

¿SON LOS RASGOS DE PERSONALIDAD BUENOS PREDICTORES DE LA CONDUCTA?

*Por: Alonso Gil
Consultor español
Reddin Assessments*

Es un tema polémico. Es obvio que los rasgos de personalidad influyen en la conducta que exhiben las personas. Lo contrario sería asumir que la situación determina la conducta. Si fuese así, las empresas elegirían a las personas casi al azar, ya que se esperaría que al estructurar la situación adecuadamente se obtendría la conducta esperada. Y no es así. Pero una cosa es que los rasgos de personalidad influyan en la conducta de la persona y otra muy distinta es el grado en el que influyen.

Curiosamente, muchos estudios han encontrado que los rasgos de personalidad influyen en el entorno organizativo de una forma no tan marcada como podría esperarse. La razón es que las personas tienden a adaptarse a los entornos organizativos en los que se encuentran, suavizando sus rasgos de personalidad y modificando su conducta a lo que se espera de ellos.

Esto se debe a que los rasgos de personalidad, en general, tienden a mostrarse fuertemente en situaciones relativamente débiles, y débilmente en situaciones relativamente fuertes. Y el entorno organizacional puede considerarse como relativamente fuerte, ya que cuenta con políticas y reglamentos que premian la conducta adecuada y castigan la inadecuada. Cabe insistir que estamos hablando de personas normales.

Con el fin de centrar la idea de lo que puede suponer un entorno débil o fuerte consideremos un caso ilustrativo que relata el famoso autor Malcolm Gladwell, en un artículo publicado en The New Yorker en 2004, en el que analiza las limitaciones de los test de personalidad (Personality Plus. A los Empleadores les Encantan los Test de Personalidad, pero ¿Qué es lo que Realmente Revelan?).

Relata la historia de un graduado de West Point en la Segunda Guerra Mundial en el Pacífico llamado Alexander R. Nininger. Un individuo culto y tranquilo que terminó comportándose con una ferocidad que nadie de quienes le conocían podría haber imaginado. Comenta que se trataba de una persona que cuando niño, había sentido repulsión al ver a su padre matando un halcón; y que ya en el servicio activo, escribió a un amigo diciéndole que no odiaba a nadie y que pensaba que era incapaz de matar a alguien por odio. Una opinión coherente con su forma de ser según quienes conocieron al joven oficial. Sin embargo, vivió un sorpresivo y terrible ataque de los japoneses que le cambió por completo. Habiendo sobrevivido aquel desastroso ataque, pidió ser

reassignado a otra compañía, una en la que pudiese estar en plena acción. Afirmó que quería estar donde pudiese dar caza a los francotiradores japoneses. Fue reassignado y su forma de comportarse cambió diametralmente. De manera marcadamente proactiva, decidió luchar aguerridamente en combate, hasta que murió. Se le concedió póstumamente la Medalla de Honor. Nininger se comportó de la forma menos esperada para quienes conocían su forma natural de ser.

Y, en el otro extremo, ¿cómo podría ser una situación relativamente débil? Por ejemplo un entorno familiar tradicional con cónyuge dependiente. El margen de actuación para el cónyuge proveedor es muy grande. En un entorno así, es muy probable que su conducta sea más coherente con lo que pueda esperarse en función de sus rasgos de personalidad, ya que en su casa no existen las reglas y políticas que hay en una empresa. El famoso lugar común de que, ese es de los que se enfada en el trabajo y acaban pagándolo la esposa y los hijos, refleja precisamente eso. Al ser su lugar de trabajo un entorno relativamente fuerte, una persona con tendencias agresivas no se puede permitir manifestar sus rasgos de personalidad en su entorno de trabajo como lo haría en casa.

Por lo tanto, la respuesta a si los rasgos de personalidad son buenos predictores de la conducta sería que... depende de la situación. Es posible que una de las razones por las que las empresas con una fuerte cultura corporativa tienden a ser tan exitosas, se deba a que cuentan con una forma de comportamiento que sus miembros aceptan y comparten. Culturas que en gran parte son aprendidas.

MODELOS DE PERSONALIDAD

Desde tiempo inmemorial nos han fascinado las diversas y consistentes forma de ser que los seres humanos manifestamos desde pequeños. Y el interés ha ido en aumento de forma relativamente reciente a raíz de la gran cantidad de investigación que concluye que realmente estamos programados genéticamente mucho más de lo que nos imaginamos.

Un hito en la cultura popular fue la publicación de La Tabla Rasa de Stephen Pinker en 2002, en donde el autor argumenta en contra de tres falsas creencias ampliamente extendidas: la de la tabla rasa, que implica asumir que la mente no tiene rasgos innatos; la de el buen salvaje, que asume que la gente nace buena y es corrompida por la sociedad y la del fantasma en la máquina, que asume que todos contamos con un alma que nos permite elegir libremente al margen de la genética. Una de las evidencias más llamativas para respaldar la base genética, es el sorprendente parecido en cuanto a rasgos de personalidad que muestran gemelos idénticos separados al nacer y criados en entornos totalmente distintos.

Los estudios sobre la incidencia de la personalidad en el ámbito laboral son muy extensos, y la cantidad de modelos y pruebas de personalidad con las que contamos hoy en día es prácticamente innumerable. Sin embargo hay tres modelos que destacan de forma especial: El Modelo de los Cinco Grandes, el Indicador de Tipo Myers-Briggs, y el

Modelo DISC. El primero por su rigurosidad, y otros dos por su amplia difusión en el entorno organizacional.

Posiblemente el modelo más ampliamente respetado por los estudiosos de la personalidad sea el Modelo de los Cinco Grandes. Se trata de un modelo que describe los rasgos de personalidad a lo largo de 5 dimensiones: factor O, Openness (apertura a nuevas experiencias), factor C, Conscientiousness (responsabilidad o meticulosidad o que tan concienzuda es una persona), factor E, Extraversion (extroversión), factor A, Agreeableness (amabilidad/capacidad para congeniar) y factor N, Neuroticism (grado de neurosis o inestabilidad emocional).

Hay muchos estudios en los que el factor C, en el sentido de persistencia, atención al detalle y establecimiento de altos estándares; que describe a una persona responsable, confiable, persistente y organizada, se ha relacionado con el alto desempeño en la empresa. Sin embargo, en términos generales, el Modelo de los Cinco Grandes no está ampliamente difundido en el entorno organizacional. Es un modelo complejo y riguroso, pero que entre otras cosas puede arrojar resultados políticamente incorrectos. A nadie le gustaría ser diagnosticado como neurótico, o irresponsable, cosa que no sucede con Myers-Briggs o DISC.

Pero antes de continuar con dichos modelos, podemos señalar algunos ejemplos de rasgos políticamente incorrectos que implican conductas que no contemplan directamente ni Myers-Briggs ni DISC, pero que podrían ser muy relevantes para el entorno empresarial. Tal es el caso del Grado de Maquiavelismo. No es un rasgo del que se hable mucho como tal, pero hay personas que pueden ser identificadas como Alto-Maqs y otras como Bajo-Maqs. Es posible que alguien recuerde haberse visto afectado en su vida laboral por las decisiones de alguien que, relativamente hablado, valoraba más los fines que los medios; esto es, que se trataba de un Alto-Maq. Otro rasgo interesante podría ser el grado de Narcisismo... etc. Pero, muy probablemente a nadie en la empresa le gustaría saber que Recursos Humanos indaga sobre estos espinosos asuntos, por lo que no son muy conocidos en el ámbito empresarial.

Tanto Myers-Briggs como DISC son modelos relativamente sencillos que describen a personas normales. Son modelos de personalidad que podemos permitirnos en la empresa ya que podemos afirmar que todos los resultados son buenos. Son modelos con los que nadie tiene por qué inquietarse, ya que una premisa fundamental es que los rasgos que describe son comunes al ser humano en general y por lo tanto no describen tipos de personalidad inherentemente buenos ni malos, simplemente tipos de personalidad distintos. Esto es, no fueron concebidos para identificar patologías.

De hecho los títulos de las obras fundamentales tanto de DISC como de Myers-Briggs anticipan a quienes van dirigidos: El modelo DISC fue concebido en por William M. Marston y publicado en su obra Las Emociones de las Personas Normales en 1928. Y aunque el primer manual Myers-Briggs apareciese en 1944, Isabel Myers publicó en 1980 su obra más divulgada: Gifts Differing, que podría traducirse como Siendo Diferentes en Dones, en donde insiste en que todos los tipos de personalidad son buenos, aunque

diferentes. Lo cual no deja de ser un planteamiento muy útil, ya que la gran mayoría de nosotros somos precisamente seres humanos normales y es lo esperamos encontrar en el lugar de trabajo. Como suelen afirmar los expertos en esos modelos, miden tendencias o preferencias análogas a la característica de ser zurdo o ser diestro, ni bueno ni malo per se, pero muy difícil de cambiar.

CARL JUNG

Tanto el modelo Myers-Briggs como el DISC están basados en las ideas que Carl Jung publicó en su obra Tipos Psicológicos en 1921. Jung se basó en la unidad más elemental del comportamiento humano, la elección entre alternativas. Prácticamente todo lo que el ser humano hace en su existir es elegir entre alternativas. Cabe mencionar que en el contexto del Management, a esto de elegir entre alternativas lo llamamos toma de decisiones. Pero en el contexto más amplio de la existencia del ser humano, elegir entre alternativas es algo mucho más profundo que eso.

Posiblemente el límite más sorprendente de libertad del ser humano para elegir entre alternativas la encontremos en la experiencia del distinguido psiquiatra vienés Viktor Frankl, superviviente del holocausto nazi. Comprendió tras su experiencia en un campo de concentración, que si hay algo que nadie le puede quitar al ser humano incluso en la peor de las circunstancias, es la manera en que elegimos responder a lo que nos hacen. La última de nuestras libertades, afirmaba, es elegir nuestra actitud en cualquier circunstancia. Frankl decía que esa idea le proporcionó la fortaleza para sobrevivir.

Revisemos el planteamiento de Jung de manera muy sucinta. Para elegir entre alternativas primero hay que recopilar información y luego procesarla. Jung estableció que el ser humano tiene sólo dos formas de recopilar o percibir la información: a través de los cinco sentidos o a través de la intuición. Y sólo dos formas de procesarla o juzgarla: a través del pensamiento lógico, o a través de los sentimientos asociados a la escala de valores del individuo. Cabe aclarar que Jung no explicaba el origen de su planteamiento a partir del concepto de elegir entre alternativas, sino que afirmaba que existen sólo dos tipos de funciones cognitivas en el ser humano: racionales o irracionales, y que las funciones de percepción eran irracionales y las de juicio racionales.

Jung estableció una dicotomía para cada una de esas dos funciones de percepción y juicio: Sensación-Intuición y Pensamiento-Sentimiento. Finalmente, estableció que cada una de esas funciones es modificada por una de dos actitudes fundamentales que el ser humano tiene ante la vida: o hacia el mundo exterior, o hacia la vivencia interior, determinando así una tercera dicotomía: Extroversión-Introversión.

De esta manera, la forma de interactuar del ser humano con su entorno quedaba explicada en función de tres dicotomías de cuyas distintas combinaciones resultaban 8 tipos psicológicos claramente identificables.

EL INDICADOR DE TIPO DE MYERS-BRIGGS

Katherine Briggs quedó impresionada cuando leyó la traducción al inglés del libro de Jung que se publicó en 1923. Nacida en 1875, era una mujer especialmente culta, graduada con honores por la Universidad del Estado de Michigan, que desde joven se había interesado en la tipología de las personas. No solamente se entusiasmó con las ideas de Jung, sino que contagió su admiración a su hija Isabel Myers.

Sin embargo, a su entender se trataba de un modelo que no era fácilmente accesible al público en general y mucho menos algo que permitiese determinar la tipología de cada persona fácilmente. Podemos suponer que Jung era un profesional y daba por hecho que eso era competencia de un profesional. Y el hecho es que ni Katherine Briggs ni su hija tenían preparación académica en ese campo del conocimiento. Sin embargo, se propusieron trabajar en la forma en que pudiesen mejorar, divulgar y hacer accesibles las ideas de Jung al público en general.

Hacia 1943 apareció la primera versión de su instrumento. Sin embargo, no fue sino hasta 1962 que estuvo disponible para los investigadores y hacia 1975 para el público en general. Isabel Myers fue la que en realidad convirtió las ideas en realidad. Y aunque no contaba ni con la preparación académica ni el reconocimiento de los profesionales del medio, no trabajó del todo sola, ya que tuvo el apoyo de Edward N. Hay, de quien se consideraba su aprendiz. A principios de los años 40, Edward Hay compatibilizaba su puesto de Director de Personal de un banco con el lanzamiento de su incipiente firma de consultoría, misma que con el nombre de Hay Group continúa actualmente en el mercado.

En 1980 murió Isabel Myers y se publicó su obra póstuma *Gifts Differing*, y no fue sino hasta la década de los 80 que su audiencia empezó a crecer de forma significativa a nivel internacional. Hoy en día se considera a Myers-Briggs como el instrumento de auto-diagnóstico de la personalidad más difundido en todo el mundo.

La aportación más significativa a las ideas de Jung, fue la adición de una cuarta dicotomía para determinar no 8 sino 16 tipos de personalidad. Esa dicotomía es precisamente aquella en la que se basan las dos primeras del modelo de Jung: percibir - juzgar. Sobre esta última, Myers y Briggs determinaron que al interactuar con el mundo exterior, el ser humano tiende a centrar su atención en uno de estos dos procesos: el de percepción o el de juicio.

Con estas cuatro dicotomías, Myers y Briggs establecieron sus 16 tipos de personalidad que se conocen por las siglas específicas de los vocablos que componen las iniciales de las dicotomías en inglés. Las tres primeras aportadas por Jung: **S**ensing - **i**ntuition, **T**hinking - **F**eeling, **E**xtraversion - **I**ntroversion y la cuarta aportada por ellas: **J**udging - **P**erception.

El test de autoevaluación implica elegir entre una serie de alternativas que posicionan a la persona a un lado u otro de estas cuatro dicotomías. El resultado consiste en la determinación de un tipo de personalidad con un perfil completo y claramente descrito. El tipo de personalidad se identifica por las siglas específicas que integran cada dicotomía.

Por ejemplo, se puede tener el tipo **INTJ** (introvertido intuitivo con pensamiento), o **ESFP** (extrovertido sensitivo con sentimiento), etc.

Isabel Myers insistía en que su modelo no debería utilizarse para etiquetar a las personas, pero a pesar de ello a menudo se hace en las empresas. Al menos, el hecho de ser etiquetado no provoca gran polémica al ser todos los aludidos conscientes de que el modelo asume que no hay tipo de personalidad malo.

Al margen de los resultados individuales, son de particular interés las valiosas y relevantes conclusiones de tipo estadístico que se pueden obtener a partir de la aplicación del test a colectivos de personas. Los perfiles de personalidad de grupos culturales, nacionales, de profesionales etc. son sumamente interesantes, ya que arrojan luz sobre muchas similitudes y diferencias entre ellos.

Sin embargo, la validación del modelo sigue siendo cuestionada por muchos expertos y como el resultado que arroja tiende a no tener relación con el desempeño en el puesto de trabajo, en general no se recomienda como un único instrumento de selección. De hecho en la propia página web de CPP Inc., la empresa editorial en exclusiva para el Instrumento Myers-Briggs desde 1975, se afirma que ...es una solución altamente confiable que puede ser utilizada sola o en combinación con otros productos de CPP...

No obstante, por sí mismo el test constituye una herramienta invaluable como ayuda para incrementar tanto el conocimiento sobre la naturaleza de uno mismo como del prójimo. El mero hecho de profundizar en el modelo aumenta el horizonte de significatividad de la persona en torno a la realidad de ser diferente.

DISC

Posiblemente la creciente difusión del modelo DISC se deba a que maneja sólo cuatro dimensiones. Una característica que lo hace más sencillo y fácil de recordar que las 16 categorías del Indicador de Tipo Myers-Briggs. Pero a diferencia del primero, no existe consenso sobre el significado de las variables que integran el modelo entre las diferentes versiones que hay en el mercado.

Existe una considerable cantidad de variantes DISC. Ya desde el significado de las siglas de la palabra DISC empezamos a intuir las posibles diferencias. A continuación se encuentran algunos ejemplos: **D**ominancia (Dominance o Directive), **I**nfluencia (Influence o Interactive), **S**eguridad, o Estabilidad (Steadiness o Supportive) y **C**umplimiento, Conciencia o Concienzudez (Compliance, Conscientiousness o Corrective). Las diferencias no se deben simplemente a distintas preferencias por un vocablo en particular, aunque en términos generales tiendan a describir lo mismo. Pero definitivamente no es el caso cuando se trata de agruparlas sobre los ejes vertical y horizontal del esquema del modelo.

El esquema usualmente se dibuja como un cuadrado o un círculo dividido en cuatro partes iguales. Los cuadrantes superiores corresponden a la **D** y a la **I** y los inferiores a la **S** y la **C** de **DISC** pero escritos a la inversa: **C** y **S**. En la literatura de Inscape Publishing,

explican que con respecto al eje vertical, los cuadrantes superiores **D** e **I**, agrupan a las personas que son rápidas y abiertas, mientras que los inferiores, **S** y **C** a las personas que son cautelosas y reflexivas. Y con respecto al eje horizontal los de la izquierda, **D** y **C** corresponden a personas inquisitivas y dubitativas (questioning and skeptical), mientras que los de la derecha, **I** y **S** corresponden a personas tolerantes y afectuosas (accepting and warm).

Pero en la literatura de Inscape suele señalarse que a veces nos podemos encontrar con modelos DISC en los que en el eje horizontal los **D** y **C** corresponden a personas orientadas a la tarea, mientras que los **I** y los **S** a personas orientadas a las personas; pero que según su investigación, eso es erróneo. Para entender la razón de esta diversa oferta con la que nos encontramos actualmente en el mercado, debemos profundizar un poco en el origen de DISC.

Marston fue un personaje singular y fascinante, que a diferencia de Katherine Briggs e Isabel Myers, contaba con las credenciales para disertar formalmente sobre la personalidad ya que era doctor en psicología por la Universidad de Harvard. Pero tuvo muchos y muy variados intereses; y aunque concibió el modelo DISC, nunca desarrolló un instrumento de medición para el mismo ya que sus intereses iban por un rumbo muy distinto.

De hecho, es posible que DISC se hubiese quedado como una anécdota en la historia de los avances en Psicología de no ser porque otro psicólogo, John Geier lo resucitase en los años 70 precisamente diseñando un sistema de medición para el mismo. Pero no es que Marston hubiese necesitado de DISC o de Geier para pasar a la historia, ya que durante mucho tiempo después de su muerte, fue recordado por sus aportaciones más llamativas para el público en general. Se hizo famoso por ser el inventor del detector de mentiras y más aún por ser el creador del personaje de comic La Mujer Maravilla.

Su interés por las emociones de las personas normales lo llevó a inventar un detector de mentiras basado en los cambios de la tensión arterial que en la actualidad forma parte de los componentes de los polígrafos modernos. Y no dudó en utilizarlo con fines comerciales más allá de la criminología. Por ejemplo, Marston participó en un anuncio de hojas de afeitar Gillette en 1938, en el que aparecía documentando las descripciones de sujetos que se afeitaban un lado de la cara con Gillette y el otro con otra hoja, en donde atestiguaba que los sujetos no podían mentir al reportaban cual era la mejor hoja de afeitar. Esto es, después de la publicación de su libro en 1929, dejó el mundo académico y se centró en otras cosas. Se pasó un año como Director de Servicios Públicos de los Estudios Universal de California, y durante los años 30 publicó muchos experimentos con su detector de mentiras en revistas de divulgación como Esquire, Family Circle y Look, al tiempo en que participó en investigaciones criminales de diverso tipo.

Pero retomemos su modelo DISC para analizar por qué las siglas originales, que en conjunto también eran diferentes de las actuales, han evolucionado hacia distintos vocablos. Las variables originales de Marston eran: **D**ominance (Dominancia), **I**nducement (Persuasión o Acto de Inducir), **S**ubmissiveness (Sumisión) y **C**ompliance

(Cumplimiento o Conformidad). El significado de los ejes horizontal y vertical mencionados antes también era distinto. El vertical iba de una percepción de uno mismo con más poder que el entorno a una percepción de uno mismo con menos poder que el entorno; y el horizontal de una percepción del entorno antagónica a los intereses propios a una percepción del entorno alineada con los intereses propios.

De entre los cambios que los expertos han venido haciendo al modelo a lo largo de los años, sobre los que insisto no hay consenso; hay uno que es de sentido común, que es la exclusión del vocablo original Sumisión, que en general tiene una connotación negativa en la actualidad. Creo interesante aventurarme a analizar por qué pudo Marston plantear las características descritas bajo Sumisión precisamente con ese vocablo (algo que muchos se preguntan) y a la vez aclarar que lo que describía en su época es lo mismo que describe en la actualidad.

Consideremos algunos indicadores típicos utilizados para describir la variable actual Estabilidad, que ha sustituido a Sumisión, pero leyéndolos en femenino: consistente, predecible, paciente, orientada al servicio, solidaria, leal, confiable y estable. Ahora pensemos en los usos y costumbres de la época de Marston recordando el arquetipo de la buena esposa de principios del siglo pasado. Todos esos indicadores describen claramente a una buena mujer sumisa, sin la connotación negativa de la época.

Si cambiamos de escena y pensamos en estos mismos indicadores, ahora en masculino y los aplicamos a un gerente que está participando en algún tipo de trabajo en equipo, por ejemplo uno en el que no es el jefe, todos esos indicadores podrían aplicar perfectamente: consistente, predecible, paciente, orientado al servicio, solidario, leal, confiable y estable. Pero obviamente no los podríamos aglutinar bajo Sumisión. La palabra Estabilidad enuncia mejor lo que pretendemos comunicar.

El propio Marston consideraba esas características como algo valioso en la mujer, pero creía que al ser asociadas a la debilidad (que es distinto de la sumisión) con que se identificaba al sexo femenino en su época los convertía en algo indeseable. Y esto nos permite conectar con su concepción de la poderosa Mujer Maravilla.

En un artículo de The American Scholar de 1943, Marton afirmó que la consecuencia de la debilidad atribuida a la mujer era que ...Ni las niñas querrán ser niñas mientras nuestro arquetipo femenino carezca de fuerza y poder. Al no querer ser niñas, no quieren ser sensibles, **sumisas** o amantes de la paz las **como son las buenas mujeres**. Las sólidas cualidades de la mujer han terminado siendo despreciadas por su debilidad. El remedio obvio es crear un personaje femenino pero con la fuerza de Superman y el atractivo de una mujer bella y bondadosa" (lo resaltado en negrita es mío). Y concibió a la Mujer Maravilla. Curiosamente, entre sus poderes, La Mujer Maravilla contaba con un lazo que cuando rodeaba a las personas, éstas no podían mentir... isu detector de mentiras también encontró un lugar en su historieta! Ese personaje fue quizá la pasión de su vida, ya que se dedicó a escribir esa historieta hasta su lecho de muerte en 1947.

Con este análisis quiero resaltar que al igual que el modelo Myers-Briggs, DISC fue concebido para describir las preferencias o tendencias naturales del ser humano normal que, por definición no son ni buenas ni malas per se; y si una etiqueta como Sumisión puede llevar a confusión, lo lógico es sustituirla.

Pero son muchos los que han intervenido en la actualización del modelo original. El mencionado académico John Geier comenzó comprando los derechos de los libros de Marston a su viuda y fundando una empresa llamada Performax con el fin de difundir sus nuevas aportaciones. Pero no fue sino hasta los años 70, cuando su empresa fue adquirida por otra llamada Carlson Learning Center, que logró cierta notoriedad. Carlson mantuvo a Geier como Presidente y CEO, pero al cabo del tiempo hubo diferencias entre ellos y Geier fundó una nueva empresa denominada Geier Learning Systems en 1990, que a la fecha sigue en el mercado. Geier murió en el 2009.

Es difícil saber cuál es la situación legal actual sobre los derechos de la obra de Marston. Pero podemos intuir algo sobre la siguiente aclaración de Persolog, una destacada empresa basada en productos DISC tomada de una publicación de marzo de 2007 en donde afirman que ...Solo existe una versión sobre el trabajo inicial de Geier, DISC Classic (antiguamente Sistema de Perfil Personal) que tiene una legítima reivindicación legal. Inscape, una editorial autorizada, prosigue con su camino sin la erudición, influencia e ingenio de John Geier. Todos los inventarios DISC, tanto la versión autorizada de Inscape, como todas las no autorizadas de desarrolladores de DISC como Target Training, Thomas International, Extended DISC y DISC Discernment, así como otros pretendientes, no existirían si... Cabe señalar que pese a lo afirmado por Persolog, algunas de estas empresas según ellos no autorizadas, cuentan con un sólido prestigio y presencia en el mercado. Por lo mismo, es obvio que también existan diferencias entre sus respectivos productos DISC.

Sin embargo cabe destacar que, en general, en lugar de encasillar al individuo en uno de 16 tipos de personalidad como lo hace Myers-Briggs, los diferentes instrumentos DISC tienden a identificar un tipo dominante o preferido, y uno o dos tipos más de soporte. Y esta mezcla se presenta en forma de una gráfica que describe la personalidad. También es común que este análisis incluya no una sino varias gráficas, ya que el instrumento puede estar diseñado para analizar las cuatro dimensiones DISC desde varias perspectivas. Un ejemplo de resultado de un test DISC podría ser el siguiente: Una gráfica para el yo público (la conducta esperada por otros), una segunda para el yo privado (la respuesta instintiva ante el stress o la presión), y una tercera para el yo auto percibido (la idea de la propia imagen de identidad). Y se analizan de forma individual y comparándolas entre sí.

Finalmente, podemos señalar que existen en el mercado productos basados en DISC más complejos que el simple test. Tal es el caso del PPA (Personal Profile Analysis) de Thomas International, o el PDA (Personal Development Analysis) de la empresa PDA International. En ambos podemos observar que también miden tendencias o preferencias de las personas y con base en ello infieren un potencial.

La página web de PDA International nos lo aclara de la siguiente manera: El PDA no califica perfiles conductuales como “buenos o malos”, sino que describe las características conductuales del individuo. En caso de generar un Estudio de Compatibilidad entre un Candidato/Empleado y un puesto simplemente describe y detalla las fortalezas y eventuales debilidades. Si la primera frase nos parece un poco confusa, nos lo aclaran más adelante explicando que Recordemos que el éxito de una persona no sólo está determinado por su Perfil Laboral, sino que también influye su experiencia, motivación, capacitación, guía y liderazgo entre otros factores.

La explicación de párrafo anterior podría resumirse en lo que afirmamos en el primer apartado de este ensayo: los productos basados en la personalidad identifican perfiles de personalidad, y un perfil de personalidad no es sinónimo de conducta.

EL DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD GERENCIAL (DEG)

Con base en lo analizado podemos resumir las principales diferencias entre el DEG y Myers-Briggs o DISC de la siguiente manera:

- Myers-Briggs y DISC describen distintas tipologías que forman parte de la naturaleza de las personas normales. Esto es, **no** existen tipos de personalidad correctos o incorrectos, mejores o peores, simplemente existen tipos de personalidad diferentes.
- El DEG **si** reporta conductas correctas o incorrectas, ya que analiza directamente la conducta en un contexto gerencial. Las conductas que un gerente reporta, que son reflejo de sus habilidades, se califican como más efectivas o menos efectivas y se analizan al margen de la personalidad que subyace en quién las reporta.

Hablar de conducta con base en la personalidad es un acto de inferencia, y dado que personalidad no es sinónimo conducta, se puede caer en el error. Es necesaria más información, algún tipo de contexto para poder llegar a una conclusión con mayor posibilidad de acertar. En el DEG, el contexto del entorno organizativo forma parte de su diseño.

Un ejemplo para aclarar el razonamiento anterior podría ser el siguiente. Supongamos que estamos observando a una persona que manifiesta tener una opinión específica con respecto a como resolver un problema y por mas que se discute y argumenta con ella, no cambia de opinión. ¿Cómo la juzgaríamos? ¿Correcta o incorrecta? La conclusión inmediata sobre la conducta que describe a una persona que argumenta y no cambia de opinión, como tal, fuera de contexto, no puede ser ni correcta ni incorrecta, tal y como sucede con los distintos tipos de personalidad. Se necesita más información para poder hacer un juicio de valor. Ya una vez teniéndola, podemos llegar a conclusiones radicalmente diferentes en función de como percibimos esa información. Por ejemplo, alguien podría concluir que se trata de una persona con un carácter muy firme; pero alguien más podría concluir que se trata de una persona obstinada e insolente. Y ambas personas están juzgando la misma conducta.

Esto no sucede con el DEG, ya que el contexto de un gerente en un entorno organizativo forma parte inherente de su diseño. Cabe resaltar la forma en que en El DEG modela las diferentes situaciones a las que se enfrenta el gerente. En palabras del propio Reddin, el test mide el predominio de cada uno de 20 elementos situacionales que usted tenía en mente con respecto a su puesto cuando contestó el test, y su percepción con respecto a su efectividad relativa con respecto a cada uno de esos elementos. El test abarca prácticamente todos los elementos que un gerente puede encontrar en su puesto de trabajo, como pueden ser el jefe, los clientes, la creatividad o el manejo de conflictos; y determina la importancia relativa que el propio gerente le da a cada uno de ellos.

Por lo tanto, el DEG puede interpretar resultados con connotaciones positivas o negativas. Supongamos por ejemplo que el test arroja un resultado con preponderancia y alta efectividad con respecto al elemento Manejo de Conflictos. Un ejemplo de interpretación podría ser que el puesto de trabajo demanda condiciones de negociación con resultados de ganar-perder que el gerente maneja adecuadamente. Podría ser otra, pero tendría que tener una connotación positiva ya que la efectividad con respecto al manejo de conflictos reportada es alta. Por otro lado, si ese mismo elemento fuese asociado a una baja efectividad, un ejemplo de interpretación podría ser que se trata de un gerente que se muestra como peleonero en su puesto de trabajo. Podría ser otra, pero tendría que ser con una connotación negativa al mostrar una baja efectividad en relación con su habilidad para manejar conflictos. De manera análoga, el DEG identifica otros parámetros que aunados al conocimiento del Modelo 3D permiten al gerente valorar la forma en que se desempeña en una posición en particular.

Cabe señalar que también existen en el mercado modelos de liderazgo basados en la personalidad, pero que muestran las mismas limitaciones que los modelos de donde provienen. Analicemos por ejemplo el modelo de liderazgo basado en DISC que actualmente está difundiendo Inscape Publishing, denominado Las 8 Dimensiones del Liderazgo. Su instrumento diagnostica una de 8 formas de conducta gerencial, todas positivas, a lo largo del espectro DISC (que es coherente con el planteamiento DISC de que no hay tipo de personalidad malo). Una vez diagnosticada una de las 8 dimensiones o estilos, se sugiere que ...con el tiempo, debe usted trabajar para incrementar su capacidad sobre todas las dimensiones. Es probable que usted sea llamado a manifestarse en cada una de las dimensiones en el curso de su carrera.

Pero ¿Cómo distinguimos cuándo somos llamados a utilizar una u otra dimensión? y ¿Por qué? Nos faltan las respuestas que aporta un modelo de liderazgo situacional como el 3D, que ayuda al gerente a identificar las demandas del entorno organizativo que le permiten identificar cuándo está actuando correctamente y cuando no.

Más aún, eso de que debemos incrementar nuestras capacidades en todas las dimensiones ¿No estaría en contradicción con aquello de que comportarnos de manera contraria a nuestra tendencia o preferencia natural nos pone en una situación difícil? ¿Que se trata de algo análogo a aprender a escribir con la otra mano?

Aunque aparenta ser contradictorio, el modelo tiene que reconocer que el contexto gerencial es diferente del contexto general para el que fue concebido el Modelo DISC. Es obvio que a todos nos es más fácil comportarnos de acuerdo con nuestra naturaleza, pero el entorno organizativo generalmente no demanda al gerente conductas tan difíciles de aprender como sería el caso de tener que aprender a escribir con la otra mano.

Esto es, a una persona naturalmente alegre y simpática le será más fácil atender la recepción de un hotel, y sería conveniente conocer el perfil de personalidad de los candidatos a un puesto de ese tipo para poder elegir entre quienes les pueda ser naturalmente más fácil. Y sabemos que es factible organizar un equipo de tal manera que cada integrante se dedique a aquello con lo que se sienta más cómodo, o planificar una carrera profesional teniendo en cuenta las preferencias innatas. Pero depender de este tipo de estrategia para lograr la efectividad de un gerente es algo muy restrictivo.

Incluso en un entorno distinto al gerencial puede ser necesario hacer el esfuerzo de aprender conductas diferentes de las preferidas. Lo contrario sería suponer por ejemplo que unos padres a los que sólo se les da bien de forma natural iniciar dirigir y controlar sólo pueden educar a su hijo cuando es niño; ya que si tienen que motivar convencer y apoyar, que es lo que suele requerir un adolescente, aun sabiéndolo, deciden que eso es muy difícil de aprender porque va en contra de sus preferencias o tendencias naturales.

Aprender nuevas conductas en el contexto gerencial no es algo análogo a ir contra nuestra propia naturaleza. Algunos expertos en liderazgo afirman que, de hecho, a menudo los estilos aprendidos (refiriéndose a los que un gerente ha tenido que incorporar en su repertorio cuando ya de forma natural han surgido y utiliza otros) pueden incluso llegar a ser más efectivos que los naturales. Eso se debe a que los puede haber incorporado genuinamente a partir de un acto racional en el que entiende y acepta (a diferencia del que actúa sin convencimiento genuino) que un tipo de comportamiento es más apropiado para una situación que otro.

EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL 3D

El Dr. William J. Reddin fue un distinguido científico social nacido en Inglaterra en 1930 que llevó a cabo la mayor parte de su actividad de investigación en el Canadá. Hacia 1974 abandonó el mundo académico para dedicarse a consultoría, habiendo desarrollado una metodología que sigue teniendo presencia a nivel mundial a través de diversas firmas aglutinadas en torno a un único know-how. Reddin murió en el año de 1999.

Partiendo de dos áreas de conocimiento de la Dirección de Empresas, el Liderazgo Situacional y la Dirección por Objetivos, desarrolló un modelo de liderazgo integrando ambos conceptos. La característica fundamental de su modelo consiste en enfocar el papel del gerente en torno a los resultados que se esperan de su puesto, en lugar de las actividades que lleva a cabo.

No existe un estilo de liderazgo ideal, afirmaba, el estilo adecuado siempre dependerá de la situación en la que el gerente lo use, por lo que diseñó su modelo con base en esta premisa. Considerando la situación, el modelo permite describir la conducta de un gerente no solamente en términos neutros, sino también calificándola como positiva o negativa. Esto es posible debido a que añadió una dimensión que sitúa el comportamiento gerencial en contexto. A esa dimensión la llamó efectividad, y la definió como el grado en el que un gerente logra los resultados que se esperan de su puesto. Esa dimensión constituyó una tercera variable que añadió a las dos que describen el comportamiento en términos neutros, orientación a la tarea y orientación a los resultados, que ya eran utilizadas ampliamente en modelos de liderazgo previos al suyo. Debido a la incorporación de esa tercera variable o dimensión, denominó su esquema como Modelo de Liderazgo 3D. Y desarrolló un instrumento para analizar la conducta de un gerente con base en el modelo, el DEG.

El modelo asume como una premisa fundamental que el uso de las distintas conductas apropiadas puede ser aprendido. Y con base en las tres variables mencionadas describe 4 estilos básicos y 8 estilos gerenciales que explican la forma en que un gerente se conduce ante las distintas situaciones a las que se enfrenta. Los 4 estilos básicos (separado, relacionado, dedicado e integrado) son neutros; mientras que el juicio de valor sobre los 8 estilos gerenciales se hace en función del grado de efectividad. De ellos, 4 son más efectivos (burócrata, promotor, autócrata benévolo y ejecutivo), y 4 son menos efectivos (desertor, misionero, autócrata, y de transacción).

LA DEMARCACIÓN DE LOS MODELOS

El campo de actuación del Modelo 3D tiene sus límites. Mientras que los modelos de personalidad describen la forma en la que una persona se relaciona con su entorno en general, el Modelo 3D está circunscrito a un entorno gerencial. Esto es, a situaciones en las que se describe a un gerente o líder de equipo en quien influyen una serie de elementos de un entorno profesional organizado, como pueden ser el jefe, los subordinados o la tecnología. Se trata de un modelo muy poderoso, pero a su vez muy específico, ya que si tratásemos de extender el modelo más allá de sus límites, lo sacaríamos del contexto para el que fue concebido.

Como menciono antes, el uso coloquial de la terminología del Modelo 3D a menudo nos puede llevar a confusiones. Por ejemplo, quienes lo conocen bien, suelen también utilizarla para comunicar conceptos propios de otros entornos. Tal es el caso de afirmaciones del tipo: Fulano de Tal es un misionero con sus hijos. Estrictamente hablando, la frase está totalmente fuera de contexto, ya que por un lado misionero se refiere a un estilo gerencial y un padre dista mucho de ser un jefe y sus hijos sus subordinados; y por otro lado ningún gerente (menos un padre) es un misionero, sólo se comporta con un estilo gerencial de misionero.

Esto es, una situación distinta de la organizativa como puede ser la familiar, queda excluida de la demarcación del Modelo 3D. En lugar de jefe, o subordinados o tecnología,

seguramente tendríamos que considerar elementos tales como la familia de la pareja, los hijos del anterior matrimonio de la pareja, la carrera profesional de la pareja, etc.

Aquellos fascinados por el vigor del Modelo 3D a menudo se sorprenden por el rechazo (a veces inconsciente) al que se enfrentan cuando lo extienden a sus respectivas familias. Pero se trata de un rechazo acertado, ya que en realidad el modelo no aplica.

El tipo de organización en el que el modelo es válido ya es secundario. Puede ser una empresa privada o una pública, o cualquier tipo de organización más específica y difícil de encasillar, como es el caso de una organización militar, o religiosa, o universitaria, etc.; siendo lo que distingue al gerente o líder de equipo del resto de personas que trabajan en cualquier organización, el que se trata de una persona responsable de lograr resultados a través de otras personas sobre las que tiene algún tipo de autoridad.

Reddin lo enfatiza específicamente cuando aclara lo que significa ser un gerente dedicado, afirmando que "... Las personas que se impulsan a sí mismas pero no a otros, no pueden llamarse líderes de equipo dedicados. Dirigir implica a otros y lo que importa es la orientación de uno con respecto a ellos. Un gerente que trabaja 10 horas al día en su oficina e ignora a sus subordinados, evidentemente que trabaja mucho, pero como gerente o líder de equipo, puede considerarse como desertor o burócrata..."

La circunscripción a un entorno específico no sucede con los modelos de personalidad, ya que abarcan todo el ámbito de interacción del ser humano. Así como no es válido extender el Modelo 3D fuera del entorno gerencial, sí es válido aplicar un modelo de personalidad al entorno gerencial, ya que es obvio que uno es subconjunto del otro.

Esto es, si nos alejamos del contexto de un gerente, el Modelo 3D pierde validez; pero como veremos más adelante, esta una de las características fundamentales en donde reside su fortaleza al compararlo con los modelos de personalidad cuando ambos se aplican en el entorno organizacional.

CONCLUSIONES

Es obvio que nos podemos encontrar el perfil de un gerente basado en Myers-Briggs o DISC que parezca no estar en concordancia con los resultados que muestra su DEG, ya que miden cosas diferentes. Si por ejemplo el DEG muestra efectividad y la conducta utilizada no parece concordar con el perfil de personalidad del gerente, simplemente significa que el gerente está utilizando una conducta que no corresponde a sus preferencias o tendencias, pero que lo está haciendo correctamente. Posiblemente se trate de un gerente con alto grado de flexibilidad en cuanto a los estilos gerenciales que usa.

Un test de personalidad puede considerarse como complementario al DEG, ya que aporta información sobre lo que posiblemente subyace tras la conducta que valora directamente el DEG, aumentando el conocimiento de su propia persona y por lo tanto su horizonte de significatividad.

Un proverbio atribuido a Aristóteles podría tenerse en mente como un paralelo que resume la diferencia entre los conceptos de Personalidad Normal y Liderazgo Situacional 3D: Enfadarse es fácil, lo difícil es hacerlo con la persona correcta, en el momento correcto y de la forma correcta. En efecto, enfadarse no es bueno ni malo en sí, forma parte de la naturaleza de los seres humanos normales. Pero hacerlo con efectividad... eso ya es otra cosa.

BIBLIOGRAFÍA

- Frankl, Viktor E. Man's Search For Meaning,. First published in German in 1946. UK: Ebury Publishing. 2004.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York: Mc Graw-Hill Inc. 1970.
- Reddin, William J. A Summary of the Design and Validation of the Management Position Analysis Test. 1975.
- Myers, Isabel B. Gifts Differing. Mountain View, CA: CPP Inc. 1980.
- Reddin, William J. Management Position Analysis. 50 Measure Print Out. Interpretation. Guide. 1981.
- Thomas, David, A. "International Use of the Myers-Briggs Type Indicator". Harvard Business School Publishing. 1997.
- Kirsey, David. Pease Understand Me II. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Company. 1998.
- Tieger, Paul D. and Barron-Tieger, Barbara. The Art of Speed Reading People. New York: Little, Brown and Company. 1998.
- Pinker, Steven. The Blank Slate. London: Penguin Press. 2002.
- Jordan, Kathleen "Analyze This: Can Personality Theory Help You Lead Your Unit?". Harvard Business School Publishing. 2003.
- National Research Council. The Polygraph and Lie Detection. Washington: National Research Council, 2003.
- Gladwell, Malcolm. "Personality Plus. Employers Love Personality Tests. But What Do They Really Reveal?". New Yorker. September 20, 2004.
- Persolog, DISCology DISCurs. Persolog GmbH. March 2007. <http://persolog.de/> Octubre de 2011.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. and Johnson, Dewey E. Management of Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2008.
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A. Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2011.
- James, Bev. Do it or Ditch it. England: Random House, 2011.
- Sugerman, J.; Scullard, Mark and Wilhelm, Emma. The 8 Dimensions of Leadership. San Francisco, CA: Inscape Publishing Inc. 2011.
- <https://www.cpp.com/>. Octubre de 2011.

- <http://www.inscapepublishing.com/>. Octubre de 2011
- <http://www.thediscpersonalitytest.com/>. Octubre de 2011
- <http://www.onlinediscprofile.com/whatisc.html>. Octubre de 2011.