

MÁS DE 200.000
EJEMPLARES VENDIDOS

EL HOMBRE QUE ESTABA RODEADO DE IDIOTAS

CÓMO ENTENDER A AQUELLOS QUE NO PODEMOS ENTENDER



THOMAS ERIKSON

AGUILAR

EL HOMBRE QUE ESTABA RODEADO DE IDIOTAS

CÓMO ENTENDER A AQUELLOS QUE NO PODEMOS ENTENDER

THOMAS ERIKSON
TRADUCCIÓN DE NATALIA SANZ GONZÁLEZ

AGUILAR

SÍGUENOS EN
megustaleer



@Ebooks



@megustaleer



@megustaleer

| Penguin
Random House
Grupo Editorial |

INTRODUCCIÓN

EL HOMBRE QUE ESTABA RODEADO DE IDIOTAS

Ya cuando estudiaba en el instituto me di cuenta de que me llevaba mucho mejor con algunas personas que con otras. Con determinados amigos me resultaba fácil hablar, dábamos con las palabras adecuadas en todas las conversaciones, que fluían sin problemas. Nos caíamos bien y no había conflictos entre nosotros. Con otras personas, por el contrario, nada iba bien. Algunas de las cosas que yo decía se pasaban completamente por alto, sin que lograra imaginar por qué.

¿Qué hacía que comunicarme con algunas personas fuera tan fácil y que otras me parecieran estúpidas? Como era muy joven, no era un asunto que me quitara el sueño. Sin embargo, todavía recuerdo algunos incidentes que me hicieron preguntarme por qué, con independencia de mi comportamiento, algunas conversaciones fluían con naturalidad, mientras que otras no había manera de empezarlas; resultaba totalmente incomprensible. Recuerdo que comencé a utilizar métodos distintos para tantear a las personas. Probé a decir las mismas cosas en contextos similares para ver qué reacciones obtenía. A veces ocurría lo que me esperaba y surgía una conversación interesante. Pero en otras ocasiones, no pasaba nada: los demás me miraban fijamente como si fuera de otro planeta, que era exactamente como me sentía a menudo.

De jóvenes, todo nos parece fácil; de modo que las personas que dentro de mi círculo de amistades reaccionaban con normalidad se convertían automáticamente en los buenos. De igual manera, algo fallaba en las que no me entendían. No podía haber otra explicación. Siempre ocurría lo mismo. Por tanto, algo fallaba en algunas personas. Así que empecé a mantener las distancias con aquellas a las que no entendía. Seguramente esto se achacará a la inocencia de la juventud, pero lo cierto es que tuvo interesantes consecuencias. En los años siguientes, por desgracia, las cosas cambiaron.

Mi vida siguió adelante, con el trabajo, mi carrera, mi familia, mientras yo continuaba encasillando a las personas en dos grupos: el de las buenas y razonables y el grupo de las

que no se enteraban de nada.

Cuando tenía veinticinco años, conocí a un empresario, Sture, que por entonces tenía unos sesenta años. Sture había fundado su propio negocio, en el que llevaba trabajando muchos años. Yo debía entrevistarle antes de que pusiera en marcha un nuevo proyecto. Comenzamos analizando cómo funcionaban las cosas en su empresa. Una de las primeras afirmaciones que Sture hizo fue que estaba rodeado de idiotas. Recuerdo que en aquel momento me reí, porque sonaba gracioso. Pero lo cierto es que Sture hablaba en serio. Se le encendía el rostro al explicarme que los trabajadores del departamento A eran idiotas; todos y cada uno de ellos. En el departamento B solo había tontos, que no se enteraban de nada. Por no hablar de los del departamento C, sin duda los peores: aquellos trabajadores eran tan raros y extraños, que Sture no se explicaba cómo conseguían llegar al trabajo por las mañanas.

Cuanto más le escuchaba, más me convencía yo de que había algo raro en todo aquello. Le pregunté si de verdad pensaba que cuantos le rodeaban eran idiotas. Mirándome fijamente, respondió que sí, que la mayoría de sus empleados no valían para nada.

Es más, Sture no dudaba en manifestar a sus trabajadores la opinión que estos le merecían. No dudaba en llamar «idiotas» a cualquiera delante del resto de la plantilla de la empresa. En consecuencia, sus empleados huían de él. Nadie se atrevía a tener reuniones cara a cara con Sture: nunca se enteraba de las malas noticias, porque todos sabían que lo más probable era que echara la culpa a quienes se las llevaran. En una de las plantas de producción instalaron a la entrada del edificio una luz de advertencia; dicha luz, situada en el mostrador de recepción, era roja cuando Sture estaba en su oficina y verde si no se encontraba en las instalaciones.

Todo el mundo estaba al tanto; el personal al completo e incluso algunos clientes. Así que al entrar, miraban la luz para saber qué les esperaba. Si era roja, algunos simplemente se daban la vuelta y decidían volver en un momento más oportuno.

Es sabido que de jóvenes solemos tener muy buenas ideas, así que le formulé a Sture la única pregunta que se me ocurrió: «¿Quién ha permitido que entren todos esos idiotas?». Por supuesto, yo era consciente de que seguramente Sture había contratado a la mayoría de ellos. Lo que es peor: Sture también sabía que yo lo sabía, por lo que de forma tácita mi pregunta significaba: «¿Quién es el mayor idiota, entonces?».

Sture me echó de su oficina; más tarde me contaron que lo que realmente quería era coger una escopeta y dispararme.

Aquello me hizo reflexionar. Sture era un hombre a punto de jubilarse, sin duda un empresario competente y muy respetado por sus sólidos conocimientos en un sector de actividad determinado. Pero, literalmente, no era capaz de tratar con las personas. Como no lograba entender que el único recurso de una empresa que no puede copiarse son sus empleados, consideraba idiotas a aquellos a los que no entendía.

Dado que yo no pertenecía a la empresa, me resultaba fácil darme cuenta de lo equivocado de su razonamiento. Sture no comprendía que siempre se centraba en él mismo y que, por tanto, todos los que no eran como él, eran idiotas. Utilizaba

expresiones que yo también solía usar para calificar a algunas personas: «cabeza hueca», «funcionario imbécil», «estúpido», «cerebro de chorlito». Aunque yo nunca habría llamado a nadie idiota, era evidente que tenía asimismo problemas con cierto tipo de gente.

La idea de ir por la vida pensando que estás rodeado de personas con quienes es imposible trabajar resulta atroz, pues implica que tu propio potencial vital está increíblemente limitado.

Intenté reflexionar sobre mí mismo. La decisión era fácil: no quería ser como Sture. Tras una reunión especialmente tensa con él y algunos de sus desafortunados empleados, me senté en mi coche con un nudo en el estómago. La reunión había sido un desastre. Todo el mundo había acabado muy enfadado. Fue en ese momento cuando me planteé seriamente tratar de desarrollar un saber que quizá sea el más importante de todos: cómo funcionan las personas. Puesto que a lo largo de toda mi vida iba a encontrarme con gente, era sencillo comprender que dicho conocimiento sería muy beneficioso.

Me puse a ello de inmediato. Empecé a estudiar cómo entender a aquellas personas a quienes me costaba entender. ¿Por qué hay gente callada y otra que no para de hablar?, ¿por qué algunas personas siempre dicen la verdad, mientras que otras siempre mienten?, ¿por qué algunos de mis compañeros llegan siempre puntuales y otros casi nunca?, ¿por qué me llevo mejor con unos que otros? (pues en verdad me llevaba mejor con algunas personas). Empecé a adquirir un conocimiento de la conducta humana que resultaba fascinante, y desde que emprendí ese viaje ya no volví a ser el mismo. Los conocimientos que obtuve me cambiaron como amigo, como colega, como hijo, como marido y como padre.

Este libro trata sobre el que quizá sea el método más utilizado para describir las diferencias que se dan en la comunicación humana. He usado variaciones de esta herramienta durante más de veinte años con excelentes resultados.

Todos tratamos con personas, todos tenemos ciertas ideas sobre cómo funciona la comunicación.

¿Cómo se vuelve uno un experto en tratar con diferentes tipos de personas? Hay, lógicamente, diversos métodos. Por supuesto, el método más habitual consiste en investigar la materia y aprender las nociones básicas. Pero estudiar la parte teórica no te convierte en un comunicador de primer nivel. Solo obtendrás una competencia real y operativa en este campo cuando empieces a poner en práctica dichos conocimientos. Es exactamente igual que cuando aprendemos a ir en bicicleta: primero hay que subirse a ella. Entonces es cuando nos damos cuenta de lo que hay que hacer.

Una vez que empecé a estudiar el comportamiento de las personas y a tratar concienzudamente de comprender las diferencias entre ellas, ya no volví a ser el mismo. Nunca volví a mostrarme categórico y dejé de juzgar a los demás por no ser como yo. Desde hace tiempo, mi paciencia con aquellos que son totalmente distintos a mí es mucho mayor. No diré que nunca más me haya visto envuelto en un conflicto y tampoco intentaré convencer a nadie de que jamás miento, pero ambas cosas ahora ocurren muy raras veces.

Si algo tengo que agradecerle a Sture, es que despertó mi interés por la materia. Si no lo hubiera conocido, probablemente nunca habría escrito este libro.

Una cosa más: para facilitar la lectura del libro, he optado por usar el género masculino en aquellos ejemplos que no están relacionados con ninguna persona en concreto. No se trata de una falta de respeto; solamente lo hago porque facilita la lectura. Sé que el lector tiene suficiente imaginación como para introducir un «ella» cuando resulte apropiado.

¿Qué puedes hacer para aumentar tus conocimientos sobre el comportamiento de las personas? Un buen comienzo es leer este libro: entero, no solo los tres primeros capítulos. Con un poco de suerte emprenderás el mismo viaje que yo inicié hace veinte años. Te prometo que no te arrepentirás.

Si después de leer este libro, no has aprendido nada nuevo, te devolvemos el dinero.

THOMAS ERIKSON

Experto en conducta, conferenciante y escritor

CAPÍTULO 1

EN TODA COMUNICACIÓN, EL DESTINATARIO ES QUIEN DECIDE

¿Te parece extraño? Permíteme que te lo explique. El mensaje, según se capta, es lo que queda de lo que le has dicho a una determinada persona después de que haya pasado por el filtro de sus sistemas de referencia, sus preferencias y sus prejuicios. Por diferentes y múltiples razones, el destinatario puede interpretar tu mensaje de forma completamente diferente a lo que pretendías comunicar. Lo que se entiende varía, como es lógico, dependiendo de con quién hables, pero solo en contadas ocasiones el mensaje completo se recibe exactamente igual que tú lo pensaste.

Ser conscientes del poco control que tenemos sobre lo que el destinatario terminará entendiendo puede resultar deprimente. Da igual cuánto empeño pongas en intentar que alguien entienda algo, pues no puede hacerse mucho al respecto. No obstante, sin duda, puedes considerar esto como uno más entre otros muchos retos. No todo puede resultar fácil. No puedes cambiar al destinatario. Sin embargo, la mayoría de las personas saben cómo quieren ser tratadas. Si te ciñes a cómo desean ser tratadas las otras personas, tu comunicación será más efectiva.

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE ESTO?

Si creas un ámbito seguro para la comunicación con los demás, en sus propios términos, los ayudarás a entenderte. De este modo, el receptor podrá destinar su energía a comprender, en lugar de a reaccionar, de forma consciente o inconsciente, a tu forma de comunicarte.

Todos necesitamos ser más flexibles a fin de poder modificar nuestra forma de comunicarnos para adaptarla a un interlocutor diferente a nosotros. Aquí reside otra verdad. Con independencia de qué método empleemos para comunicarnos, como individuo siempre estarás en minoría. Da igual cómo te comportes, la mayoría siempre se comportará de modo distinto al tuyo. Y los otros siempre serán más. No puedes partir de tus necesidades. Lo que caracteriza a un buen comunicador es la flexibilidad y la habilidad para interpretar lo que los demás necesitan.

Conocer y comprender el tipo de conducta y el método de comunicación de otra persona, hará que obtengas hipótesis más fundamentadas sobre cómo podría reaccionar tal persona en distintas situaciones. Comprender esto también incrementará de forma espectacular tu capacidad para conectar con la persona en cuestión.

NINGÚN MÉTODO ES INFALIBLE

Permíteme que aclare una cuestión importante. Este libro no pretende, en modo alguno, explicar de manera exhaustiva cómo nos comunicamos. Ningún libro puede hacerlo, porque las distintas señales que emitimos constantemente no caben en ninguno de ellos. Incluso aunque solo nos refiriéramos al lenguaje corporal, las diferencias entre el diálogo femenino y el masculino, las diferencias culturales y demás factores, no seríamos capaces de ponerlo todo por escrito. Podríamos añadir aspectos psicológicos, analizar la caligrafía, tener en cuenta la edad y la astrología y aun así no tendríamos una visión completa.

Pero al mismo tiempo esto es lo fascinante del tema. Las personas no son hojas de cálculo de Excel. No podemos calcularlo todo. Somos demasiado complicados como para que se nos describa de manera integral. Incluso la persona más simple, menos culta según nuestros parámetros, es más complicada de lo que pueda plasmarse en un libro. No obstante, podemos evitar los errores más flagrantes si entendemos los aspectos básicos de la comunicación humana.

ESTE TEMA SE ESTUDIA DESDE HACE TIEMPO

Sabemos lo que hacemos, pero no sabemos por qué lo hacemos, por eso valoramos y juzgamos a los demás por lo que hacen.

Estas son palabras del psicoanalista Carl Jung. Lo que crea dinamismo en nuestras vidas son los diferentes patrones de conducta. Todo el mundo sigue un tipo de conducta, lógicamente. En algunas formas de comportamiento podemos reconocernos, pero hay otras que no somos capaces ni de reconocer ni de entender. Además, como es sabido, cada uno de nosotros se comporta de manera diferente en distintas situaciones, lo que, al mismo tiempo, puede alegrar o irritar a quienes nos rodean.

En realidad, no existe un patrón de conducta acertado o erróneo en lo que a esto respecta, y la mayoría de los patrones son válidos. Ninguna conducta puede calificarse como correcta o incorrecta. Eres quien eres y no hay motivo para plantearse por qué. No hay nada malo en ti, con independencia de cómo seas. Da igual cómo elijas comportarte, da igual cómo te perciban los demás; no pasa nada. Dentro de unos límites razonables, claro está.

Soy uno de esos, ¿vale?

En un mundo perfecto, sería fácil decir simplemente: «Soy uno de esos, y no pasa nada, porque lo he leído en un libro». Por supuesto, ¿no sería maravilloso que no tuviéramos que gestionar nuestra propia personalidad? ¿Ser siempre capaces de actuar y comportarnos como nos pareciera en cada momento? Se puede hacer. Podemos comportarnos exactamente como queramos. Lo único que hay que hacer es encontrar la situación adecuada para ello.

Hay dos situaciones en que podemos ser nosotros mismos por completo:

- La primera es cuando estamos solos en una habitación. En ese momento no importa cómo hablemos o lo que hagamos. No molestamos a nadie si gritamos o soltamos palabrotas, ni que permanezcamos sentados en silencio reflexionando sobre los grandes misterios de la humanidad, como, por ejemplo, por qué Fredrik Reinfeldt [\[1\]](#) siempre parece tan triste. En soledad podemos comportarnos exactamente como nos parezca. Es fácil, ¿no?
- La segunda situación en la que podemos ser completamente nosotros mismos se da cuando los demás en la habitación son exactamente igual que nosotros. ¿Qué nos enseñan nuestras madres? A tratar a los demás como queremos ser tratados. Es un excelente consejo y muy bien intencionado. Es más, funciona; siempre y cuando todos los demás sean exactamente igual que nosotros. Lo único que hay que hacer es una lista de aquellas personas que nos parece que piensan y actúan igual que nosotros en todas las situaciones, y llamarlas y quedar con ellas.

En las demás situaciones quizá sea una buena idea intentar entender cómo nos ven los demás y cómo funcionan. No creo que esté diciendo nada nuevo si afirmo que la

mayoría de la gente que conoces no es como tú.

En el principio era el Verbo, y el Verbo era con Dios, y el Verbo era Dios... Y Dios dijo: «Hágase la luz» y la luz se hizo.

¿No es increíble el poder de la palabra? Pero cambian las palabras que elegimos y cómo las usamos, y pueden interpretarse de distintas maneras. Y cuando usas la palabra equivocada, bueno, entonces eres un idiota.

Rodeados de idiotas, ¿o quizá no?

Un momento... ¿qué queremos decir realmente con esto? En algún instante, mientras explicaba esto, me ha venido la siguiente analogía a la cabeza: la conducta es como una caja de cambios. Todas las marchas son necesarias. Pero una puede ser la adecuada en algunas ocasiones y no en otras. Es correcto arrancar el coche en primera, porque en quinta nos resultaría difícil. Pero en otros casos meter la primera sería totalmente desacertado, por ejemplo, si vamos conduciendo a cien kilómetros por hora.

Hay quien se opone a la idea de clasificar a la gente según los distintos tipos de personalidad. Quizá tú seas de los que cree que no puede clasificarse a las personas de esa manera. No está bien encasillar a la gente, no obstante, todo el mundo lo hace: a veces puede que con una orientación distinta a la que yo empleo en este libro. Pero, de todas maneras, somos conscientes de nuestras diferencias. El hecho es que somos distintos y, en mi opinión, en ciertas ocasiones y si se hace de la manera correcta, hacer hincapié en ello puede resultar positivo. Toda herramienta puede ser dañina si no se usa correctamente; depende más de la persona que la maneja, que de la herramienta en sí.

Parte de lo que vas a leer en este libro se debe al Instituto para el Desarrollo Personal (Institutet för Personlig Utveckling, IPU). Me gustaría aprovechar la ocasión para expresar mi agradecimiento a Sune Gellberg y Edouard Levit por haber compartido conmigo tan generosamente su experiencia y sus materiales formativos. Considera este volumen como una introducción al diálogo y la conducta humana. El resto depende de ti.

DA IGUAL LO EXTRAÑA QUE RESULTE: EN PRINCIPIO, TODA CONDUCTA ES NORMAL. LA CONDUCTA...

... es relativamente predecible, pero:

cada persona reacciona de un modo habitual en situaciones similares. Es imposible prever todas las reacciones posibles antes de que se produzcan.

... es parte de un patrón.

Normalmente reaccionamos según patrones de conducta coherentes. Por tanto, deberíamos respetar los patrones de conducta ajenos. Y entender que el nuestro...

... es variable.

Deberíamos aprender a escuchar, actuar, hablar abiertamente y reflexionar, o lo que es lo mismo, hacer lo que es pertinente ahora mismo. Todo el mundo es capaz de adaptarse.

... es observable.

Deberíamos ser capaces de observar y entender la mayoría de las conductas sin ser psicólogos aficionados. Cualquiera comprenderá por qué.

... es comprensible.

Deberíamos ser capaces de comprender por qué los demás se sienten y actúan como lo hacen: ahora mismo. Cualquiera comprenderá por qué.

... es única.

A pesar de las circunstancias, las cuales compartimos, la conducta de cada persona es única y propia. Tienes que lograr el éxito a tu manera.

... es excusable.

No hagas caso de las quejas y las envidias personales; ayuda hablar de ello. Aprende a ser tolerante contigo mismo y con los demás.

CAPÍTULO 2

¿CÓMO LLEGAMOS A SER LO QUE SOMOS?

¿Cómo se origina una conducta? ¿Por qué las personas son tan diferentes entre sí? No tengo la menor idea. De forma muy resumida, puede decirse que resulta de una combinación de la herencia y el medio. Algunos de los patrones de conducta que mostramos durante la edad adulta se han configurado incluso antes de nuestro nacimiento. Dado que los rasgos de temperamento y carácter heredados afectan a nuestra conducta, antes de nacer ya ha comenzado un proceso en el plano genético. Exactamente de qué modo operan los rasgos heredados constituye aún un motivo de discordia en el ámbito científico, pero nadie discute que se trata de uno de los factores en juego. No solo heredamos rasgos de nuestros padres, sino también de nuestros abuelos, y asimismo, en distintos grados, de otros parientes. Todos hemos oído decir alguna vez que nos parecemos o hablamos como nuestro tío o nuestra tía. Recuerdo que de niño me parecía a mi tío Bertil: probablemente sería por mi pelo rojizo. Explicar cómo es posible genéticamente algo así llevaría mucho tiempo. Pero por el momento, solo aclararemos que esta herencia sienta las bases de nuestro desarrollo conductual.

¿Qué pasa después de nuestro nacimiento? En la mayoría de los casos, los niños se muestran impulsivos, intrépidos, no conocen límites de ningún tipo. Un niño hace exactamente lo que quiere. Un niño dice «¡No quiero!», o «Sí que puedo». Cree que puede hacerlo todo. Lógicamente, este tipo de conducta impulsiva y, en ocasiones, descontrolada no siempre es la que los padres desean. Por eso, de inmediato, comienza la transformación de lo que una vez fue genuino: el niño se convierte en una copia de otra persona, a mejor o a peor.

¿CÓMO SE INFLUYE EN LOS NIÑOS?

En general, los niños aprenden de dos maneras. Pasan de la insatisfacción y el descontento, a la satisfacción y la alegría.

El niño aprende por imitación, que es el método más habitual de aprendizaje. Imita lo que ve alrededor; el progenitor del mismo sexo a menudo es el modelo al que imitar. (Este no es de ningún modo un estudio exhaustivo de cómo funciona el proceso, dado que este libro no trata sobre de qué manera influimos en nuestros hijos.)

MIS VALORES FUNDAMENTALES

Mis valores fundamentales se encuentran profundamente arraigados en mi interior, tan hondamente arraigados en mi carácter que intentar cambiarlos no es ni remotamente posible.

Se trata de lo que aprendí de mis padres de niño o de lo que me inculcaron en el colegio cuando era muy pequeño. En mi caso, fueron distintas versiones de «Estudia y sé inteligente en clase para tener un buen trabajo cuando seas mayor», o «Pelearse no está bien». Esto último, por ejemplo, dio como resultado que nunca le haya levantado la mano a nadie. Jamás he vuelto a pelearme con nadie desde que estaba en tercero de primaria y me parece recordar que aquella vez perdí (la niña era muy fuerte).

Otro valor fundamental importante para mí es que todo el mundo merece la misma consideración, según mis padres me lo demostraron durante mi infancia. Nunca juzgaré a nadie por su raza, origen o sexo. Todos cargamos con multitud de valores fundamentales de ese tipo. Sabemos de manera instintiva qué está bien o mal. Nadie puede despojarme de esos valores fundamentales.

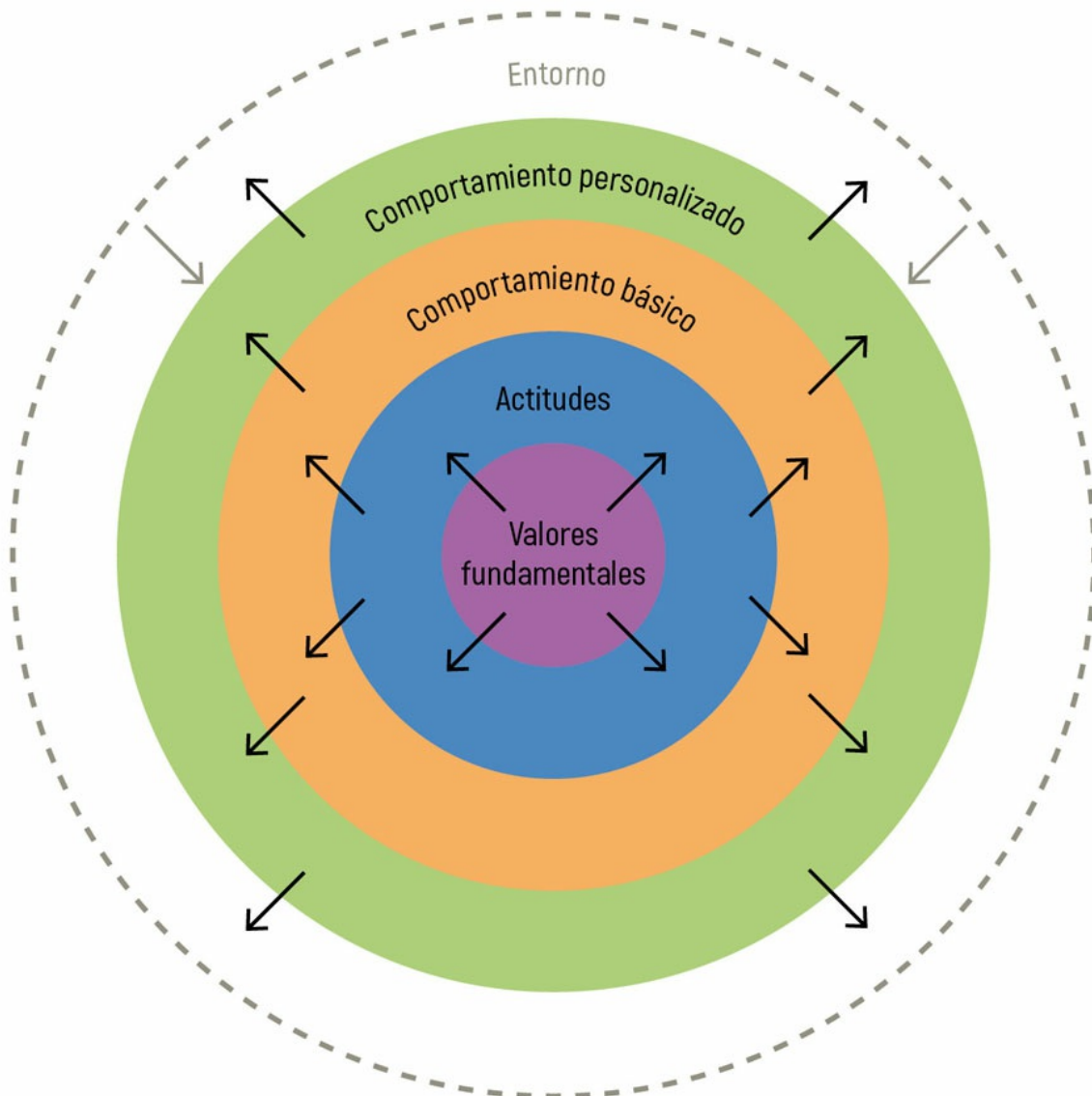
ACTITUDES Y ENFOQUES

El siguiente estrato de la conducta son las actitudes, que no son exactamente lo mismo que los valores fundamentales. Las actitudes son nuestra predisposición hacia las cuestiones sobre las que tenemos una opinión formada basada en las propias experiencias, o en conclusiones a las que hemos llegado a partir de aquello que hemos vivido en los últimos años de colegio, instituto, universidad o en nuestro primer trabajo. Incluso las experiencias posteriores pueden generar actitudes.

Un miembro de mi familia me dijo una vez que ella no confiaba en los vendedores. Sin duda, no es la única persona que tiene una actitud inflexible hacia estos, pero en su caso había generado costumbres bastante cómicas. Por ejemplo, no podía comprar nada sin devolverlo: un jersey, un sofá, un coche; el proceso antes de la compra no tenía fin. Todo lo que querría comprar lo examinaba y analizaba, y aun así, con independencia de cuánta información tuviera al respecto de antemano, después siempre quería devolver las compras.

ACTITUDES Y VALORES FUNDAMENTALES, CONDUCTA FUNDAMENTAL, COSTUMBRE Y MEDIO

Cuando estudié su patrón de conducta, le pregunté por qué se comportaba así. Ella me explicó la razón de su actitud: el 85 % de los vendedores eran unos estafadores. Aunque le expliqué que yo también era vendedor, fue en vano. Todavía no sé si formo parte de ese 85 % de estafadores o si puedo contarme entre el afortunado 15 % restante. Lo importante es que las actitudes pueden trabajarse. Probablemente la habían engañado más de una vez y, por tanto, no se fiaba de los vendedores, sin embargo, su actitud podría cambiar si vivía suficientes experiencias positivas.



Un modelo simple puede resultar útil. IPU, Instituto para el Desarrollo Personal.

¿CUÁL SERÁ EL RESULTADO?

En conjunto, tanto mis valores fundamentales como mis actitudes repercuten en cómo elijo mi conducta. Ambos factores son la base de mi conducta fundamental, lo que conforma la persona que quiero ser por encima de todo. Mi conducta fundamental es de la que hago uso en total libertad, sin la influencia de ningún factor externo.

Sí, probablemente ya te habrás dado cuenta del problema: ¿cuándo nos encontramos completamente libres de las influencias externas? Siempre que comento esta cuestión con grupos en distintos contextos, llegamos a la misma conclusión: cuando dormimos.

No obstante, no todas las personas son iguales. A algunas, esto no les importa: siempre son ellas mismas porque nunca se han parado a reflexionar sobre cómo las ven los demás. Cuanto más te conoces a ti mismo, mayores son las probabilidades de que te adaptes a la gente que te rodea.

¿CÓMO ME VEN LOS DEMÁS?

En la mayoría de los casos, lo que vemos de los otros es la conducta adaptada. La interpretación que cada persona hace de una situación específica, y que dará lugar a la conducta elegida, será lo que los demás perciban. Se trata de la máscara que nos ponemos para afrontar una situación determinada. Por supuesto, podemos tener varias máscaras. No es raro llevar una en casa y otra en el trabajo. Y quizá otra más cuando visitamos a la familia política. Este libro no es un curso de psicología avanzada, así que por el momento me basta con dejar claro lo siguiente: interpretamos las cosas de manera distinta y actuamos en consecuencia.

De manera consciente o inconsciente, los factores que nos rodean nos hacen elegir una forma de proceder determinada. No pretendo detallar con esta explicación tan básica todos los factores que contribuyen a crear el patrón de conducta de un individuo, pero puede servir como introducción.

Y así es como actuamos. Fíjate en esta fórmula:

$$\text{Conducta} = f(P \times E)$$

La conducta es una función de la personalidad (P) y los factores del entorno (E).

La conducta es observable.

La variable que hay que despejar es la personalidad.

Los factores del entorno son los elementos en que podemos influir.

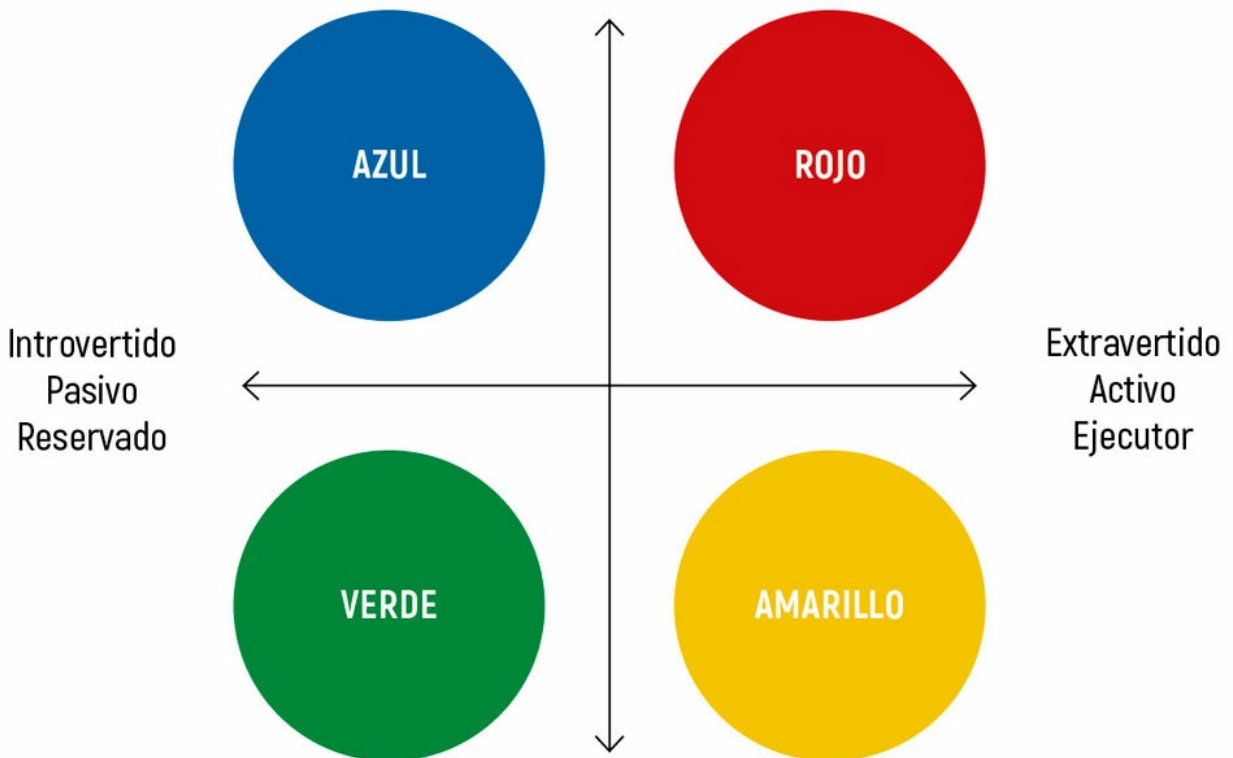
Conclusión: Influimos unos en otros continuamente. La clave está en intentar averiguar qué hay bajo la superficie.

CAPÍTULO 3

INTRODUCCIÓN AL MÉTODO QUE ESTAMOS A PUNTO DE APRENDER

Al final del libro puedes encontrar los antecedentes de cómo se creó este método, pero como probablemente preferirás conocer primero sus elementos más interesantes (cómo funcionan las cosas en la práctica), continúa leyendo. Si no fuera así, pasa directamente al capítulo 18.

Centrado en la tarea y en la resolución de problemas



Centrado en las relaciones interpersonales

Como puedes ver, existen cuatro tipos de conducta principales. Pronto aprenderemos a reconocerlos. En breve, cuando empieces a leer sobre los distintos colores, seguro que te vendrán a la mente los rostros de algunos conocidos. Puede que incluso el tuyo.

ANALÍTICO	DOMINANTE
• De reacción lenta • Máximo esfuerzo en la organización • Mínimo interés en las relaciones interpersonales • Su marco temporal es el pasado • Actuación cautelosa • Tendencia a rechazar implicarse	• De reacción rápida • Máximo esfuerzo en el control • Mínimo interés en mostrar prudencia en las relaciones interpersonales • Su marco temporal es el presente • Actuación directa • Tendencia a rechazar la inactividad
ESTABLE	INFLUYENTE
• Reacción tranquila • Máximo esfuerzo en los vínculos • Mínimo interés en los cambios • Su marco temporal es el presente • Actuación de apoyo • Tendencia a rechazar el conflicto	• De reacción rápida • Máximo esfuerzo en la implicación • Mínimo interés en la rutina • Su marco temporal es el futuro • Actuación impulsiva • Tendencia a rechazar el aislamiento

Muchas de las personas que conoces poseen cualidades que te gustaría tener, quizá incluso las envidies. Estas personas dominan cosas que tú no dominas. Tal vez te gustaría ser capaz de tomar decisiones, como los rojos, o poder interactuar con extraños, como los amarillos. Es posible que desees no estresarte tanto y conseguir tomarte las cosas con más tranquilidad, como saben hacer tan bien los verdes, y quizá querrías mantener tus papeles en orden, como hacen sin esfuerzo los azules. En este libro aprenderás cómo ser como ellos.

Lógicamente, también funciona al revés. Leerás algunas cosas que te ayudarán a darte cuenta de que igual eres un poco mandón, como los rojos, o que, a lo mejor, hablas demasiado, como los amarillos. Quizá te tomes las cosas con demasiada calma y no te impliqués, que es el punto débil de los verdes. O que siempre desconfíes, que te parezca que todo tiene riesgos, exactamente como los azules. Con este libro puedes aprender a detectar tus deficiencias y a cómo aprender a evitarlas.

Con independencia de qué lectura hagas o de qué cosas veas, por favor, toma notas, subraya el ejemplar que tienes en las manos, asegúrate de que obtienes lo que necesitas.

ROJA DOMINANTE	AMARILLA INFLUYENTE	VERDE ESTABLE	AZUL ANALÍTICO
Resuelto	Sociable	Paciente	Investigador
Ambicioso	Convincente	Fiable	Cauteloso
Obstinado	Verbal	Atento	Sistemático
Solucionador	Abierto	Con control de sí mismo	Preciso
Lleno de energía	Positivo		Riguroso
Competitivo	Empático	Amable	Lógico
Vigoroso	Optimista	Perseverante	Convencional
Curioso	Creativo	Sabe escuchar	Distante
Directo	Espontáneo	Amistoso	Objetivo
Empredendor	Sensible	Cauteloso	Perfeccionista
Decidido	Necesita que se le preste atención	Comprensivo	Metódico
Impaciente			Analiza
Asertivo	Sensible		Respeto las normas
			Estricto

CAPÍTULO 4

LA CONDUCTA ROJA

CÓMO RECONOCER A UN MACHO ALFA Y QUÉ HACER PARA NO INTERPONERSE EN SU CAMINO

«¿Qué debemos hacer? Hagámoslo a mi manera, ya mismo.»

A este tipo de personalidad Hipócrates la denominó como «colérica» en su teoría del temperamento humano. Si consultamos los sinónimos en Microsoft Word (ya sabes cómo: haciendo clic con el botón derecho y desplazándote hacia abajo), nos encontramos con lo siguiente: iracundo, violento, furibundo, irascible, excitable. Uf. Enseguida te das cuenta de que una persona es roja porque no hace el más mínimo esfuerzo por ocultar su personalidad.

Las personas de conducta roja son resueltas y dinámicas. Tienen metas vitales que a otros puede resultarles difícil plantearse y, dado que dichas metas son bastante ambiciosas, conseguir las parece imposible. Siempre se esfuerzan por avanzar, siempre intentan llegar un poco más lejos y casi nunca tiran la toalla. Creen que sus habilidades no tienen parangón. En su fuero interno albergan una firme creencia de que en principio no hay ningún objetivo que se les resista, si se lo plantean con el suficiente empeño.

Las personas cuya conducta tiene mucho de rojo están centradas en las tareas, son extravertidas y les gustan los retos. Toman decisiones rápidamente y, a menudo, se sienten bien llevando la iniciativa y asumiendo riesgos. La percepción habitual es que los rojos son líderes natos. Son individuos que asumen voluntariamente el mando y toman la delantera. Son tan resueltos que logran sus objetivos con independencia de los obstáculos que se interpongan en su camino. Su carácter es muy adecuado en situaciones competitivas. Y por eso, no es infrecuente que los ejecutivos y los directivos tengan mucho rojo en su conducta.

La competitividad se halla presente en todo lo que hacen las personas de conducta roja. No es del todo cierto que deseen afrontar retos sin cesar y siempre estén

compitiendo, pero si surge la oportunidad de ganar algo, ¿por qué no? Lo que esté en juego no es importante cada vez, pero cuando hay un elemento de competición presente, se dejan la piel.

A Pelle, uno de mis antiguos vecinos, su pasión por la competición lo llevaba a buscar nuevas aficiones. A mí me gusta la jardinería y paso bastante tiempo en mi jardín. A Pelle la jardinería no le interesaba, pero cuando se enteró de que otras personas comentaban a menudo lo bonito que estaba mi jardín, no pudo resistirlo. Empezó un proyecto tras otro, todos con un único objetivo y muy claro: superarme. Su mujer estaba perpleja al verlo cavar nuevos arriates, plantar miles de plantas espectaculares y cultivar un césped digno de un campo de golf. Lo único que tenía que hacer yo para que Pelle siguiese con esta actividad era sugerir que iba a comprarme más plantas. Si lo hacía, él llamaba a los viveros locales antes de que a mí me diese tiempo a decir que era un «mal perdedor».

También puedes reconocer a este tipo de personas por otros patrones de conducta. ¿Quiénes hablan más alto? Los rojos. ¿Quiénes se lanzan apasionadamente a explicar cualquier cosa? Los rojos. ¿Quiénes responden con mayor rapidez a las preguntas? Los rojos, sí. ¿Quiénes durante una agradable cena —a pesar de este tipo de persona— hacen continuas afirmaciones categóricas sobre absolutamente todo? ¿Y a quiénes más se les puede ocurrir criticar a un continente entero basándose solo en lo que ha visto en un programa de televisión?

En la vida de las personas de conducta roja siempre está a punto de ocurrir algo. No pueden estar quietos. No hacer nada es tirar el tiempo a la basura. La vida es corta, así que mejor no perder un minuto. ¿Reconoces a este tipo de persona? Siempre están en marcha. Así que quítate de en medio, ¡y vamos a ello!

Aquí decimos lo que pensamos, sí, en serio

Las personas de conducta roja no tienen ningún problema en ser directas. En cuestiones específicas, a menudo dicen exactamente lo que piensan, sin rodeos. No sienten ninguna necesidad de adornar las cosas con un sinfín de frases huecas. Si se les pasa algo por la cabeza, lo sabremos de inmediato. Tienen opinión sobre la mayoría de los asuntos, que sacan a relucir rápida y eficazmente.

Suele afirmarse de este tipo de personas que son muy honestas, ya que se atreven a compartir sus verdades con los demás. Pero las personas de conducta roja no acaban de entender qué mérito tienen, ¡si solo han dicho las cosas como son!

Además, si necesitas a alguien con energía de sobra, lo mejor es que invites a una persona de este tipo a que se una al equipo o al grupo de trabajo. Luchan sin descanso cuando otros ya se han rendido: siempre y cuando se hayan propuesto conseguir el objetivo, claro. Si una tarea se ha vuelto rutinaria o ya no le encuentra sentido, es muy posible que no le hagan ya ningún caso.

Las PERSONAS ROJAS suelen verse a sí mismas como

Determinadas	Resueltas	Ambiciosas
Decididas	Competitivas	Independientes
Puntuales	Enérgicas	Saben gestionar el tiempo
Persuasivas	Tenaces	Centradas en la obtención de resultados

¿Qué te parece? Mejor que continuemos a toda máquina.

Yo denomino este fenómeno como «esforzarse» o «pasar». Si la tarea es lo bastante importante, el rojo hará todo lo necesario para terminarla. Si le parece que no tiene sentido, pasará de ella.

¿Puedo ganar algo? Si es así, cuenta conmigo

A los rojos les gusta competir. Valoran el lado hostil que forma parte de la competitividad; el momento mismo de ganar esa competición, que puede que ni siquiera exista. Quizá se trate de una partida de cartas, de encontrar la mejor plaza para aparcar o de ganar el pentatlón de la noche de San Juan, aunque el propósito sea conocerse y hacer nuevos amigos, y ningún otro participante esté compitiendo. Para los rojos es bastante normal, ya que se ven a sí mismos como ganadores.

Pondré un ejemplo. Una vez trabajé para una empresa en la que el director general era de conducta roja. Rebosaba energía y era eficiente: en consecuencia, era increíblemente dinámico. Nunca en mi vida he asistido a reuniones tan cortas y tan fáciles como las que mantuve con este director. Pero su punto débil era el aspecto competitivo. De joven había jugado al *floorball* (que es un tipo de *hockey*) y cada primavera se celebraba en la empresa un torneo de este deporte, que era muy popular, incluso antes de que este director se incorporase a la plantilla empresarial.

Lógicamente, él quería participar. Ningún otro director lo había hecho nunca, pero ese

no era el problema. El problema era que en cuanto se veía con el palo entre las manos se convertía en una persona completamente diferente. Enloquecido por su afán competitivo, pasaba por encima de todo aquel que se interpusiera en su camino.

Esta situación continuó durante años, hasta que algunos empleados tuvieron el valor de decirle que su juego era un poco violento y que competir no era realmente tan importante. El director general no entendió nada. Les mostró la tarjeta que invitaba al evento deportivo, que rezaba: «Torneo de *floorball*». Los torneos implican un elemento competitivo y si compites es para ganar. Está claro, ¿no?

Competía cuando conducía, cuando jugaba al *floorball*, cuando hacía negocios... Ningún aspecto resultaba tan nimio como para que no mereciera la pena competir. Incluso se retó a sí mismo a ver en cuánto tiempo se leía un libro. Lo que los demás hacían para relajarse, él lo convertía en desafío. «Será completamente posible leer cien páginas por hora.»

Nos enteramos de que su mujer le había prohibido jugar a «Encuentra las parejas» con sus hijos, de cinco y seis años. Los niños tenían mejor memoria que él y le ganaban casi siempre, y él expresaba su frustración de un modo que realmente los asustaba.

Antes de que llegues a la conclusión de que este tipo era bastante poco empático, hemos de analizar sus intenciones. Este tipo de conducta suele molestar a la gente porque piensa que se trata de dominar y aplastar a los demás. Nada más lejos de la realidad. Sus intenciones rara vez eran maliciosas. Solo quería ganar.

Este es uno de los grandes retos para los rojos. No es infrecuente que, debido a su fuerte personalidad, irriten a los demás. Más adelante hablaremos de cómo tratar con estos individuos, pero puedo anticipar que es bastante fácil.

EL TIEMPO ES ORO

Los rojos tienen prisa. Y punto. Asúmelo

Para los rojos «rápido» es sinónimo de «excelente». Si estás en una reunión y notas que uno de los asistentes está ocupado con algo totalmente ajeno a esta, es muy posible que se trate de un rojo que ha perdido el interés. Si prestas un poco de atención, te darás cuenta de que está pensando en cualquier otra cosa; por ejemplo, en el próximo punto que va a debatirse. Los rojos piensan rápido y pasan a otra cosa antes que los demás.

Pocas cosas les molestan más que la lentitud. Si en una reunión una discusión se prolonga, muy posiblemente interrumpirá el debate para preguntar si realmente es necesario continuar con el asunto. «Ya hemos discutido este tema más de veinte minutos. Ya está bien. Solo se trata de una inversión de un par de millones. ¡Ni que fuera tan complicado!»

Si lo piensas, la mayoría de las veces tienen razón. Cuando a otros miembros del grupo les resulta difícil decidir, los rojos suelen estar dispuestos a tomar cualquier decisión a fin de seguir avanzando. Con un rojo en el equipo ninguna discusión se prolongará hasta el infinito. Al fin y al cabo, siempre es mejor hacer algo que no hacer nada, ¿no?

Las ventajas son obvias. Estamos hablando de personas que no malgastan tiempo en nada que se quede estancado. Si una tarea empieza a requerir demasiado tiempo o a no estar clara, una persona de conducta roja garantizará que se mantenga el impulso a lo largo de un proyecto concreto, una tarea cualquiera o la construcción de una casa. «Venga, andando. Terminado en la mitad de tiempo.»

Hace unos quince años, entré a trabajar en una pequeña empresa de consultoría, que contaba con unos doce empleados. Era una brillante compañía, que poseía una gran iniciativa empresarial y gran ímpetu en los negocios. Una de las razones de su eficiencia se debía a la personalidad de su fundador: un individuo de conducta roja. Para Björn nada era demasiado rápido. Ninguna reunión se alargaba más de lo estrictamente necesario.

Cuando llevada dos o tres semanas en mi nuevo trabajo, estaba yo atrapado en un atasco de tráfico, cuando sonó mi móvil. Era Björn. Acatando la norma que me habían explicado cuando empecé en la empresa, contesté con un saludo y diciendo mi nombre y el de la empresa. Impaciente, me interrumpió y me preguntó de sopetón: «¿Me buscabas?». «No», respondí y tomé aliento para decir algo más, pero no pude. Björn había colgado.

Ocho segundos.

¿Un maleducado? Bueno, en aquel momento apenas nos conocíamos. Sin embargo, admito que el incidente me preocupó un poco, como mínimo, dada la situación. Solo llevaba en la empresa tres semanas y el jefe supremo me había llamado con tono malhumorado.

Cuando ya lo conocía mejor, y ya sabía que era de conducta roja, le pregunté por qué había sido tan brusco al llamarme aquella vez. Además de que, como es natural, no se

acordaba, me dijo que probablemente lo único que quería era saber si lo había buscado. Como parecía que no era el caso, no había habido necesidad de seguir hablando del tema. Malgastar el tiempo en floridas cortesías y largas despedidas no le iba.

Pero al mismo tiempo, su capacidad de trabajo era mucho mayor de lo habitual. Björn era capaz de hacer más en una jornada normal que la mayoría de la gente. También tenía una habilidad extraordinaria para aprovechar lo mejor posible el tiempo libre. Si veía un hueco de cinco minutos en su agenda, lo empleaba para enviar un correo electrónico, hacer una llamada o repasar las actas de una reunión. Visto desde fuera, puede parecer una búsqueda de eficiencia exagerada. Pero este tipo de personas no soportan la inactividad. Hay que hacer cosas. Si a esto le añadimos una sensación de urgencia constante, es lógico que desarrollen gran cantidad de tareas.

EL CIELO ES EL LÍMITE... ¿EN SERIO?

Para un individuo de conducta roja, un presupuesto realista es propio de cobardes. Si no llevamos nuestros retos hasta el límite es que no estamos esforzándonos lo suficiente. Por lo general, la ambición no conoce límites, porque a los rojos les encantan las tareas complicadas. La conducta roja, sin duda, se caracteriza precisamente por la habilidad para enfrentarse a situaciones difíciles y asumir desafíos.

Cuando alguien con rasgos de personalidad rojos se propone una meta, suelen ocurrir varias cosas. La primera es que querrá saber con cuánta facilidad puede llevarse a cabo una tarea determinada en las mejores condiciones posibles. Si los diecinueve parámetros interactúan y todos nos esforzamos un poco más, podemos obtener grandes logros. Lo que significa que cualquier resultado que esté por debajo de este nivel es mediocre, pues se ha demostrado que al menos hay una remota posibilidad de que puede conseguirse.

Es más, si alguien ha conseguido lo imposible, entonces el rojo lo tendrá claro.

Nada es imposible. Lo imposible solo requiere un poco más de tiempo. Seguramente esta frase se le ocurrió a una persona de conducta roja.

También es importante el propósito. No basta, por ejemplo, con conseguir un presupuesto de ventas difícilísimo. Si a un rojo no le interesan las ventas, le tendrá sin cuidado el presupuesto. Y dado que prefiere tomar todas las decisiones, probablemente no se dejará engañar para hacer algo que no le apetece. Pero ese no es el problema. Este tipo de personas se exigen a sí mismas más que ninguna de otro color. Siempre están dispuestas a trabajar duro. No diré que trabajen más que nadie, pero sí me atrevo a afirmar que un rojo será siempre una dura competencia.

La ambición propia de los rojos no debe confundirse con ansia de poder. Los rojos no temen asumir posiciones de poder, dado que se caracterizan por no tener miedo. Las expresiones del tipo «Uno se siente solo en la cima» no les intimidan ni les interesan lo más mínimo. Pero el poder no es un fin en sí mismo. No obstante, siempre viene bien tenerlo cuando se disfruta tomando decisiones y no te gusta esperar a los demás.

De hecho, a los rojos les da igual el prestigio. Es cierto que tienen un ego enorme, pero posición y prestigio no tienen para ellos la misma importancia que para las personas con otro tipo de conducta. El motivo es simple: a los rojos no suele importarles lo que piensen los demás. Lo suyo no es ayudar a los demás, sino ayudarse a sí mismos.

PRESTA ATENCIÓN, VOY A EXPLICARTE CÓMO SON LAS COSAS REALMENTE

Y para defender esto, los rojos lo darán todo. Utilizan todas sus armas cuando defienden una determinada opinión o si lo único que quieren es que los demás estemos de acuerdo.

En una ocasión, estaba en una reunión con muchas personas que no se conocían demasiado bien. Se trataba de un encuentro de consultores para analizar una posible colaboración. Era una época de recesión económica, todos estábamos preocupados por la falta de pedidos. Mientras esperábamos a que llegara el presidente, hablamos de todo un poco.

En un extremo de la mesa, estaba Elisabeth, que tenía opiniones bien formadas acerca de todos los temas. Con rotunda seguridad, afirmó que la empresa X esperaba ganar en torno a 67 millones de euros semanales, a pesar de la recesión. Más o menos quince consultores, todos altamente cualificados, brillantes e inteligentes asintieron con la cabeza. «Imagínate, ¡67 millones a la semana!»

Mientras Elisabeth explicaba cómo resolver la situación que se estaba produciendo en el mundo de la consultoría, me puse a pensar en las cifras que nos había dado. Como no sabía de dónde provenían, no dije nada. Podían ser ciertas, pero también descabelladas. La verdad es que no tenía ni idea. Cuando esperábamos a que la reunión comenzase formalmente, me dediqué a calcular cuánto supondría esto al año. Semejante cifra se salía del papel.

Al acabar la reunión, encontré la explicación a mis especulaciones. En el taxi, de camino a la siguiente reunión que tenía, el taxista encendió la radio y las noticias anunciaron que la compañía X esperaba un beneficio de unos 900.000 euros semanales. Entonces comprendí que Elisabeth había sacado su información de las noticias. Y también que este dato era bastante más realista que los 67 millones que había mencionado.

Pero deténganos un momento. Es necesario analizar un poco qué pasó. ¿Por qué nadie reaccionó? Nadie rechistó ni cuestionó la información. ¿Por qué?

Porque sonaba convincente. Con expresión firme y la cabeza alzada, la voz de Elisabeth no titubeó lo más mínimo cuando expuso las cifras.

Así funcionan los rojos. Cuando creen que algo es cierto, transmiten a los demás la impresión de que es la única verdad posible. Los devotos del rigor y del orden pueden argumentar que esta conducta es fraudulenta, ya que ahora sabemos que los beneficios de la compañía X eran de 900.000 euros a la semana y no de unos 67 millones.

Pero estoy seguro de que Elisabeth realmente creía en lo que decía. Está claro que lo había entendido mal, y también que los detalles no le interesaban. Lo que quiero destacar es que Elisabeth afirmó que la empresa X estaba ganando cada semana lo que en realidad ganaba en dos años de un modo tan convincente que todos nos lo creímos.

O como dice un buen amigo mío: hay dos maneras de hacer las cosas, a mi manera, o mal hechas.

El resto te lo puedes imaginar.

SOLO LOS PECES MUERTOS SIGUEN LA CORRIENTE DEL RÍO

Las personas de conducta roja son resueltas e innovadoras. Podríamos añadir que se centran en los resultados y se muestran decididas cuando se interesan realmente en algo. Para los rojos no basta con hacer las cosas como los demás. Y que algo sea difícil no les parece un motivo para no hacerlo.

A los rojos no les asusta tomar decisiones. Cuando todos dudan, valorando y sopesando los riesgos, ellos toman las decisiones más controvertidas. Su motivación es, por lo general, irreductible. Si deciden algo, no hay quien los pare.

Su valentía los hace atreverse a intentar cosas que otros dudarían en llevar a cabo. Esto se pone de manifiesto, sobre todo, cuando las circunstancias son complicadas, pues son capaces de tomar decisiones difíciles o delicadas. No es casual que tantos emprendedores sean rojos. Fundar una empresa, sobre todo si esta se basa en conceptos empresariales nuevos, no es para débiles. Y desde luego, la motivación ayuda. Hace falta fuerza de voluntad para emprender un proyecto, aun sabiendo que los riesgos forman parte de la vida diaria y que todo se reduce a trabajar duro de la mañana a la noche durante muchos años. Los rojos son conscientes de esto desde el primer momento, pero eso no les intimida en absoluto.

¿Necesitas que alguien resuelva un problema en tu urbanización? Por ejemplo, te has enfrentado con la compañía eléctrica que insiste en que a tu contador no le pasa nada. O la empresa de reformas que arregló el tejado hizo una chapuza al poner las tejas nuevas y ahora no quiere asumir su responsabilidad. Lo único que has logrado es darte de bruces contra la muralla de operadores telefónicos y de direcciones de correos electrónicos, y ya estás a punto de tirar la toalla, pero de pronto te acuerdas de tu vecino del segundo. ¿No es bastante rojo? ¿No fue él quien se atrevió a enfrentarse con el presidente en la última reunión sobre el problema de la recogida de basuras? Sí, ese mismo.

Si implicas en el asunto al tipo del segundo piso, verás cómo empiezas a lograr resultados. Puede que tengas que motivarle un poco, explicarle que puede beneficiarse mucho con el asunto en cuestión. Si lo haces, obtendrá resultados. Y algunos serán realmente buenos. La compañía eléctrica volverá a ponerse en contacto contigo. Al vecino del segundo no le quita el sueño que alguien se enfade con él.

En general, podemos decir que sus fortalezas son potentes. Son sumamente claros en su comunicación, por lo que para identificar la conducta roja no hay que esforzarse demasiado. Por supuesto, con los años, algunos rojos aprenden a controlarse un poco, pero eso no suele durar demasiado. Siempre van a toda máquina, con todo lo que implica.

NO ERA MEJOR ANTES. OLVÍDALO, Y RÁPIDO

Las personas de conducta roja no se aferran a su punto de vista cuando se les convence de que existe otra solución mejor. Piensan con rapidez y no les cuesta cambiar de postura en poco tiempo. Esto presenta la ventaja de que no rechazarán las ideas ajenas si ellos no tienen ninguna. Merece la pena plantearse todo lo que pueda hacer que un proyecto siga adelante.

Es posible que algunas decisiones las tomen demasiado rápido, pero el hecho de que estén abiertos al cambio constante implica un fuerte dinamismo y flexibilidad. Si algo ha permanecido estático mucho tiempo —algunas semanas— le darán una vuelta de tuerca, y aumentarán la presión. A algunas personas esto puede resultarles estresante, pero si se le pregunta a un individuo rojo por qué ha cambiado algo que estaba funcionando bien, probablemente responderá: «Porque podía».

Por supuesto, su actitud también tiene desventajas. Los rojos se cansan antes que nadie de los logros obtenidos, y quienes les rodean nunca saben qué les depara el futuro. Cuando los azules y los verdes están empezando a acostumbrarse a la nueva organización y por fin creen entender cómo tienen que funcionar las cosas, resulta que un rojo ya ha esbozado el siguiente paso.

¿Esto es bueno o malo? ¿A ti qué te parece?

CONCLUSIONES SOBRE LA CONDUCTA ROJA

¿Qué crees? ¿Conoces a algún rojo? ¿Tienes alguno cerca? Si quieres conocer a un rojo célebre puedes ir a ver a los políticos Donald Trump, Hillary Clinton o Barack Obama, pero también lo era sin duda la Madre Teresa de Calcuta. Otros famosos con rasgos de rojos son el tenista John McEnroe, el actor Arnold Schwarzenegger o el personaje de ficción Darth Vader. Es interesante observar cómo han aprendido a comportarse, con calma y compostura, y luego compararlo con su conducta básica.

Sí, sí, que no te extrañe. Si te paras a pensar en cuanto hizo la Madre Teresa, la fortaleza necesaria para ello y con todo lo que tuvo que lidiar —con los principales líderes internacionales, entre otros— para conseguir sus logros, te darás cuenta de que sin duda era una persona sumamente decidida y contundente. Rasgos típicos de la personalidad roja.

CAPÍTULO 5

LA CONDUCTA AMARILLA

CÓMO DETECTAR QUE ALGUIEN YA NO TIENE LOS PIES EN EL SUELO Y CÓMO HACERLE VOLVER A LA REALIDAD

¿Quién quiere encargarse de esa tarea tan gratificante? Yo, yo quiero

Ahora analizaremos lo que en el mundo hipocrático se denomina «conducta sanguínea». ¿Qué sinónimos podrían usarse para explicarla? Una persona optimista, positiva o quizá que mira el lado bueno de la vida. ¿Qué te parece? En realidad, es una excelente descripción de la conducta amarilla. Se trata de personas que viven la vida y siempre buscan motivos para disfrutar. La vida es una fiesta y las personas de conducta amarilla quieren quedarse hasta el final. Les mueve la diversión y la alegría constante. Y ¿por qué no? Lo cierto es que el sol siempre brilla en alguna parte.

¿Conoces a alguna persona a la que le parece que luce el sol cuando los demás solo ven nubes de tormenta? ¿A alguien que es capaz de reírse aun cuando hace meses que nada le sale bien? Entonces es que conoces a un amarillo. ¿Alguna vez en una fiesta te has planteado por qué todo el mundo parece congregarse alrededor de una misma persona? Pues sí, en el centro del corrillo encontrarás a un amarillo, entreteniendo a los que quieren diversión. A los amarillos les gusta asegurarse de que la atmósfera sea la mejor posible, de modo que todo resulte una gran fiesta. Y por eso, cuando ya no se divierten, se van a donde hay mejor ambiente.

Es fácil reconocer a un amarillo. Es ese que no para de hablar. Ese que prefiere responder preguntas antes que formularlas, incluso preguntas que nadie le ha hecho. Ese que responde a una cuestión contando una anécdota que quizá no tenga nada que ver con lo que le han preguntado. Pero no importa, pues te alegrará el día. Además, su actitud positiva es inquebrantable, por lo que es casi imposible enfadarse con él demasiado tiempo.

Podría llegar a afirmar que las personas de conducta amarilla son más populares que

las del resto de colores. ¿Que por qué lo digo? Compruébalo por ti mismo. Son amenas, ponen a la gente de buen humor y a su alrededor siempre pasan cosas divertidas. Saben cómo captar la atención de todo el mundo y cómo mantenerla. Hacen que nos sintamos importantes y son tremendamente simpáticos.

Por lo general, son intuitivos. Como los rojos, los amarillos están más que dispuestos a tomar decisiones, pero en contadas ocasiones pueden explicar con argumentos racionales por qué las toman. Lo más probable es que respondan que han seguido su intuición. Es verdad que no deberían subestimarse las corazonadas e intuiciones. Existen estudios que prueban que las corazonadas aciertan con mucha más frecuencia de lo que creemos. No obstante, en el caso de los amarillos, no nos referimos a este tipo de corazonadas, sino a que toman decisiones basándose en su intuición, porque no reflexionan en ningún momento sobre ellas.

Tengo una hermana de carácter amarillo. Es muy tranquila, y nunca he oído a nadie decir una sola palabra negativa sobre ella. Jamás. Quizá yo no sea imparcial, pero nunca he conocido a nadie a quien Marita no le caiga bien inmediatamente. Tiene una habilidad especial para conectar con todas las personas que conoce.

Marita cuenta historias divertidísimas. No obstante, muchas de las cosas que le pasan son tan raras que a veces he de preguntarle en qué estaba pensando. Normalmente suelta una carcajada y replica: «¿Pensando? ¡No estaba pensando!».

En muchos sentidos, mis visitas a Marita y su marido, Leif, resultan liberadoras. Cuando disfruto de su capacidad para ver el lado bueno de todo, yo mismo doy rienda suelta al lado más relajado de mi carácter. Nunca estoy tan contento y con tanto entusiasmo como cuando los veo. Durante años me he preguntado por qué, y he llegado a la conclusión de que la conducta amarilla es contagiosa.

Si le digo a mi hermana que parece que va a llover, ella dice: «Qué va». Si le señalo la ventana y le digo: «Pero, mira, está lloviendo ya. Está tan oscuro que no me extrañaría que el chaparrón se convierta en una tormenta», ella responderá: «Tienes razón, pero seguro que luego sale el sol. Ya verás». Y se reirá. Mientras la lluvia riega el césped, ella se sienta en el sofá a divertirse sin problemas. Y yo, como los demás, me río con ella, porque es imposible evitarlo.

CUANTOS MÁS SEAMOS, MEJOR LO PASAREMOS; TUS AMIGOS SON MIS AMIGOS

Las personas cuya conducta tiene mucho amarillo suelen dedicarse sobre todo a establecer relaciones interpersonales. Son extravertidas y pueden resultar sumamente convincentes. Se entusiasman con facilidad y se emocionan, y de buena gana expresan lo que sienten por los demás, a menudo también por completos desconocidos.

Los amarillos pueden hablar con cualquiera. No son tímidos y casi todo el mundo les parece agradable. Su actitud es positiva incluso con los desconocidos: para ellos son amigos, solo que aún no los han presentado.

Un comentario que suele hacerse sobre los amarillos es que son muy positivos porque sonríen y se ríen sin parar. Y este es sin duda uno de sus puntos fuertes. Su optimismo es imbatible. Si alguien comenta que el mundo se va al garete, los amarillos responderán: «Pero qué bonitos serán los paisajes que veremos por el camino».

Al igual que los rojos, los amarillos tienen mucha energía. Les interesa casi todo, y son las personas con más curiosidad que puedes encontrarte. Todo lo nuevo les parece divertido, y por eso destinan buena parte de su energía a buscar novedades, como por ejemplo, una nueva manera de hacer el trabajo.

¿Quién crees que recibe más tarjetas de felicitación en Navidad? Los amarillos. ¿Quién tiene más contactos en la agenda del móvil? ¡Exactamente! Los amarillos. ¿Más amigos en Facebook? Sí —creo que ya lo vas entendiendo—, los amarillos. Tienen amigos en todas partes, y se les da muy bien mantener el contacto con todo el mundo para estar al día, porque los amarillos quieren saber qué está pasando. Quieren formar parte de todo lo que pasó y no quieren perderse ninguna fiesta futura.

Las PERSONAS AMARILLAS suelen verse a sí mismas como

Entusiastas	Encantadoras	Convincentes
Extravertidas	Influyentes	Optimistas
Flexibles	Abiertas	Creativas
Espontáneas	Fáciles de tratar	Comunicativas

Veo que ya notas su influencia. Por tanto, examinemos los detalles un poco más a fondo.

¿NO ES INCREÍBLE? ¡ME ENCANTA!

Si algo caracteriza la conducta amarilla es un entusiasmo y un optimismo ilimitados. Casi nada consigue agriarles el humor mucho tiempo. Los amarillos concentran todo su ser en una única cosa: encontrar oportunidades y soluciones.

Hipócrates ya los definió como los sanguíneos. Desde un plano meramente lingüístico, «sanguíneo» quiere decir «optimista». Nada es un verdadero problema para ellos. Todo se solucionará solo. Y no existe ningún lugar en el mundo donde solo hayan preocupaciones y dificultades. Con su incorregible visión positiva de la vida, las personas amarillas alegran la existencia de quienes las rodean con animosas afirmaciones y bromas divertidas.

No sabría decir de dónde proviene la enorme energía que derrochan los amarillos, pero sí que se destina a divertirse y a la interacción social. Todo el mundo debe participar, y nunca permitirán que alguien tenga una mueca de amargura.

Micke, un buen amigo mío, es amarillo. En su vida ha tenido que lidiar con numerosos problemas. Su mujer lo dejó, sus hijos han tenido problemas en el colegio, en más de una ocasión se ha quedado sin trabajo debido a la quiebra de las empresas en que trabajaba, no puedo recordar la cantidad de veces que le han dado un golpe con el coche, han entrado a robar en su casa o le han robado algo de valor. A veces ni me atrevo a responder el teléfono cuando me llama Micke. A decir verdad, es el tipo más gafado que conozco.

Pero lo más llamativo es que nada de esto parece molestarle. Como es lógico, se angustia cuando le ocurre un accidente, pero la angustia no le dura mucho. La mayor parte del tiempo sus sentimientos cuecen a fuego lento y no llegan a explotar.

Recuerdo una vez, cuando éramos aún muy jóvenes, en que Micke acababa de comprarse un Alfa Romeo de segunda mano, un dos plazas con dos puertas, tan oxidado que parecía un milagro que no se cayera a trozos. Apenas una semana después, chocó contra una farola, lo que impidió que saliera por la puerta del asiento del conductor. Cuando me enteré, me alarmé bastante y le pregunté cómo había hecho y si estaba herido. ¿Su respuesta?

«Todo bien, ¿por qué? ¡Si tenía otra puerta!»

LOS CONSULTORES OPTIMISTAS LO INTENTAN UNA Y OTRA VEZ

Dado que los individuos amarillos son tan positivos y animosos, transmiten alegría y felicidad a quienes les rodean. Con su imparable optimismo, vencen toda resistencia con bastante eficacia.

¿Cómo dejarse ganar por la ansiedad cuando alguien te señala los aspectos positivos continuamente? ¿Cómo no sentirse motivado por una persona que se niega a ver el vaso medio vacío y solo lo ve medio lleno?

Una de mis clientes es directora de ventas en una empresa farmacéutica. Marianne había escalado puestos en la empresa poco a poco. Sus jefes y sus compañeros de trabajo estaban de acuerdo en que la razón de su éxito se debía a una sola cosa: su capacidad para motivar a quienes la rodeaban.

He tenido ocasión de asistir a algunas de las reuniones con su equipo de ventas. Yo mismo me considero un buen motivador, pero cuando Marianne entra en acción, hay que quitarse el sombrero. En un par de minutos, habíamos tocado el cielo, y si les hubiera pedido a los comerciales que saltasen por la ventana, es muy probable que lo hubieran hecho, y eso que estábamos en la quinta planta. Marianne consigue que todo parezca muy fácil.

«¡Saltar por la venta es una gran idea! Hagámoslo, ¡saltemos!»

Y el equipo la seguirá en el salto. Con su optimismo y su visión positiva de la vida, es capaz de conseguir que los demás logren grandes proezas, tan solo haciendo la vista gorda frente a todo lo negativo. Con pura inspiración, hace que la confianza de la gente aumente hasta niveles increíbles.

Una vez la vi tratar con un cliente rabioso, que se sentía maltratado por la empresa. Una situación que no le resulta agradable a nadie. Pero para Marianne no fue ningún problema. Sin dejar de sonreír al cliente, y negándose a considerar sus comentarios negativos, consiguió que este pasara del ceño fruncido a una amable sonrisa y por fin a sonoras carcajadas. ¿Cómo lo hizo? No creo que Marianne pudiera explicar el proceso subyacente. Era innato a ella.

¿QUÉ PASA SI PONEMOS TODO PATAS ARRIBA?

No hay nadie con más recursos que las personas con conducta amarilla. Su gran habilidad es encontrar soluciones donde otros no lo harían. Poseen una destreza especial para darle la vuelta a las cosas y conseguir que progresen. En otras palabras, para ponerlo todo patas arriba. Para pensar de manera creativa. Podríamos denominar esta capacidad de muchas maneras, pero lo cierto es que su conducta no sigue siempre un patrón establecido.

Todo avanza a una velocidad vertiginosa: la mente de los amarillos es muy rápida, lo que supone que puede costar mucho seguirles el ritmo. A veces incluso a ellos les resulta difícil explicar qué quieren decir realmente con sus, a menudo, alocadas ideas.

A un buen amigo mío le gusta dedicarse a su hogar. Le fascina todo lo relacionado con la decoración de interiores y el diseño de jardines. Sospecho que Robban preferiría dedicarse a tiempo completo a algo relacionado con el diseño, en vez de a lo que se dedica.

He sido testigo de ello, pero, sobre todo, se lo he oído contar a su mujer. Robban se pone a pasear por el jardín y antes de que ella, contando desde el diez hacia atrás, llegue al siete, seguro que Robban dice: «Cariño, tengo una idea».

Creo que esto se debe a varias razones. Por un lado, le resulta fácil pensar de manera visual. Puede «ver» las cosas como si las tuviera ante los ojos mucho antes de que se concreten. Por el otro, es audaz: no le da miedo intentar cosas nuevas. O hablar de ellas. Por lo general, sus palabras brotan paralelamente al descubrimiento de esas nuevas ideas.

He trabajado con un compañero amarillo que no podía ni cruzar la calle sin que se le ocurrieran unas cuantas ideas comerciales sugerentes solo mirando alrededor. ¿Cómo lo hace? La verdad es que no lo sé. Durante mucho tiempo le pedimos que anotara sus propuestas... Contaré lo que ocurrió un poco más abajo, en el apartado de los puntos débiles.

Otra de las cosas que ayuda a los amarillos es que casi nunca se ponen límites. Cuando están en modo creativo de verdad, se atreven a ir más allá de los límites habituales. Por lo general, las estructuras suponen, en cierto modo, una limitación, pero a los amarillos esas cosas no suelen preocuparles. Está demostrado que ni siquiera son conscientes de que exista ninguna estructura.

¿Necesitas nuevas sugerencias o ideas? Persigue a la persona más amarilla que conozcas. ¿Te has quedado atascado con alguna idea? ¿Te hace falta un nuevo enfoque para un viejo problema? Habla con un amarillo. No te aseguro que las ideas que surjan puedan ponerse en práctica, de hecho, el realismo no es lo suyo. Pero una cosa puede llevar a la otra, y de pronto, te encontrarás con algo que de verdad funciona.

CÓMO VENDER ARENA EN EL DESIERTO Y NIEVE A LOS PINGÜINOS

Los amarillos son muy persuasivos gracias a su energía y optimismo. Es fácil dejarse llevar, y ver oportunidades y soluciones donde otros solo ven callejones sin salida.

A menudo se dice que es diferente ser convincente y ser persuasivo, y sin duda muchos amarillos traspasan esos límites. Pero a menudo, todo suena sumamente bien. Con ayuda del lenguaje, en verdad son expertos en hacer que la gente se sume a sus propuestas.

En lo relativo al lenguaje, como explicaré en el capítulo sobre el lenguaje corporal (p. 123), la mayor parte de los amarillos gesticulan de muchas y muy variadas maneras, lo que a su vez hace que relacionarse con ellos resulte muy intenso.

Sin embargo, no todo es energía y voluntad. Los amarillos tienen una manera de expresarse que acaba por convencernos. A menudo se expresan utilizando imágenes y, por tanto, estimulan más sentidos que solamente el oído, lo que genera una sensación que, a menudo, afecta a todo el cuerpo.

Aunque ni siquiera sean conscientes de ello, muchos amarillos son habilidosos expertos en retórica. Saben de manera instintiva que su *ethos*, el portador del mensaje, es tan importante como el mensaje en sí. Por tanto, se esfuerzan en conectar contigo como individuo: por lo general, mediante una comunicación íntima, con un apretón de manos, con pequeños comentarios de carácter personal y haciendo que te sientas importante.

Por lo visto, cuando Bill Clinton era presidente lo hacía muy bien en este campo. Con su sola presencia conseguía que la gente se sintiera más visible y apreciada. Despedía esa clase de carisma que muchos amarillos tienen de forma natural: un interés evidente por los demás, la habilidad de formular justo la pregunta apropiada para que el otro se sienta importante. Si eso provocó que acabara teniendo problemas por un lío de faldas, no lo sé, pero esa es otra historia.

CONOZCO A UN MONTÓN DE GENTE, DE HECHO, LOS CONOZCO A TODOS

Si los amarillos no pueden cultivar sus relaciones sociales, se marchitan lentamente y mueren. De acuerdo, tal vez he exagerado un poco, pero para que te hagas una idea, lo que define la conducta de los amarillos es su capacidad para establecer relaciones interpersonales.

El rasgo amarillo significa influencia. Influyen en quienes les rodean, y el mejor modo de hacerlo es a través de las relaciones personales. Un amarillo sabe de sobra que el factor más importante, por ejemplo, en los negocios son las relaciones sociales. Si un cliente no siente ninguna conexión contigo, será difícil hacer progresos con él.

Los amarillos tienen más conocidos que nadie. Todo el mundo les cae bien. Un amarillo no necesita conocer a alguien demasiado bien antes de considerarlo amigo. Parafraseando la cita del Nuevo Testamento, «quien no está conmigo, está contra mí», para los amarillos es justo lo contrario: todo el que no esté activamente contra mí, está de forma natural de mi lado. Recuerda que cuando los rojos preguntan qué se hará, los amarillos quieren saber de inmediato quién lo hará. Esta cuestión es fundamental para implicarse. Si el equipo o grupo de trabajo no funciona, un amarillo no se encontrará a gusto. Necesita relaciones que funcionen para desarrollar su potencial.

CONCLUSIONES SOBRE LA CONDUCTA AMARILLA

¿Crees que conoces a algún amarillo? Los actores Robin Williams y Jim Carrey son buenos exponentes, así como el magnate de los negocios Richard Branson, o la cantante Dolly Parton. En el terreno de la ficción, el amarillo se lo lleva Han Solo. Un ejemplo famoso en el ámbito internacional es George Bush, hijo. Todas las meteduras de pata que salieron de su boca han hecho historia, pero solo estaba hablando con el corazón. ¿Alguien ha olvidado que en una cumbre de líderes se puso a masajearle los hombros a Angela Merkel? A eso le llamo ceder a un capricho espontáneo.

Internet está plagado de sus meteduras de pata, pero es que los amarillos son así. No pueden evitarlo.

CAPÍTULO 6

LA CONDUCTA VERDE

POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL CAMBIAR LAS COSAS Y CÓMO EVITARLO

¿Cómo lo haremos? No es urgente, ¿no?

Las personas verdes son las que más abundan, en consecuencia, te topas con ellas casi allá adonde vayas. ¿Cuál es la manera más sencilla de explicar cómo son? Bien, podría describirlos como la media de todos los otros colores. No es algo negativo, sino que más bien hay que pensar en lo que realmente implica. Mientras que los rojos se estresan y buscan resultados, los amarillos son creativos bohemios y los azules son perfeccionistas caballeros andantes de las hojas de cálculo de Excel (p. 65), los verdes son los más equilibrados. Compensan los otros rasgos de personalidad más extremos de manera excelente. Hipócrates los denominaba «flemáticos». Los aztecas los llamaban «hombres de tierra». Impasibles, serenos, imperturbables, tranquilos, impávidos, indiferentes y reposados, según los sinónimos que da Microsoft Word.

Se trata de exponer los hechos: no todo el mundo puede ser extremado, de lo contrario nunca podríamos hacer nada. Si todos fuéramos líderes dinámicos, no habría realmente nadie a quien liderar. No todos podemos ser alegres y divertidos, o no habría nadie a quien entretener. Y si todos fuéramos quisquillosos perfeccionistas, no habría nada que controlar.

Esto significa que las personas de conducta verde no destacan tanto como las de los otros colores, lo que por lo general aporta serenidad a las situaciones. Mientras los rojos y amarillos van a toda velocidad, los verdes se muestran más tranquilos. Cuando los azules se pierden en los detalles, los verdes tratan de intuir qué es lo mejor.

Si uno de tus amigos es verde nunca se le olvidará tu cumpleaños. No envidiará tus éxitos, ni tratará de robarte protagonismo contando sus propias historias. No intentará superarte ni te presionará ni te atormentará haciéndote nuevas y drásticas peticiones.

Llegada la ocasión, no te verá como un rival. No tomará el mando si nadie se lo ordena. Tampoco...

Espera un minuto... Seguro que quieres interrumpirme. Esta lista solo es de las cosas que los verdes no hacen. Pero, entonces ¿qué es lo que hacen?

No podemos pasar por alto que los verdes sean más pasivos que las demás personas. No son tan resueltos como los rojos, ni poseen tantos recursos como los amarillos y tampoco son tan metódicos como los azules. Simplemente son como la mayoría de la gente.

Por eso mismo es fácil relacionarse con ellos. Te dejan ser tú mismo. No piden demasiado y no arman escándalo en vano. Por ejemplo, de los niños con rasgos de personalidad verdes suele decirse que son auténticos ángeles: comen cuando tienen que comer, duermen cuando tienen que dormir y hacen los deberes cuando tienen que hacerlos.

Es más, los verdes no ofenden a nadie si pueden evitarlo. En realidad, preferirían no tener que ofender a nadie jamás; no le replicarán al jefe si toma una decisión extraña. (Más bien no replican de manera que lo oiga; durante la pausa para el café esto puede cambiar, pero lo explicaremos más adelante.) Normalmente se esfuerzan por encajar en un ambiente, lo que los hace personas más equilibradas. Son perfectos para calmar a amarillos desconcertados, por ejemplo, y excelentes si se trata de volver un poco más cálidos a los azules, que a veces pueden pasarse de fríos.

Mi mujer y yo solemos salir con una familia en la que el marido es amarillo, le encanta ir de aquí para allá y acaparar el protagonismo: siempre está inventándose juegos y encantado de responder a las preguntas él mismo. Los demás son su público y nunca baja del escenario. Su mujer es verde. Tranquila, sosegada, y estupenda y maravillosa. Cuando su marido brinca alrededor de ella alegremente (y hablamos de una pareja de mediana edad), ella se sienta tranquilamente en el sofá y sonríe. Se lo pasa tan bien como todos los demás con el espectáculo... Cuando le he preguntado si no se cansa de las gracias de su marido, ella responde en voz baja: «Pero él se lo está pasando tan bien...».

Este es un rasgo típico de los verdes. Son muy tolerantes con las conductas peculiares de los demás. ¿Lo ves ya un poco más claro? Los verdes son aquellos en los que es posible que no pienses. Es decir, la mayoría de nosotros.

ALGUNAS IDEAS BÁSICAS

Los verdes son la amabilidad personificada. No dudes en que te echarán una mano si lo necesitas. Realmente son personas para quienes las relaciones sociales son importantes. Harán cuanto puedan para salvar una relación; en el caso de los verdes, las relaciones son para toda la vida. No se les olvidará tu cumpleaños, ni el de tu pareja, ni los de tus hijos, etcétera. No me extrañaría que supiera también cuándo nació tu gato.

Suele decirse que los verdes son quienes mejor escuchan, y es verdad. Siempre están más interesados en ti que en sí mismos, y si acaso estuvieran interesados en ellos, nunca se les ocurriría demostrártelo. Es frecuente que trabajen en el sector público, por el bien común, sin preocuparse por el beneficio propio.

También les gusta el trabajo en equipo. El equipo, el grupo o la familia siempre prevalecen sobre lo personal, y me atrevería a decir que las comunidades integradas por verdes suelen cuidar de los enfermos y los débiles. Nunca dejarán a un amigo en la estacada y se les puede llamar en cualquier situación. Siempre ofrecen un hombro sobre el que llorar.

El cambio no es su punto fuerte, aunque no les resulta imposible. Si puedes justificarlo y les das suficiente tiempo, incluso un verde estará dispuesto a probar cosas nuevas. Pero es de la opinión de que sabes lo que tienes, pero no lo que vas a conseguir. Más vale pájaro en mano que cientos volando, por decirlo de alguna manera.

Las PERSONAS VERDES suelen verse a sí mismas como

Sociables

Tranquilas

Dignas de confianza

Consideradas

Amables

Pacientes

Predecibles

Estables

Colaboradoras

Discretas

Atentas

Que saben escuchar

Suena bien, ¿no? Analicémoslo en profundidad.

EL MEJOR AMIGO DEL MUNDO

Ya lo hemos dicho: son personas sociables por naturaleza. Si nos dicen que están preocupados por cómo nos va, no hay duda de que nuestro bienestar les quita el sueño. Igual que a los amarillos, a los verdes les gustan las relaciones sociales y su interés en los demás es totalmente sincero.

Si en un grupo se pregunta quién puede ayudar, una persona verde se ofrecerá directamente, gritando: «¡Yo, yo!». Sin embargo, primero echará un vistazo alrededor y siempre y cuando nadie más quiera ayudar, lo hará él. ¿Por qué? Porque no quiere dejarte en la estacada. Sabe que si no te ayuda nadie te sentirás mal, y aunque pueda ser pasivo, siempre estará dispuesto a echar una mano a un amigo.

Todavía recuerdo a una chica joven con quien trabajé en una empresa de consultoría, a principios de este siglo. Maja era también azul, sin duda, pero sobre todo era verde. Su problema resulta obvio: cuando alguien le pedía ayuda, siempre se la daba. Siempre.

Su mesa estaba oculta bajo una pila de papeles de trabajo, pero al final siempre lograba organizarlo todo. Podíamos contar con su ayuda, pues hacía cosas que a los demás se nos olvidaban. Como su sonrisa era amable y cálida, le pedimos que trabajara en recepción, y así sería la primera en tratar con los nuevos clientes. Nunca se le olvidó servir el café, arreglar los cojines, estar pendiente de cuánto tiempo llevaba esperando cada cliente.

Es más, a Maja jamás se le pasaba por alto el cumpleaños ni el santo de nadie (tampoco el de los hijos o cónyuges). Solía enviarnos, a nosotros, los estresados consultores, breves correos electrónicos recordándonos que teníamos familias de las que ocuparnos. Podíamos cuidar de nosotros mismos, pero ella era tan considerada y amable que también se preocupaba por nuestro bienestar. Para Maja era natural, pero si le pedíamos que cuidase de sí misma también, casi se enfadaba. Quería cuidarnos, hacía que se sintiera bien. Por supuesto, hay límites, y Maja corría constantemente el riesgo de que los demás abusasen de su gran corazón. No obstante, si se da el equilibrio adecuado, la suya es una gran cualidad.

Los verdes son así por naturaleza. Cuando uno se levanta a por un café lo normal es preguntar a quienes están contigo si quieren otro. Las personas con rasgos de otros colores seguramente cogerán las tazas vacías para acercarlas a la cafetera, pero los verdes cogerán la jarra de café y rellenarán la taza de cada uno de nosotros.

Como quiere llevarse bien con todo el mundo, querrá incluso ayudar a los que no le caen bien. Si no lo hace, claro, como ya sabemos, se armará una buena.

La mayoría de las personas les merecen una buena opinión, lo que demuestra que confían en los demás. A veces tanto, que acaba mal; sin embargo, esto es culpa sobre todo de los otros y no de los verdes. Tienen tan buen corazón que es inevitable que los demás se aprovechen de ellos.

Lasse, otro buen amigo mío, es realmente muy buen amigo. No importa cuán ocupado esté que, si alguien necesita ayuda, allí está él para prestársela. Pero a veces, por agradar a los demás y por su disposición a realizar las tareas de otros, se olvida de hacer las suyas.

Durante los fines de semana lleva a su hijo y a los hijos de los demás allá donde les apetezca ir; presta sus herramientas sin que haya que pedírselas y te escucha con atención si le llamas para quejarte de algo y te invitará a un café si a él le apetece tomar uno. Desde luego, esto le quita mucho tiempo, pero él disfruta.

SI DICEN QUE SE ENCARGARÁN DE ALGO, NO DUDES DE QUE LO HARÁN

Si un verde dice que hará algo, no dudes de que lo hará. Si está en su mano cumplir lo prometido, lo cumplirá. No lo terminará en el menor tiempo posible, pero te llegará por correo electrónico cuando esté casi a punto de cumplirse el plazo. A los verdes no les gusta encontrarse en situaciones en que no puedan cumplir lo que prometieron, dado que eso puede acarrear problemas a los demás. Y como tienen espíritu de equipo, no querrán causar problemas al grupo. El equipo es lo primero, por encima de sí mismos, y con equipo nos referimos a la empresa, la plantilla de trabajo, el equipo de fútbol o la familia. Para los verdes lo normal es estar pendientes de cómo les va a los demás.

Podemos discutir las razones por las que las cosas van tan bien con los verdes. En algunas situaciones, se debe a que no les gustan los conflictos. Sin embargo, la mayoría de veces, la razón es que los domina el deseo de hacer felices a los demás. Si pueden complacerte con un trabajo bien hecho, lo harán. Para los verdes este deseo de complacer es casi una fuerza impulsora.

Es natural a su personalidad y no les supone esfuerzo. Y además todo lo ofrecen siempre con gran serenidad, que hace que la ansiedad de los que les rodean disminuya.

NO QUEREMOS SORPRESAS DESAGRADABLES, ES BUENO SABER QUÉ VA A PASAR EN TODO MOMENTO

Siempre sabrás dónde se encuentra un individuo verde. Si lo situas en una esquina determinada, seguro que se quedará allí. Algunas empresas necesitan confiar en sus empleados, y la creatividad y la originalidad no se hallan entre sus prioridades. En suma, necesitan personas que entiendan el trabajo y lo lleven a cabo sin iniciativas indeseadas.

En esas ocasiones es cuando se debe contratar a un verde. Forman un núcleo estable, que hará lo que se le dice. No están en contra de aceptar órdenes, siempre que se las formulen de manera adecuada. Se sienten bien en condiciones de estabilidad y con cierto grado de previsibilidad en el lugar de trabajo. O en casa. O en la comunidad de vecinos. O en el equipo de fútbol.

Para hacernos una idea: cuando se avecina una tormenta —quizá debido a una crisis, o porque haya llegado un nuevo director—, se dan todo tipo de conductas interesantes en un grupo. Los rojos, como es normal en ellos, no se paran a escuchar el mensaje, sino que se apresuran a hacer lo que creen que es necesario. A no ser, claro, que quieran vengarse del director por no valorar sus decisiones. De inmediato, los amarillos mantendrán acaloradas discusiones y le contarán a todo el mundo su versión de lo sucedido. En lugar de trabajar, debatirán los problemas hasta que llegue la hora de salir de la oficina. Los azules se sentarán frente a su escritorio a ocuparse del papeleo y harán un millón de preguntas que nadie sabrá aún cómo responder.

¿Y los verdes? Los verdes solo murmuran. Si la dirección ha logrado evitar que se sientan inseguros, continuarán a su ritmo sin quejarse. Simplemente seguirán la corriente. No tiene sentido hacer un drama ni preocuparse por ello. Lo mejor es seguir con lo que uno estaba haciendo. De hecho, esta conducta facilita mucho las cosas en determinadas situaciones. Más adelante explicaré cómo hacer que los verdes cambien de rumbo, pero lo cierto es que se les da muy bien evitar que las cosas se descontrolen.

Siempre sabrás cómo van a responder a determinadas preguntas, porque no cambian de opinión demasiado a menudo.

Hace unos años, asesoré a un directivo llamado Greger. Llevaba varios años como director general, y su equipo de gestión solo estaba formado por ejecutivos verdes de nivel medio. Cuando les exponía ideas nuevas, acostumbraba a entretenerse con el siguiente juego: escribía breves apuntes con las respuestas que creía que iba a obtener de cada uno de ellos. Ana va a decir que no. Stefan que sí. Quizá, dirá Bertil. ¡Y acertaba siempre! Los conocía muy bien y sabía cómo reaccionarían a sus propuestas.

Algo así no puede darse con personas de conducta amarilla, pues ni ellas mismas saben cómo reaccionarán llegado el momento. Sin duda resulta excitante, pero es bastante arduo para quienes les rodean. Trabajando con verdes, por el contrario, no hay de qué preocuparse.

¿QUIÉN?, ¿YO? YO NO SOY IMPORTANTE. OLVÍDATE DE QUE EXISTO. PIENSA EN LOS DEMÁS

Para todos los verdes, el grupo es siempre lo primero. El equipo está por encima de ellos mismos. Este es un axioma fundamental de la conducta verde, y no puede ponerse seriamente en tela de juicio. El grupo de trabajo, el equipo, el club, la familia: todos estos grupos son importantes para el individuo verde, que a menudo pasa por alto sus propias necesidades en pos del grupo.

Tal vez pienses que el grupo está compuesto por personas, y que, si todas ellas están contentas, el grupo en conjunto estará contento. Esto podría ocurrir, pero el enfoque será más colectivo que individual. El planteamiento de las personas verdes consiste en que, si el grupo está bien, cada individuo se encontrará bien.

Y es en esto donde se manifiesta la ilimitada consideración de los verdes: su deferencia hacia quienes les rodean. Es en parte la razón por la que resulta difícil obtener una respuesta clara de un verde, ya que no se puede ser claro si intentas complacer a todos.

Contaré una historia bastante interesante. Un domingo, hace algunos años, un compañero de trabajo al que no conocía mucho me llamó por teléfono. Solo había trabajado con Kristoffer unos pocos meses y yo tenía la impresión de que aún no sabía muy bien de qué iba.

Así que, cuando me telefoneó aquel domingo por la mañana, contesté a la llamada un tanto sorprendido. En el visor del teléfono había visto quién era, pero no tenía ni idea de qué quería de mí. Tras saludarme amablemente, me preguntó qué estaba haciendo. Yo acababa de comprarme una casa y en aquella época estaba bastante ocupado en reformarla. Kristoffer quiso saber qué planes tenía para aquel domingo en concreto. Recuerdo que le contesté que estaba trabajando en la caldera. Era el principio del invierno y ya estábamos a bajo cero. Una de las bombas de circulación no funcionaba como debía. Como el invierno estaba a la vuelta de la esquina, no sabía si la caldera aguantaría una ola de frío.

Kristoffer, que era verde, me formuló muchas y variadas preguntas y al mismo tiempo me dio un montón de buenos consejos. Él había tenido una caldera parecida y además conocía a un fontanero que igual podía echarle un vistazo a la mía (si me interesaba, claro). Charlé con él un rato, cada vez más intrigado por el motivo de su llamada.

Me preguntó dónde vivía. Le di mi dirección y dijo que la anotaba para pasársela a su amigo fontanero. Después, un poco como quien no quiere la cosa, me preguntó si pensaba ir al centro aquel día. Mi casa estaba a unos veinte kilómetros de la oficina y yo no tenía ninguna intención de ir a trabajar en domingo. Así se lo dije a Kristoffer.

Conversamos un poco más, y al final, le pregunté directamente qué quería. Poco a poco, fue explicándome que estaba en camiseta fuera de la oficina porque había salido a comprar algo de comer sin llevarse las llaves. Miré el termómetro: dos grados bajo cero con algo de nieve. Sin duda habíamos estado hablando unos quince minutos. Me subí al coche y fui a salvarle de morir congelado.

Todos los demás son más importantes. Los verdes en verdad no piden nada.

ENTIENDO EXACTAMENTE LO QUIERES DECIR

Dicen que los verdes son introvertidos, o lo que es lo mismo, activos en su mundo interior. Esto significa que no hablan por el placer de hablar. Cuando eres más callado que las personas que te rodean es normal que escuches. Y los verdes escuchan. Tus ideas les interesan.

Realmente escuchan lo que les dices. A diferencia de los rojos, que solo escuchan cuando pueden ganar algo, o de los amarillos, que nunca escuchan (aunque la mayoría de ellos lo niega), los verdes prestan verdadera atención a lo que decimos. Se les da bien escuchar los problemas. No puedo asegurar que se obtengan de ellos sugerencias para posibles soluciones, pero no se les escapará lo que les dices. No hay que confundir esto con que comprendan o con que estén de acuerdo; pero saben escuchar.

A estas alturas, probablemente ya habrás intentado atar cabos. ¿Cómo encajan los diferentes colores? ¿Qué trabajos son adecuados para cada uno de ellos? Es normal preguntárselo, aunque las respuestas no son fáciles. Cuando explico este tema en las empresas a menudo surge la cuestión de que a los rojos y a los amarillos en particular se les debe de dar bien la venta al por menor y el aspecto comercial en general. Es verdad, claro. Pero en muchas ocasiones se pasa por alto a los verdes. Un consejo fundamental para los comerciales es que hay que hablar menos y escuchar más, cosa que los verdes hacen de manera innata.

Helena era una comercial verde. Trabajé en su orientación hace algunos años. Era verde y de trato agradable. Mucha gente se preguntaba cómo había podido sobrevivir tantos años en un sector tan desmoralizante. Yo tengo mi propia teoría. Una vez me contó la anécdota de cuando había ido a una reunión con un directivo que imponía a todo el mundo un respeto enorme. Nadie jamás había sido capaz de venderle nada, pero después de algunas sesiones de orientación conmigo Helena estaba decidida a intentarlo, así que convocó un encuentro con él.

Coincidieron en el aparcamiento del restaurante donde iban a comer juntos. El rígido ejecutivo lo cruzó con su coche americano, una antigüedad de finales de los sesenta. Bonito y brillante, y sin duda muy especial. La única cosa que a Helena se le ocurrió decir fue: «¡Guau!».

«¿Te gustan los coches?», le preguntó él sin ni siquiera saludarla. Helena asintió, y el directivo comenzó a hablar del coche, de cuánto le había costado restaurarlo, de la pintura y las llantas de aleación. Incluso levantó el capó para enseñarle a Helena el motor, mientras ella asentía y musitaba palabras de aprobación, esperando que no le preguntara nada, ya que no era capaz de distinguir entre un Ford y un Chevrolet. Pero no le interrumpió y se dedicó a escuchar. A partir de ese momento, todo fue pan comido. Nada más sentarse, el ejecutivo dijo que quería ver el contrato. Lo más impresionante fue que Helena cerró el trato directamente. ¿Cómo lo consiguió? Lo único que tuvo que hacer fue escuchar. Firmaron el contrato incluso antes de que les sirvieran el primer plato.

CONCLUSIONES SOBRE LA CONDUCTA VERDE

¿Hay algún verde en tu familia? Es muy probable. Y seguro que reconocerás a Gandhi, la actriz Nicole Kidman, el actor Hugh Jackman o el personaje de ficción Luke Skywalker.

Suecos famosos con rasgos verdes son el rey Carlos Gustavo y el ex primer ministro Ingvar Carlsson. Preguntaba su opinión a todo el mundo sobre todo tipo de asuntos y los conflictos le resultaban muy desagradables. Él mismo afirmó que tomaba las decisiones con tanto apoyo, que en algunas ocasiones casi no sabía qué se había decidido. Y sí, sin duda, es un hombre que sabe cómo ayudar a los demás.

CAPÍTULO 7

LA CONDUCTA AZUL

CÓMO RECONOCER A LOS QUE SIEMPRE CREEN QUE NO SABES HACER NADA

¿Cómo deberíamos hacerlo? ¿Lo hemos analizado?

El último de los cuatro colores es un curioso líder. Posiblemente te has encontrado con personas así. No se dan demasiada importancia, pero mantienen un control sorprendente sobre cuanto ocurre a su alrededor. Los verdes se dejan llevar, y en cambio los azules siempre tienen la respuesta correcta. Se mantienen en un segundo plano mientras analizan: clasifican, valoran, evalúan.

Sabrás que te has topado con una persona de conducta azul cuando visitas su casa y todo está organizado de una manera precisa. Etiquetas y nombres visibles en cada percha para que los niños sepan exactamente dónde colgar sus abrigos. Calendarios de comidas pegados en la nevera, divididos en períodos de seis semanas, para asegurar una dieta equilibrada. Si buscas entre sus herramientas comprobarás que todo tiene un sitio y no falta nada. ¿A qué se debe esto? Un tipo azul aficionado al bricolaje siempre volverá a colocar las herramientas en su lugar.

También son pesimistas, ay, perdón: realistas. Ven errores y riesgos por todas partes. Y para cerrar el círculo, son los «melancólicos» en la clasificación clásica. Los sinónimos que señala Microsoft Word son: sombrío, tristón, taciturno, deprimido, apesadumbrado y pesimista.

PERDONA, PERO ESE NO ES REALMENTE EL CASO...

Todos tenemos un amigo así. Piénsalo un momento: estás en un restaurante con tus mejores amigos, hablando de gatos, fútbol o cohetes espaciales. Alguien hace un comentario a la ligera, posiblemente tu amigo rojo, y afirma que Christer Fuglesang^[2] ha estado en el espacio tres veces; luego tu amigo amarillo cuenta que cuando era pequeño vivió en la misma manzana que Christer Fuglesang en Växjö.

Entonces tu colega azul carraspea y sin alzar la voz dice que Christer Fuglesang solo ha estado en el espacio dos veces, de las cuales en la segunda levantó la carga más pesada en un ambiente sin gravedad (unos ochocientos kilos) y que lo más probable es que no creciera en Växjö, Småland, sino en Nacka, a las afueras de la capital sueca. Además, nuestro buen amigo añadirá que dado que Christer tenía cincuenta y dos años cuando realizó su segundo viaje espacial, difícilmente emprenderá un tercero. La posibilidad de que esto ocurra es bastante limitada: menos de un 5,74 %.

No hay nada que hacer, lo tiene todo controlado. Aunque no le da ninguna importancia, expone los datos de una manera que hace difícil cuestionarlos. Recuerda de dónde ha sacado la información y es posible que hasta vaya a buscar el libro para demostrarlo.

Así son las cosas con los azules. Normalmente averiguan cuál es la situación antes de abrir la boca. Lo han buscado en Google, se ha leído el manual, para presentar después un informe detallado.

Hay una cuestión relevante: si un tema no surge, no es probable que tu amigo azul lo saque a relucir, ya que no tiene necesidad de demostrarle a nadie lo que sabe. Como es lógico, los azules no lo saben todo. Nadie lo sabe todo. Pero en líneas generales no hay duda de que lo que dicen es correcto.

Las PERSONAS AZULES suelen verse a sí mismas como

Acertadas	Centradas en la calidad	Centradas en los detalles
Lógicas	Metódicas	Minuciosas
Modestas	Ordenadas	Precavidas
Precisas	Reflexivas	Sistemáticas

¿Te ha llamado algo la atención? Sí, ¿verdad? Esta vez he enumerado las características por orden alfabético: algo que los azules apreciarán, sin duda. Sin embargo, una cuestión que podría traerme problemas es que en las próximas páginas no comento todos estos aspectos. Lo único que puedo decirles a los individuos azules que estén leyendo este libro —y que probablemente ya hayan realizado un comentario al margen para buscar en mi página web una posible explicación a esta metedura de pata— es que no quería causar más daño del estrictamente necesario.

¿Dónde? ¿Detalles? Aquí los tienes:

NO ME PARECE NADA EXTRAORDINARIO: SOLO ESTABA HACIENDO MI TRABAJO

¿Cómo puede una persona que siempre tiene razón no ser pretenciosa? Sin duda, depende del cristal con que se mire, pero, en mi opinión, no dar importancia a saber la respuesta a la mayoría de las preguntas es señal de modestia.

No es frecuente que una persona totalmente azul necesite defender a ultranza sus opiniones o anunciar las cosas a bombo y platillo —o de rasgarse las vestiduras— para dejar claro al mundo entero quién es el verdadero experto. Normalmente basta con que tú, amigo azul, tengas claro quién tiene la razón.

No pretendo decir que esto sea completamente positivo. Más de una vez me he encontrado en medio de un grupo que intentaba resolver problemas concretos. En una de estas ocasiones, cuando llevábamos más de dos horas tratando de encontrar la solución, se me acercó un tipo azul para decírmela. Para él nunca había sido un problema. Sabía un par de cosas sobre el tema, pero como a los azules suele escapárseles la visión de conjunto no siempre actúan de inmediato. Me intrigaba que no hubiera dicho nada antes, viendo que teníamos un problema que resolver. Me respondió, de un modo típicamente azul, que yo no le había preguntado.

Es fácil que un comentario así resulte ofensivo, pero al mismo tiempo le entendía. La culpa era mía por no haberle invitado a participar en la discusión. A él le bastaba con saber que conocía la respuesta.

Los azules tampoco creen que haya motivos para aplaudir, vitorear o hacerlos subir al podio cuando realizan algo extraordinario de una manera impresionante. Es cierto que recibir un aplauso tampoco hace daño a nadie, pero un individuo azul tan solo asentirá con la cabeza, recibirá los elogios y el premio en metálico y se volverá a su mesa a seguir trabajando en el próximo proyecto. Aunque es posible que se pregunte a qué viene tanto alboroto, cuando en realidad él solo estaba haciendo su trabajo.

PERDÓNAME, PERO ¿DÓNDE LO HAS LEÍDO?, ¿EN QUÉ EDICIÓN?

Para los azules los datos casi nunca son suficientes y la atención a la letra pequeña jamás será excesiva. Imagino que sería un azul quien pronunció la célebre frase: «La clave está en los detalles».

Ningún detalle es demasiado pequeño como para no merecer que nos fijemos en él. Para ellos tomar atajos no es una opción.

Y aquí es posible que me digas: «Un momento... no tener controlado cada detalle insignificante no es lo mismo que tomar atajos». Pero si se lo preguntamos a los azules, para ellos sí lo es. No tenerlo todo controlado es exactamente lo mismo que no tener el control en absoluto. ¿Qué ganamos tomando atajos? ¿Cómo se justifica?

Las cosas no funcionan así. Si le dices a un individuo azul que puede pasar por alto los detalles del nuevo contrato y saltarse los últimos treinta párrafos —prácticamente nada en verdad importante se encuentra en esa parte—, te mirará con mucha atención, cuestionándose tus facultades mentales. Como es habitual en ellos, es posible que no diga nada; prefiere no hacer ningún caso a lo que has dicho y dejarse los ojos revisando todos los pormenores del asunto.

No hace muchos años, intenté venderle un programa de liderazgo al director general de una empresa del sector del embalaje. El tipo era azul; no había duda. Sus correos electrónicos eran interminables y un poco desabridos, y para nuestra primera reunión había reservado cincuenta minutos: no una hora, no tres cuartos de hora, sino cincuenta minutos. (La razón de tal precisión era que después tenía que ir a comer y el comedor estaba justo a seis minutos de la sala de reuniones. Esto, y una visita al aseo de caballeros que duraría aproximadamente dos minutos, era cuanto tenía que hacer antes.)

La primera vez que nos reunimos, me ofreció una silla específica en un extremo específico de la mesa para las visitas. No me preguntó si había tenido problemas para llegar a su oficina (y los había tenido, dado que la dirección era complicadísima), ni me ofreció café o té. No sonrió cuando nos saludamos y examinó mi tarjeta de visita muy detenidamente.

Después de analizar las necesidades de la empresa, le dije que ya tenía lo que necesitaba para volver a mi despacho y elaborar un presupuesto. Una vez frente a mi escritorio, me puse a darle vueltas a cómo abordar el asunto. Por lo general, mis presupuestos tenían unas diez o doce páginas, pero sabía que no serían suficientes en esta ocasión. Así que me puse manos a la obra y redacté al menos treinta y cinco.

Le envié una copia por correo postal, dado que para los azules la palabra impresa tiene mucho más valor que lo que se escribe o presenta en formato digital. Después de aproximadamente una semana, le llamé para saber si lo había recibido. El director general me dijo que los epígrafes le parecían interesantes, que quería seguir adelante y si ya podía enviarle el presupuesto completo. Lo que en realidad dijo fue: «¿Hay más documentación?».

Recuerdo que tuve que estrujarme las neuronas; en mi opinión, había descrito el programa bastante bien en el presupuesto. Cada etapa contaba con un calendario, un

objetivo claro y un propósito concreto. También le había proporcionado alguna información general, referencias y citas bibliográficas.

Como agente de ventas, no puedes tirar la toalla, así que trabajé sin descanso hasta agotarme. Esta segunda vez redacté una propuesta de al menos ochenta páginas: cada fase estaba dividida en intervalos de dos horas, proporcioné más información de apoyo, ejercicios de ejemplo, herramientas de análisis, plantillas y demás aspectos. Con un nivel de detalle al que nunca someterías a un amarillo.

Satisfecho conmigo mismo, le envié el tocho.

Pasaron varias semanas antes de que volviera a tener noticias del director general. Le pregunté si ya estaba listo para decidirse. Realmente le había dado excelentes fundamentos.

Él preguntó: «¿Hay más documentación?».

Esta vez se empeñó en venir a mi oficina. Durante noventa minutos, permanecimos sentados del mismo lado de la mesa de conferencias de mi despacho y revisamos el índice del presupuesto. Sacó los términos y condiciones generales (es decir: la letra pequeña) en formato A1, con cada apartado repleto de preguntas y anotaciones. Después, sin exteriorizar ninguna emoción, dijo que era la mejor reunión que había tenido en mucho tiempo. Pero lo que en realidad estaba preguntando era: «¿Hay más documentación?».

Me senté un rato a reflexionar. Más documentación... Le envié todo el dossier para la formación (esto ocurrió antes del *e-learning* y de las clases virtuales), como mínimo trescientas páginas que se ocupaban de cada sesión de quince minutos durante la formación de quince días en cinco etapas diferentes de liderazgo.

Este era todo el material disponible y contenía incluso información acerca de las horas programadas para las pausas para el café, exactamente qué preguntas se les harían a los participantes durante la formación, qué tipo de mobiliario debía haber en la sala y demás aspectos. Puedo garantizar que no había lagunas.

Pensé que si le encasquetaba todo esto por fin quedaría satisfecho.

Un mes después me preguntó si había más documentación.

No la había.

Existe la creencia errónea de que los azules son incapaces de tomar decisiones, pero no es verdad. En el ejemplo expuesto, el director general no estaba intentando posponer la decisión ni se trataba de que no fuera capaz de decidir. Para él, el proceso de la toma de decisión era mucho más interesante y simplemente quería saber si había más documentación.

POR QUÉ ALGUNAS PERSONAS TIENEN QUE CONSULTAR LAS COSAS CON LA ALMOHADA DURANTE TANTO TIEMPO QUE PARECE QUE NUNCA VAYAN A DESPERTARSE

El ejemplo anterior también ilustra otra importante característica de los azules. Por lo general, son muy precavidos. A menudo en lo primero que piensan es en la seguridad. Mientras que los rojos y los amarillos pueden escoger una opción arriesgada, los azules postergarán la decisión y lo reconsiderarán todo una vez más. Quizá haya otros parámetros que tener en cuenta, ¿no? Hay que llegar hasta el final del asunto antes de actuar.

Esto puede ponerse de manifiesto en distintos aspectos. Es un hecho que para los azules el camino es más importante que la meta; lo contrario que para los rojos. Como es obvio, en consecuencia puede ocurrir que no se tomen las decisiones, pero también hace que los azules casi nunca se arriesguen demasiado. Estaremos de acuerdo en que no asumir riesgos asegura una vida predecible. No valoraré cómo de excitante y estimulante; solo expongo los hechos.

A veces, los azules renuncian a emprender algo solo porque no pueden valorar los riesgos. Una vez conocí a un comercial azul que había estudiado ingeniería. Su teoría era que el mejor negocio bien podría ser aquel que no hiciste. Valorar los riesgos resulta complicado y ¿quién sabe qué peligros nos depara la vida? Los azules, por lo general, lo resuelven todo creando sofisticados métodos para gestionar los riesgos si estos se concretan. Usan tres despertadores y ponen la alarma dos horas antes, cuando con una sería más que suficiente. Comprueban y vuelven a comprobar la mochila de sus hijos antes de salir por la mañana, aunque ellos mismos la hayan preparado la noche anterior y nadie la haya tocado. De nuevo comprueban que llevan las llaves en el bolsillo y, por supuesto, las llevan. ¿Dónde iban a estar si no?

Los beneficios de esta actitud son evidentes; a los azules no les afectarán tanto los imprevistos como a los demás y por eso, a la larga, ahorran un montón de tiempo.

DA IGUAL QUE SEA MÁS FÁCIL. NO ESTÁ BIEN

No puede admitirse que algo salga mal. Esto lo resume todo. La calidad es lo más importante.

Cuando un individuo azul descubre que se corre el riesgo de hacer algo de mala calidad en el trabajo, lo parará todo. «Esto hay que revisarlo. ¿Por qué se ha visto mermada la calidad?»

No quisiera generalizar, pero me atrevería a decir que un gran número de ingenieros tienen rasgos de conducta azul. Son precisos, sistemáticos, se centran en los datos y les preocupa la calidad. No lo sé con seguridad, pero, por ejemplo, Toyota, el fabricante de coches japonés, probablemente tenga un alto porcentaje de ingenieros azules entre sus empleados. Emplean un método según el cual deben resolverse cinco preguntas para asegurar la calidad. Este, me parece, es un método típico de la conducta azul (lo que va unido a la mentalidad japonesa, que se centra bastante en el largo plazo y es muy azul).

Por ejemplo, alguien descubre una mancha de aceite en el suelo. Ante el problema un individuo rojo arremetería contra la persona más cercana y le ordenaría que limpiara la mancha. Una persona amarilla vería la mancha, pero se olvidaría de ella hasta dos días más tarde, cuando volviera a resbalarse al pisarla. Una persona verde vería la mancha y sentiría una punzada en el estómago, porque supone un problema; no haría nada.

Un individuo azul se preguntará: ¿de dónde viene esta mancha? La respuesta tal vez sea que la junta de una culata pierda aceite. Esta respuesta, por supuesto, no le será satisfactoria. «¿Por qué pierde aceite la junta de culata? ¿Tiene poca calidad? ¿Cómo es posible que las juntas de culata sean de poca calidad en nuestra fábrica? Porque se ha ordenado al departamento de compras que recorten gastos y estamos adquiriendo juntas de culata baratas en lugar de otras a prueba de fugas. ¿Quién dio la orden de recortar gastos y poner en peligro la calidad?» Así piensa un azul. Es posible que el problema se resuelva solo, o que hayamos obtenido un listado de todo lo que ha salido mal, pero no se ha tomado ninguna medida.

Al final, quizá la solución radique en revisar la estrategia de ventas en lugar de limitarse a limpiar la mancha de aceite del suelo.

Lo que quiero decir es lo siguiente: los azules están dispuestos a hacer lo necesario para asegurar que todo es correcto al cien por cien.

Pueden argumentar que, si van a ocuparse de una tarea, deben hacerlo correctamente. Y viceversa: si no merece la pena garantizar que la tarea se realiza correctamente, entonces, para empezar, no merece la pena acometerla. Además, como les cuesta mentir, siempre señalan los defectos que encuentran; los defectos pueden trastornarles.

Recuerdo muy bien las discusiones de mis padres cuando era pequeño. Nos mudamos unas cuantas veces, y normalmente, vendíamos nuestra casa primero, con todo lo que eso conlleva. Mi padre, ingeniero, por supuesto quería ocuparse de todo él mismo y enseñar la casa a los compradores personalmente.

Mi madre siempre terminaba enfadándose porque él comenzaba todas las visitas indicando los desperfectos y defectos de la vivienda. Tiene una gotera aquí y allí, la pintura está desconchada detrás del sofá. «¿Por qué tienes que decirlo?», preguntaba mi

madre. «Porque está mal», replicaba mi padre. «Pero ¿hace falta decírselo a los potenciales compradores? ¡No querrán comprar la casa!»

Él no lo entendía. Era un hombre muy honesto y honrado, pero además no podía pasar por alto los desperfectos de los que era consciente. Los defectos existían. Podía aceptar que de aquellas ventas nunca sacáramos grandes beneficios. En cualquier caso, él había dicho las cosas como eran. Porque es lo que hay que hacer.

SI EL TERRENO NO CONCUERDA CON EL MAPA, HAY ALGO RARO EN EL TERRENO

El pensamiento lógico y racional es un concepto de gran valor para los azules. Hay que librarse de los sentimientos tanto como sea posible y actuar de forma completamente lógica.

Como es normal, los azules no pueden prescindir de sus sentimientos del todo, nadie puede, pero les gusta decir que usan argumentos racionales cuando toman una decisión. Tienen en alta estima el pensamiento racional, pero son capaces de deprimirse bastante cuando las cosas no salen como esperan. Y las depresiones no tienen nada que ver con la lógica, sino con los sentimientos.

Nadie como los azules para realizar la misma actividad laboral un gran número de veces exactamente de la misma manera. Poseen una habilidad única para seguir instrucciones tajantes al pie de la letra, sin cuestionarlas: si las entienden y desde el primer momento les parecen adecuadas, no hay más que hablar.

¿Cómo logran hacerlo? Bueno, es lógico: si un método en particular funciona, ¿para qué cambiarlo? Mientras las personas de conducta roja y amarilla buscarán nuevos métodos solo porque se aburren, los de conducta azul son capaces de repetir lo mismo una y mil veces.

Un caso interesante se da cuando hay que montar muebles de IKEA. Si existe un manual de instrucciones, entonces lo normal será leerlo de cabo a rabo antes de comenzar. Los rojos, claro, convencidos de que pueden montar el mueble, empiezan a atornillar y a ensamblar piezas sin ni siquiera mirar qué más piezas hay en la caja. Los amarillos lo sacan todo sin dejar de exclamar lo divertido que será montar el mueble, viven en el futuro y ya imaginan cómo quedará la nueva cómoda en la pared de la derecha de la habitación, con el mantel de la abuela encima y un bonito jarrón de tulipanes sobre él. Rojos y amarillos colocan cada pieza en su sitio un poco al azar y sin demasiado esfuerzo. Pondrán los tornillos donde les parece lógico y no los pondrán en otras partes del mueble. Una persona de conducta verde dejará la caja contra la pared y se irá a tomar un café. No hay prisa.

¿Qué harán los azules? Leerán las instrucciones dos veces, analizarán cómo son todos los componentes, que los dos lados de la cómoda se correspondan con el dibujo en las instrucciones. Con un paño húmedo —no demasiado húmedo—, limpiarán cuidadosamente todas las partes, porque lo más normal es que tengan polvo. Contarán el número de tornillos, así no habrá sorpresas si falta alguno al final (y si cuando terminen de montarlo resulta que sobra alguna pieza, es muy posible que lo desmonten entero).

Quizá a los azules les lleve un poco más de tiempo montar su mueble, pero una vez hecho sin duda aguantará para siempre.

LO IMPORTANTE ESTÁ EN LOS DETALLES

Hace unos años quería hacer unos cambios en el patio de mi casa. Como me gusta realizar algún trabajo físico después de pasarme el día hablando, pensé en ocuparme personalmente. O al menos en parte. Mi padre, que por ese entonces pasaba con mucho los setenta, iba a ayudarme porque sabía que yo no disponía de mucho tiempo.

Dicho y hecho. Para hacer el trabajo realmente bien, había que extender macadán en una extensa área. Mi padre llegó un poco antes que el camión de la gravilla. Traía con él una carretilla, específicamente diseñada para cargar grava, y una pala especial que siempre había usado para tareas parecidas. No entendía cómo pretendía yo emplear mi propia pala normal. Cualquiera sabía que para esas cosas había que usar una especial.

El camión descargó una gran pila de macadán encargado especialmente en la entrada de la casa. Me imaginé los días que tenía por delante trasladando grava con la pala y, para ser sinceros, me sentí desfallecer un poco, pero estaba decidido a aceptar el reto.

¿Y mi anciano padre? Tomó un poco de grava entre los dedos y la olió, valoró su tacto, sopesó su calidad. Después de murmurar algo, que yo interpreté como una aprobación, empezó a sopesar el montón de grava.

Midió la altura con la mano, caminó alrededor contando sus pasos para saber el tamaño de la circunferencia. Le pregunté qué hacía. No contestó, pero masculló unas cifras.

Ciento ochenta de alto, cinco metros de circunferencia, pendiente... mmm.... Treinta segundos después, calculó que había entre 8,75 y 8,25 metros cúbicos de grava. Le confesé que en verdad había nueve. Exactamente.

Mi padre me preguntó bastante escéptico cómo lo sabía yo. Repuse que estaba escrito en el camión; creo que se quedó un tanto impresionado. Le pregunté si quería contar cada guijarro, pero no lo consideró necesario.

Durante horas dio vueltas por el jardín, aplastando y allanando el terreno, rastrillando la grava, moviendo cada herramienta a su alrededor hasta que le pareció que todo estaba como debía. El nivel, la plomada, todos los medios a su disposición, para que nada saliera mal.

La pendiente desde la casa tenía que ser exactamente de un grado por metro. ¿Y eso por qué? «Lo dice el manual.» Como era ingeniero civil, sabía qué decir a aquellos que trabajaban con ese tipo de cosas a diario. Un grado por metro. Y tiene que ser un grado. Exactamente. A saber qué terribles consecuencias acarrearía no prestar atención a este detalle.

«Ten en cuenta la diferencia entre un grado y casi un grado. El primero es preciso y el segundo, muy impreciso. Podría llegar a los dos grados si las cosas salen realmente mal. Y la diferencia entre una pendiente de un grado y una de dos es nada más y nada menos que de un cien por cien, una gran desviación.» (Lo gracioso de todo esto no es la anécdota en sí, sino lo que ocurrió cuando mi padre la leyó en la primera edición de este libro. Argumentó que realmente no pasó como yo la contaba. Corrigió mi versión en varios puntos y alegó que el camión tenía doce metros cúbicos y no nueve. Además, dijo que no era solo azul, y eso podía tener que ver.)

Es así con todo. En casa, si hay alguna duda relacionada con la técnica, respecto a la tele, un microondas, un coche, un teléfono móvil, saca a relucir el apartado correspondiente del manual. Y simplemente responde: «Eso es lo que dice. ¿Por qué crees que lo escribirían si no hubiera que hacerlo de este modo?».

¿Cómo replicarle? ¿Cómo convencer a alguien de que haga algo diferente a lo que dice un manual de instrucciones? Es imposible encontrar argumentos para convencer a un auténtico azul. (Mi padre, sí, se para en el semáforo rojo en plena noche, incluso si es el único en diez kilómetros a la redonda. Porque eso es lo que hay que hacer.)

La gran ventaja de esta conducta es obvia: nunca le engañarán, siempre obtendrá aquello por lo que ha pagado. Y esto le da tranquilidad interior, porque sabe que lo ha verificado todo con precisión.

Si conoces a algunas personas de conducta azul, seguro que estarás de acuerdo conmigo. En circunstancias normales son muy tranquilos y equilibrados. Quizá esté relacionado con tenerlo todo bajo control.

EL SILENCIO ES ORO

Introvertidos. Con eso lo digo todo, y ya casi podría dejar de hablar de ello. Muchos de los azules que he conocido no dicen una palabra más de lo necesario. Así es. ¿Significa eso que no tienen nada que decir? En absoluto, lo único que ocurre es que son muy, muy introvertidos. Son un tipo de personas tranquilas y muy estables, que los aztecas equipararon con el mar, el elemento agua.

Son silenciosos aparentemente, pero, por dentro, puede estar ocurriendo cualquier cosa. Claro que ser introvertido no significa ser silencioso, sino estar centrado en el mundo interior, aunque a consecuencia de esto sean reservados.

En general, aconsejo escuchar atentamente a los azules cuando hablan, porque casi siempre habrán pensado mucho lo que van a decir.

¿Por qué son tan silenciosos? Entre otras cosas se debe a que, a diferencia de los amarillos, no necesitan que nadie los escuche. No les importa sentarse en un rincón sin que nadie los mire o preste atención a lo que dicen. Son observadores, espectadores más que protagonistas. Se encuentran a gusto en silencio, a un lado del grupo, desde donde pueden observar y registrar cuanto se dice.

Y no te olvides, según los valores de los azules, estar callado es positivo. Si no tienes nada que decir, no hables.

CONCLUSIONES SOBRE LA CONDUCTA AZUL

¿Ya lo sabes todo sobre los azules? ¿Has identificado alguno en los alrededores?

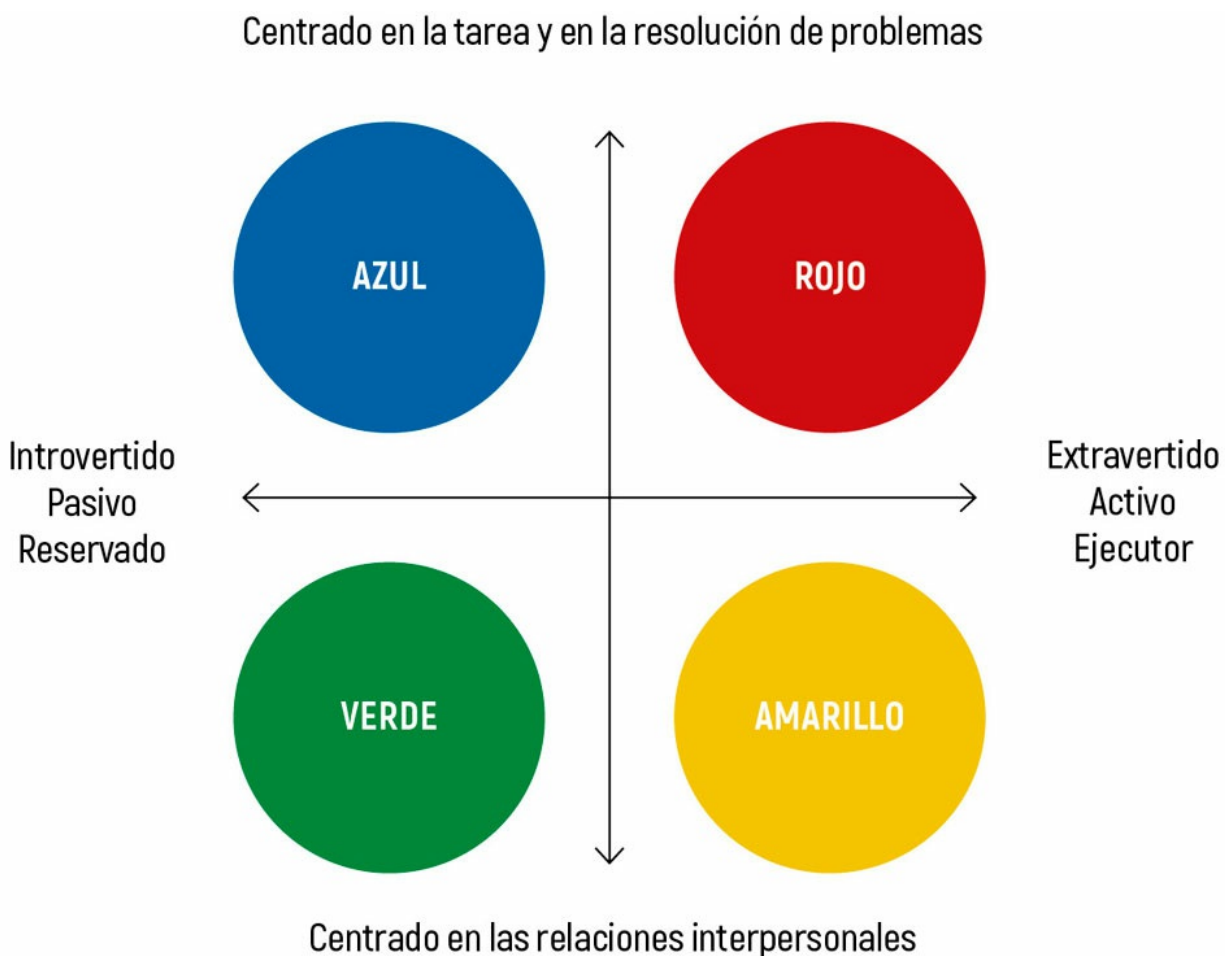
Por ejemplo, Albert Einstein, el científico y premio Nobel de Física en 1905; Bill Gates, el fundador de Microsoft y gran filántropo estadounidense; el golfista sudafricano Ernie Els; el actor Kevin Costner; el político estadounidense Al Gore y, en el terreno de la ficción, el simpático e incomparable 3PO son todos azules.

CAPÍTULO 8

LA OTRA CARA DE LA MONEDA, O NADIE ES PERFECTO

PUNTOS FUERTES FRENTE A PUNTOS DÉBILES: ESO DE LO QUE CUESTA HABLAR

Como posiblemente sugiere el título de este libro, a nuestro alrededor hay algunas personas a las que nos cuesta entender en determinadas circunstancias. Por otra parte, a otras no las entendemos en ninguna situación, y son con las que nos resulta más difícil tratar porque no son como nosotros y, por tanto, sin duda, se comportan de manera incorrecta.



Empiezan a estar claras las diferencias

Supongo que ya te has hecho una idea aproximada de las diferencias entre los distintos colores. La ilustración anterior muestra en qué se diferencian. Mientras que algunas personas se centran en resolver los problemas, otras lo hacen en las relaciones. Mientras que dos de los grupos actúan con rapidez, los otros dos reflexionan. Esto con frecuencia es el origen de desencuentros cotidianos tanto importantes como intrascendentes. Volveré sobre ello más adelante, pero por ahora me gustaría aprovechar para establecer algunos matices sobre la ilustración respecto a los diferentes patrones de conducta fundamentales que cada color representa.

No estoy diciendo con esto que debamos tildar de idiotas a todos los demás, como Sture, el empresario que me abrió los ojos y que mencioné al principio del libro. Sin embargo, para ser sinceros, todos nosotros, en alguna ocasión, nos hemos topado con comentarios que no entendíamos y comportamientos diametralmente distintos a los que nosotros habríamos seguido.

El punto de partida para este razonamiento es que yo siempre tengo razón, pero también, sin duda, que los demás en esas situaciones tienen que estar automáticamente equivocados. Es una cuestión delicada. Alguien inteligente dijo que solo porque tú tengas razón no significa que yo esté equivocado. Es más, de hecho, prestamos especial

atención a los defectos y las carencias de los demás. Los psicólogos infantiles suelen argumentar al respecto que lo que nos parece más inadecuado de la conducta de nuestros hijos es lo que reconocemos de nosotros mismos, pero que nos gustaría cambiar. Y por cierto, ¿quién decide qué está mal o está bien?

Ha llegado el momento de abordar un auténtico cliché

Nadie es perfecto. Es la frase de moda. Por supuesto, hay excepciones contadas de seres humanos de verdad perfectos, que no tienen defectos o carencias. Cuando era joven buscaba sin cesar un modelo que imitar para que se convirtiera en mi mentor: una persona, hombre o mujer, sin ningún defecto. Pero nunca la encontré. Aún no he encontrado ni un mínimo rastro de esa persona. Así es la vida. Tenemos que convivir con nuestros defectos y sacar el mayor partido de cada situación.

Por otra parte, ¿estamos refiriéndonos a los fallos y defectos de una persona cada vez que decimos que es idiota? ¿O se trata más bien de que no la entendemos? Una característica determinada de alguien puede ser útil en algunas circunstancias y de todo punto inadecuada en otras. Me gustaría recordarte que la comunicación normalmente se desarrolla en los términos del destinatario. Los demás me perciben de determinada manera y, con independencia de cuál sea esta manera, mi verdadera intención no cuenta.

Un buen método consiste en observar qué dirían las personas de conductas opuestas sobre los patrones de comportamiento ajenos. Si logramos entender cómo son de verdad, estaremos en el buen camino. Como siempre, todo depende del autoconocimiento. Con independencia de la característica en sí, lo que en algunos casos es un buen atributo es posible —e incluso probable si lo llevamos al extremo— que sea un defecto en otras circunstancias. En estos casos el método que he comentado puede resultar útil.

Un breve repaso a los patrones de conducta fundamentales

Los **rojos** son rápidos y están más que dispuestos a asumir el mando si es necesario. Obtienen resultados. Sin embargo, cuando se vuelcan demasiado en la tarea que emprenden se convierten en controladores compulsivos, mandones y, a veces, resultan totalmente intratables. A menudo hieren la susceptibilidad de los demás al meterse en su terreno.

Los **amarillos** pueden ser divertidos, alegres y animar cualquier ambiente. Sin embargo, si no se les pone un poco de límites, acapararán toda la atención y no permitirán que nadie más participe en una conversación. Además, sus anécdotas se alejarán cada vez más de la realidad.

Es fácil tratar con los amistosos **verdes** porque son amables y tranquilos. Por desgracia, también pueden ser un poco sosos y muy poco claros. Alguien que jamás toma partido puede cansar. No sabemos qué piensan realmente. Su indecisión acaba con la energía ajena.

Los analíticos azules son tranquilos, sensatos y piensan antes de hablar. Su capacidad para mantener la calma es una cualidad envidiable para los que no son capaces de hacerlo. Sin embargo, su pensamiento crítico se convierte con facilidad en desconfianza y los lleva a cuestionar a los demás. Lo ven todo negro.

Como es lógico, es una cuestión delicada, que puede malinterpretarse con facilidad. Cuando trabajo con particulares suelen surgir discrepancias sobre esta cuestión. Así que, a medida que avances en la lectura de este libro, ten presente que una gran parte de lo expuesto depende del cristal con que se mire. ¿Quién tiene razón y quién se equivoca? Los patrones de conducta a que me refiero se basan en lo que perciben los demás y si la intención de quien acaba de hacer una tontería fuera otra totalmente distinta no es relevante.

Lo único que sé con seguridad es que las personas con conductas de diferentes colores gestionan los asuntos de manera distinta. Los rojos y los azules tienden a sobrevalorar sus puntos fuertes y creen que carecen de debilidades. Tienen un ego potente, y gran parte de su éxito posiblemente se deba a que no se dejan abatir por los fallos o defectos, sino que buscan oportunidades y aspectos positivos. Claramente, esto no puede mantenerse indefinidamente.

Al revés, los azules y los verdes suelen exagerar sus puntos débiles y, en algunos casos, incluso pasan por alto los fuertes. Las consecuencias son evidentes: cuando les das una opinión positiva a veces parece que no les afecta y cambian de inmediato de tema para dirigirlo a algún aspecto que les haya salido verdaderamente mal. Esto es, sin duda, improductivo.

En fin, ¿estamos listos para empezar?

CÓMO PERCIBEN LOS DEMÁS A LAS PERSONAS ROJAS

Si les preguntas a los demás sobre las personas de conducta roja, es posible que obtengas una imagen totalmente distinta a la que dan estas personas de sí mismas. No es ninguna sorpresa, ¿no? Según mis investigaciones, los rojos están rodeados de un mayor número de idiotas que el resto de nosotros. Muchos coincidirán con lo que hemos leído hasta ahora sobre los rojos, pero también me han llegado otro tipo de comentarios. Por lo general, dichas opiniones se expresan cuando los rojos no están en la misma sala, por temor a su temperamento iracundo. Aseguran que quieren que les digas la verdad. Durante años te han dicho a gritos que digas lo que piensas, pero si lo haces, de repente te encuentras en medio de una acalorada discusión sobre lo que es cierto o no. Esto supone que lo que vas a leer a continuación a menudo será algo nuevo para la mayoría de los rojos, dado que muy pocos han conseguido decirles a estos lo que piensan. Se requiere demasiada energía.

De hecho, es lógico. Algunos dirán que los rojos son simple y llanamente beligerantes, arrogantes y egocéntricos. Se los ve como inflexibles, impacientes y dictatoriales. No solo eso: hay quien piensa que también son autocomplacientes, controladores compulsivos y agresivos.

No estoy de acuerdo, pero he oído a algunas personas comentar de la conducta roja que tiene el perfil inhumano de Hitler. De pronto, la imagen de los rojos ya no es tan halagüeña. El líder nato muestra su lado negativo.

En primer lugar, permíteme explicar que nada de lo dicho anteriormente preocupará en exceso a los rojos, dado que les preocupan los problemas concretos más que las relaciones interpersonales. De igual modo, todos los demás se equivocan. Sin embargo, por el bien de la causa, veamos qué tienen que decir los demás.

¿Por qué todo es tan lento? ¿No puedes ir un poco más deprisa?

En fin, ¿qué decir de alguien que está dispuesto a saltarse cualquier marco reglamentario para tomar la delantera? Sin duda, que es impaciente. Cuando los canales oficiales llevan demasiado tiempo, los rojos se saltarán a un par de responsables en la toma de decisiones y rápidamente buscarán a quien esté directamente al cargo.

El primer ejemplo que me viene a la cabeza es el tráfico en nuestra bonita capital. Seguramente muchos de sus habitantes tengan un poco más de prisa que la media nacional cuando se sientan al volante; las estadísticas así lo dicen. Pero como estamos hablando de la conducta roja, me gustaría contar la historia de uno de mis compañeros de trabajo de hace algunos años. Tanto Björn como yo usábamos el coche como medio principal de transporte, incluso dentro de la ciudad. Si se usaba el transporte público se tardaba mucho más. De cuando en cuando, a Björn le retiraban el carnet de conducir, sin duda debido a su libre interpretación de los límites de velocidad.

Vivía lejos de la ciudad y en recorrer el trayecto de unos treinta kilómetros desde su casa hasta el centro, donde estaba nuestra oficina, en un día bueno podía tardar unos cuarenta minutos.

Eso en un día bueno, pero lo más probable es que le costara hasta una hora y media.

Björn casi nunca veía necesario limitar su conducción al volumen del tráfico. En su opinión, no había ninguna razón de peso para seguir todas y cada una de las normas de circulación. Lo que se veía en las señales aquí y allá —setenta, noventa, etcétera— eran casi siempre recomendaciones. No tenía que seguirlas, evidentemente estaban ahí para los que no tenían ni idea de cómo conducir.

En una ocasión, unos cuantos compañeros de trabajo estábamos hablando sobre el grave problema del tráfico en la capital mientras nos tomábamos un café. Parecía que Estocolmo estaba al borde del colapso total en cuanto a temas de tráfico. Björn no entendía nada, le parecía que la circulación era bastante fluida. Al preguntarle un poco más, descubrimos que normalmente conducía por el carril reservado al autobús. Todo el trayecto. Como poco durante veinte kilómetros. Era mucho más rápido. Björn incluso sostenía que era correcto. Incluso podías pagarte tu propia suscripción al carril bus, como hacía él, cosa que le costaba unos 120 euros al mes.

La policía lo paraba más o menos cada cuatro semanas, pero merecía la pena. Solo hay que imaginar el tiempo que ahorra. Lo que pagaba por ello era la multa, pero le parecía un buen negocio.

Esta anécdota es un buen ejemplo de cómo funciona la conducta roja. Son tan conscientes como cualquiera de que saltarse las normas no está bien, pero si consiguen sus objetivos más deprisa, se las saltarán. Los rojos son tristemente conocidos por no respetar las normas. Pero, repito, hay que tener en cuenta que su intención solo es cumplir con su cometido.

Los rojos no tienen ningún problema en tomar más de un atajo, siempre que así puedan cumplir con su cometido y, dada una perspectiva tan flexible de las normas y los reglamentos, realmente uno logra el objetivo más rápido. Me atrevería a decir que los rojos terminan las cosas con tanta prisa que, si algo sale mal, aún tienen tiempo para volverlas a hacer. Pero a la vez, los demás nunca sabemos qué ocurrirá.

No estoy gritando. ¡No estoy enfadado! ¡Grrr...!

Debido a la manera de comunicar tan franca y directa de los rojos, a muchos les parece que son agresivos. Esto tiene sentido, pero dicha percepción también varía dependiendo de quién sea la víctima de su contundente punto de vista. En Suecia comportarse de una manera beligerante no está tan aceptado como en Alemania o Francia. No pretendo decir que la gente se pelee más en los últimos dos países, solo que los conflictos se perciben de diferente manera.

Para hacernos una idea, una expresión cada vez más de moda en muchos ambientes laborales es que debemos tener «amplias miras». ¿Qué se quiere decir realmente con esto? Es fácil interpretarlo como que deberíamos ser honestos unos con otros y que deberíamos decir lo que pensamos. ¿No es así? Realmente queremos tener un diálogo abierto y directo. Muy bien, eso es maravilloso, para lograr la eficiencia en cualquier empresa es necesario que exista una comunicación directa respecto de las cosas importantes. Supongo que esto te parecerá acertado.

Así pues, ¿quién, de manera innata, es capaz de comunicarse con franqueza y al

mismo tiempo aceptar la franqueza sin ponerse de mal humor? La respuesta es: nadie. En principio.

A excepción de los rojos, por supuesto. Para ellos no es un problema. No sé ni por qué hablamos de amplias miras, ¿acaso no está claro que ellos dicen lo que piensan? A muchas personas les resulta estresante que les digan las verdades a la cara todo el tiempo, aun más si tienen dificultades en aceptarlas.

Por favor, hay que tener en cuenta que no estoy valorando qué está bien o mal, solo aclarando que cada uno de nosotros es diferente.

Entonces ¿por qué a veces percibimos la conducta roja como amenazante y beligerante? ¿Tal vez porque son personas que no ceden? ¿O porque les gusta discutir y debatir cada pequeña cuestión si es importante para ellos? ¿Quizá porque elevan la voz con facilidad? ¿O por cómo clavan su mirada en quien tienen delante o dan un puñetazo en la mesa si les apetece? ¿O porque a veces se expresan con bastante brusquedad?

Imaginemos la siguiente situación:

Tienes que realizar una tarea concreta, algo en lo que llevas trabajando algunos días, o incluso algunas semanas. Empiezas a cuestionarte a ti mismo, ¿has cumplido bien con tu cometido?, ¿tiene la calidad que deseabas?, ¿se lo mostrarías ya al cliente, así como está, o preferirías pedir la opinión de quien sabes que será sincero contigo?

Dicho y hecho. Una persona de conducta roja pasa por allí y decides arriesgarte. Sabes que este compañero de trabajo (o cónyuge, amigo, primo, vecino) va a ser sincero. Y tú quieres una opinión sincera. Con cierto tono de orgullo, enseñas lo que has hecho y le explicas el proceso paso a paso. Sin darse cuenta, la persona roja empieza a impacientarse, porque ya ha decidido qué decirte y, además, está cansando de que solo hables tú.

Hace un gesto con la mano para que te calles, y dice: «No tiene muy buena pinta. No me gusta demasiado lo que has hecho. Me sorprende que no hayas logrado hacer nada mejor. Creo que deberías empezar desde el principio».

Luego se marchará sin dedicarte ni un minuto más de su pensamiento. Y tú te quedarás, sin saber muy bien por qué, completamente destrozado. Con independencia de qué color de conducta seas.

¿Parece exagerado? ¿Algo así podría pasar en la vida real? Llegados a este punto, si en verdad crees que no existe gente tan desagradable, es que nunca te has encontrado con un rojo auténtico. O que los rojos que has conocido simplemente han aprendido a mentir.

Piénsalo, ¿cuál es el propósito de acabar por completo con la autoestima de alguien?, ¿qué intención tenía este individuo rojo? Nada más y nada menos que decir exactamente lo que le habías pedido. De hecho, le habías pedido una opinión sincera.

«Dime exactamente lo que piensas», le pediste. «No me enfadaré/entristeceré/decepcionaré/suicidaré.» «Prepárate —dice la persona roja—, porque ahí va.» Te hundirás en la miseria por pedir una opinión sincera. Casi seguro que te repondrás, pero ¿y los demás? ¿También se repondrán?

Como consultor, he tenido que explicar un millón de veces que cuando un individuo rojo pone todo su empeño en un tema que le importa, en una cuestión en la que no

piensa tirar la toalla, se avecina tormenta. Por lo que, si te dan miedo las confrontaciones, no deberías exponerte a semejante situación. Para los rojos los conflictos no son un problema, no buscan crearlos de manera consciente, pero una buena discusión de vez en cuando tampoco hace daño, ¿no crees? Es solo otra manera de comunicarse.

Un pequeño consejo: lo peor que puedes hacer si tienes un conflicto con una persona roja es dar marcha atrás. Tales tácticas pueden acarrearle graves problemas. Pero hablaremos de eso más adelante.

¿Qué haces aquí? Está claro lo que (no) estás haciendo

¿Qué significa realmente la necesidad de control? En pocas palabras, puede decirse que es un fenómeno por el que un individuo necesita controlar y estar a cargo de una situación en que participan grupos o individuos. Aquellos que necesitan tener el control, a menudo, se sienten terriblemente incómodos si deben adaptarse a una situación o un grupo específicos, de modo que idearán diversas estrategias para evitarlo. Una manifestación habitual de esta conducta es no callarse nunca en una conversación e interrumpir a los demás para defender las opiniones propias, y de ese modo llevar la voz cantante de la conversación.

Es muy probable que se perciba a los rojos como sumamente controladores, pero se trata más de controlar a quienes les rodean que cada detalle en particular. (No podemos acusar a los rojos de querer controlar los detalles.) Para ellos quizá sea importante creer que tienen el control sobre lo que hacen los demás y sobre cómo pretenden actuar en ciertas cuestiones concretas.

La cuestión clave en este asunto es que los rojos piensan que ellos saben un poco más que el resto de personas. Y dado que creen que saben más, vigilan lo que hacen los otros para asegurarse de que no se equivoquen. La ventaja para los rojos es que las cosas se hacen a su manera. La desventaja es clara: los demás se sienten controlados. Para algunas personas que otro sea quien lleve la batuta es positivo; sin embargo, otras se sentirán limitadas y solo querrán alejarse.

Hace muchos años trabajé para una empresa en la que una de las mandos intermedios era de conducta bastante roja (también era un poco azul; véase el apartado de la conducta azul). Cuando delegaba en sus empleados, el efecto era bastante interesante. Por lo general, no le importaba renunciar a algunas cosas concretas, incluso llevaba bien delegar las tareas más agradables, algo que a muchos ejecutivos les cuesta. Sin embargo, dado que era en parte roja, era rápida de pensamiento y acción. Esto se plasmaba en que después de asignar un cometido específico, merodeaba por algún tiempo y, si veía que no se ponían manos a la obra, simplemente hacía ella el trabajo. Por eso, cuando el empleado en cuestión llegaba a la tarea en su lista de lo que tenía por hacer, a menudo descubría que ya estaba acabada. NOTA: el plazo aún no había terminado.

Como esta directiva era azul y roja, cumplía con el cometido mucho mejor que el empleado, que ni siquiera se había puesto a ello. La conducta roja es sinónimo de rapidez y la azul de gran calidad en la ejecución. Por desgracia, las críticas a la lentitud del

empleado tampoco tardaban en llegar. Dado que la parte azul de esta directiva la hacía muy minuciosa y debido a su parte roja le resultaba fácil expresar sus críticas, se la veía como muy rígida. Lo que nos lleva al siguiente apartado.

No me importaría prestarte más atención... si fueras un poco más interesante

¿Te has encontrado alguna vez con alguien que carezca por completo de sentimientos? No, ¿verdad? Me lo imaginaba. Los rojos no son por lo general personas que den prioridad a las relaciones interpersonales. Y no hay nada de malo en ello, siempre que el destinatario de su comunicación tenga el mismo punto de vista. Pero si un rojo se dirige a una persona para la que las relaciones son muy importantes, como los amarillos o los verdes, quizá se le perciba como inhumano o sin corazón.

Permíteme que ponga un ejemplo de mi experiencia personal.

Tengo un antiguo compañero de trabajo, al que siempre he apreciado mucho (fíjate en que he comenzado esta historia con los aspectos positivos para evitar que alguien se confunda y piense que no aprecio a esta persona; este es un comportamiento muy sueco), que aún me inspira un gran respeto profesional y que además es un buen amigo. Bueno, de nuevo se trata del famoso Björn.

Hace algunos años tuvimos un período en nuestra empresa de mucho trabajo. El otoño había sido duro y requerido mucho esfuerzo: largas jornadas laborales, trabajar hasta tarde y, a menudo, llevarse a casa trabajo para el fin de semana. Estábamos exhaustos, nos habíamos agotado unos a otros y también a nuestras respectivas familias. Casi todos en la empresa estábamos extenuados. Necesitábamos de verdad unas tranquilas vacaciones de Navidad para coger fuerzas.

Así que allí estábamos, en un restaurante japonés. Nos habíamos quitado los zapatos y estábamos sentados en cojines, con un vaso de sake en la mano. De un modo muy sueco, mirábamos el menú, con un ojo puesto en lo que los demás iban a pedir, pues como es lógico la mayoría de nosotros no quería pedir algo que nadie más fuera a tomar.

Menos Björn. Él había echado un vistazo rápido al menú y había anunciado lo que pensaba pedir. Ya lo tenía claro y pronto empezó a cansarse de esperar a que decidiéramos. Para matar el tiempo, sacó un tema de conversación. Por aquella época mi hija había cambiado de colegio y Björn tenía curiosidad.

«¿Cómo ha ido el cambio de colegio? ¿Qué tal le va a la jovencita?», preguntó. Gratamente sorprendido por su interés en mi hija, empecé a contarle. En menos de veinte segundos me di cuenta de que empezaba a distraerse. Miraba alrededor del restaurante con un gesto que interpreté como: «¿Por qué me estás contando esto?».

Me miró con una sonrisa que parecía decirme: «Ya me conoces. Sabes cómo funciono. En realidad, no quiero seguir hablando de esto». Y acto seguido se puso a hablar sobre algo completamente diferente.

En otras circunstancias, casi seguro que me habría sentido un poco ofendido e incluso insultado. ¿Cómo puede mostrarse alguien tan desconsiderado? Sobre todo, cuando la otra persona está respondiendo a una pregunta que el otro acaba de formular.

¿Significa esto que Björn es insensible y que no le interesan en absoluto los demás?

No. Lo que significa su conducta es que se preocupa tanto como los demás, pero una vez que se ha enterado de que mi hija está bien, simplemente pierde el interés. A su manera, anunció que el canal de comunicación se había cerrado. En lugar de quedarse allí sentado asintiendo y murmurando exclamaciones de aprobación, fingiendo estar interesado en detalles más o menos insignificantes, dijo justo lo que pensaba.

Recuerda que estamos hablando de interpretaciones. Una cosa es la intención subyacente a una conducta concreta y otra distinta cómo la percibe el receptor. En mi caso, me lo tomé con humor, porque conocía a Björn muy bien y sabía que nunca haría daño a nadie deliberadamente. A veces hiere susceptibilidades sin querer; son cosas que pasan. Por el contrario, es una de las personas más generosas y cálidas que he conocido. Pero para entender esto tienes que llegar a conocerle.

¿Cuál hubiera sido mi respuesta correcta a la pregunta sobre cómo iba el cambio de colegio?

«Estupendamente.»

Eso habría bastado.

Hace falta ser fuerte para estar solo, y yo soy más fuerte que todos vosotros

El término «egocéntrico» viene de la palabra latina *ego*, que significa «yo». Mi yo es, por tanto, mi ego. Desde un punto de vista lingüístico, de algún modo, hemos equiparado tener un ego fuerte con ser egoísta. Claro que hay muchas personas que son egoístas y egocéntricas. Las calles están llenas de ellas. Pero antes de seguir, quiero que recuerdes que estamos hablando de cómo se perciben las conductas y no necesariamente de características reales.

Si prestamos atención a cómo se comunican las personas rojas, podemos entender por qué mucha gente las ve como egocéntricos.

- Creo que debemos aceptar esta propuesta.
- Quiero ocuparme de esa tarea.
- Esto es lo que yo pienso.
- Tengo una buena idea.
- ¿Vamos a hacerlo a mi manera o de la manera equivocada?

Añádase a esto perspicacia y un claro lenguaje corporal, y tendremos a un individuo que consigue lo que quiere. Lucha por sus intereses. Les dirá a todos los que quieran escucharle que es capaz de hacerlo. Lo que tal vez resulte inquietante, especialmente en el caso de los verdes, es que los rojos se expresan utilizando el yo. Sus ideas están centradas en el mensaje del yo (en primera persona) (comparten esta característica con los amarillos, también de egos fuertes).

Hemos aprendido a ocuparnos unos de otros, que la soledad no es la situación más ventajosa y que necesitamos a los demás para sobrevivir. El modelo es la cooperación; yo mismo he predicado las bondades de este enfoque durante más de dos décadas. Por tanto, nos parece egocéntrico que los rojos hablen solo de ellos y que se aseguren de

obtener sus beneficios antes de ayudar a los demás. Estarán dispuestos a meterse en el terreno ajeno si ven una oportunidad de ganar ventaja. Tal vez no lo hagan de manera consciente, pero el resultado es el mismo.

Además, suelen ganar en las discusiones. Para ellos ganar es inherente a la conversación. Comportarse de esa manera está acorde con su ego. A raíz de todo lo dicho, pueden perder amigos, no caen bien y no se comparte información con ellos porque nadie los quiere en su grupo. Y una vez que se dan cuenta de esto, es muy posible que digan que los demás son idiotas.

Hace algunos años, me encontraba sentado a una mesa con otras cinco personas. Un tipo de conducta mitad verde mitad azul me dijo, algo angustiado, que no estaba en su mejor momento. No era capaz de afrontar las responsabilidades que su jefe había depositado en él. Le agobiaba la gran carga de trabajo y le costaba conciliar el sueño, lo que le generaba aún más estrés porque sabía que si no dormía bien le sería más difícil hacer su trabajo al día siguiente. Su mujer, sentada a su lado, desviaba la mirada. Sin duda, la situación no era cómoda para ninguno de los comensales. Todos formulamos palabras de ánimo y discretas preguntas acerca de cómo pensaba solucionar la situación. Todos manifestamos nuestro máximo apoyo. Excepto la única persona roja en aquella cena, que finalmente se cansó y despellejó al estresado y agobiado pobre hombre.

Su análisis fue claro y diáfano: «Me parece que te quejas demasiado. Solo estás ganándote el sueldo. Yo nunca me he puesto enfermo, y creo que la gente, por lo general, se preocupa demasiado. A mí nunca me podría pasar lo que te está pasando a ti, y creo que deberías sobreponerte».

Menuda cena, sin duda nadie se fue de buen humor. Seamos claros: son fundamentalmente los rojos los que están rodeados de idiotas.

CÓMO PERCIBEN LOS DEMÁS A LAS PERSONAS AMARILLAS

Divertidos, entretenidos y positivos hasta límites casi imposibles. Sin duda. De nuevo, esta es su propia interpretación. Si les preguntas a los demás cómo son los amarillos, es posible que obtengas una perspectiva diferente. Mucha gente suele coincidir en lo que hemos leído hasta ahora, pero también oírás otros comentarios. Los más interesantes los obtendremos si les preguntamos a los azules.

Te dirán que los amarillos son egoístas, superficiales y están demasiado seguros de sí mismos. También habrá quien diga que hablan mucho y que no saben escuchar y se puede añadir que se distraen fácilmente y son descuidados. De repente su imagen ya no es tan lisonjera.

Cuando estos comentarios llegan a oídos de una persona amarilla, suelen ocurrir dos cosas: puede sentirse verdaderamente herida y consternada o enzarzarse en una furibunda discusión. Depende. Pero lo llamativo es que, a la larga, nada de esto les atormentará demasiado. Por un lado, no saben escuchar y, por el otro, poseen lo que algunos psicólogos llaman memoria selectiva. Simplemente se olvidan de lo malo y, dado su *ethos* positivo, les será fácil seguir sosteniendo que no tienen defectos o fallos.

Pasemos a analizar aquello con lo que los amarillos tienen que enfrentarse, muchas veces sin ser conscientes de ello.

Hola, ¿hay alguien ahí? Voy a contarte lo que me ha pasado. Quieres oírlo, ¿no?

Al comienzo de este capítulo, señalé que los amarillos son muy buenos comunicadores. Me gustaría insistir en ello.

Los amarillos son muy buenos comunicadores. Y hago hincapié en el «muy». Ninguno de los otros colores tiene la facilidad de los individuos de conducta amarilla para dar con la palabra precisa, expresarse o contar historias. Les resulta tan fácil, tan simple, tan natural que es normal que te impresionen. Se sabe que a la mayoría de la gente no le gusta hablar en público. Les produce palpitaciones, manos sudorosas, terror a hacer el ridículo. Los amarillos no saben lo que es esto. La idea de hacer el ridículo les parece completamente descabellada, y si ocurriera lo improbable, siempre podrán salvar la situación con humor contando alguna otra anécdota divertida.

Pero lo poco gusta y lo mucho cansa. Con independencia de qué se nos da bien, siempre hay un límite, un momento para descansar. Los amarillos, especialmente aquellos sin demasiada conciencia de sí mismos, no conocen tal límite. Nunca se les ocurriría poner punto final; si tienen algo que decir, lo dirán. Que a los demás no les interese les da exactamente igual.

Los amarillos hacen justo lo mismo que casi todos los demás: se dedican a aquello que se les da bien. Y a ellos se les da bien hablar. Hay innumerables ejemplos de amarillos que acaparan las conversaciones. Si a esto se añade una dosis de falta de escucha, la comunicación que tendrá lugar será extraña (léase: unilateral).

A muchas personas les molesta mucho su locuacidad sin límite. El hecho de que no sean capaces de quedarse callados se interpreta en numerosas ocasiones como egocentrismo. Expresiones como «cotorra», «hablar por los codos» o «diarrea verbal»

muy posiblemente se crearon pensando en una persona de conducta amarilla.

Son innumerables las veces que he vivido la situación que expondré a continuación. Unas cuantas personas sentadas en torno a una mesa de juntas. El jefe de turno expone una idea; puede tratarse de cualquier cosa. Cuando llega el momento de los comentarios, todos los amarillos reforzarán la idea repitiendo justo lo mismo, posiblemente con sus propias palabras. (Me gustaría aclarar a las mujeres que están leyendo este libro que soy consciente de que este tipo de conducta es más masculina que femenina.) ¿Por qué lo hacen? En primer lugar, para demostrar que están de acuerdo y, en segundo lugar, porque ellos lo explican mucho mejor.

Hace algunos años, me encontraba con un equipo de gestión para estudiar las dinámicas del grupo. En una reunión en concreto, acababa de comprarme un teléfono móvil con una función divertidísima: un cronómetro, herramienta que me permitía registrar quién hablaba en el grupo y cuánto tiempo.

Uno detrás de otro, fueron surgiendo una gran cantidad de datos interesantes. En la reunión estaban presentes el presidente y sus siete asociados más próximos. Peter, el director de ventas, era realmente amarillo, pero solo había propuesto uno de los diecinueve puntos en el orden del día. Fijémonos en la proporción: 1:19. Esto supone en torno al 5,3 % del total.

El presidente fue el primero en tomar la palabra, mas muy pronto se puso de manifiesto un patrón claro. Peter tenía opiniones sobre cada punto que había que tratar en el orden del día. Utilicé mi cronómetro; el resultado me pareció fascinante: había hablado el 69 % del tiempo. Sí, es cierto. El 31 % restante se distribuía entre los otros siete participantes, incluido el presidente.

Si eres una persona amarilla, es posible que te hayas saltado esta parte del texto, porque te habrás reconocido y te habrá parecido que el ejemplo no era bueno; todos los demás estaréis preguntándoos cómo es posible. Pues porque los amarillos no tienen ningún inconveniente en expresar su opinión o dar consejos sin considerar si saben o no del tema en cuestión. Tienen una visión muy positiva de sus propias capacidades: cuando se les pasa algo por la cabeza, simplemente lo sueltan.

Se dice de los rojos que para ellos pensamiento y acción son la misma cosa. Acerca de los amarillos me gustaría introducir la noción de que pensamiento y discurso están interrelacionados. A menudo lo que expresan es material en bruto, que sale a borbotones de sus bocas. Sí, también puede darse el caso de que sea algo sobre lo que han reflexionado, pero por lo general no es así. Lo que resulta más engañoso es que, casi sin excepción, suena muy bien. Los amarillos saben cómo presentar un texto de modo que siempre suene de maravilla. Si no conoces a fondo a la persona en cuestión, muy fácilmente puedes pensar que cuanto dice es verdad. Un grave error.

Los amarillos suelen ser divertidos y estimulantes y, como ya he dicho, pueden suscitar nuevas ideas en los demás. Pero si te ves en medio de una conversación con ellos, tienes que estar atento, de modo que cuando paren de hablar para tomar aire puedas introducir tu comentario o, simplemente, intentar dar por terminada la charla.

Ya sé que parece desordenado, pero en el caos hay orden

Los amarillos casi nunca admitirán que son descuidados, pero la verdad es que no les resulta fácil controlar las cosas. Por ejemplo, trabajar de una forma estructurada es aburrido, pues para ello tienes que adaptarte a una pauta y mantenerte dentro de una estructura. Si hay algo que los amarillos evitan a toda costa es sentirse controlados por sistemas fijos.

Así que lo solucionan teniéndolo todo en la cabeza, pero eso no es posible. No puede recordarse todo. De modo que se les olvida, y los demás piensan que son descuidados. Se les olvida la cita o no vuelven a comprobar el documento antes de entregarlo, porque en su cabeza la tarea ya está acabada. No retroceden, solo avanzan. A zancadas hacia el próximo cometido, a ocuparse de otros asuntos.

Detalles. Es posible que a la hora de entregar un trabajo, por ejemplo, tengas que ser minucioso en los detalles. A los amarillos no les gusta tener que prestar atención a los pormenores. Me atrevería a decir que no les interesan. No son muy detallistas.

Por lo general, prefieren poner en marcha proyectos. Tienen muchos recursos y, puesto que también son creativos, a menudo emprenden distintos proyectos al mismo tiempo. Pero lo que no se les da bien es acabar lo que empiezan. Casi nunca cuentan con la capacidad de concentración necesaria para acabar algo del todo. Se cansan y pasan a otra cosa. Y a los demás nos parecerá que son descuidados. Su opinión es que lo que han hecho basta. «Dios mío, ¿para qué preocuparse con nimiedades? Al fin y al cabo ¡ha quedado bastante bien!» Que cuelguen hebras de la camisa o que el documento esté lleno de faltas de ortografía no tiene tanta importancia como idear nuevos proyectos.

Esto mismo se repite en muchos otros ámbitos. Tengo algunos conocidos que carecen de la noción del tiempo. Siempre están deseosos y dispuestos a concebir nuevos planes, pero respecto al tiempo, son demasiado optimistas. Da exactamente igual el plazo que propongas, nunca acabarán cuando venza. Las siete en punto, las siete y media o las ocho. No importa. Llegarán tarde de todos modos. Y cuando lo comenten, reducirán su retraso de 45 minutos a poco más de quince. Y un rato después, incluso ellos mismos creerán que es así. Da igual. Los demás esperaremos de buen grado porque su sola presencia será lo mejor de la tarde.

Mírame, hago malabarismos con todas las bolas al mismo tiempo

Hemos de hablar un poco sobre la incapacidad de los amarillos para mantener la concentración largos períodos de tiempo. Siempre están dispuestos a experimentar nuevas sensaciones. Pero la parte negativa de la increíble receptividad de los amarillos a las nuevas ideas, sensaciones o cosas es que ¡hay tantas cosas nuevas...!

Y dado que para ellos lo nuevo es sinónimo de bueno, lo mejor es que siempre esté ocurriendo algo. De no ser así, nuestro amigo amarillo perderá la concentración. No se molestará en escuchar toda la historia y sus antecedentes, y menos aún los detalles y datos, que es más que posible que tengan especial importancia. Si no le interesa, perderá concentración.

¿Y qué hará si se desconcentra? Es fácil de adivinar. Hará otra cosa. Lanzar otra bola

al aire. El problema es que, aunque pueda mantener todas las bolas en el aire, no logrará recogerlas en la columna precisa y el cruce adecuado. En vez de eso, saldrá de la habitación y las bolas de malabares lloverán sobre el laboratorio de ideas (*think tank*) de otro compañero. Es muy probable que en una reunión se ponga a jugar con su teléfono móvil o su ordenador o que empiece a charlar con la persona que tiene al lado. Al principio en voz baja, convencido de que nadie lo notará. Por supuesto, eso no es así, y los demás empezarán a enfadarse. Pero si nadie le dice nada, seguirá hablando. En esto los amarillos son como niños pequeños: se les da bien poner a prueba a los demás. Continuarán hasta que alguien se indigne y se plante. Entonces habremos herido sus sentimientos. Su única intención era...

Se aburren con facilidad, lo que puede acarrear consecuencias mucho más importantes que una conducta inoportuna durante las reuniones. No se les dan bien las pequeñas cosas cotidianas, como la administración o el dar continuidad a los asuntos. Como es habitual, la mayoría de los amarillos no estará de acuerdo sobre lo que acabo de escribir. En su opinión, ellos también dominan este aspecto. Pero si solo tenemos en cuenta su capacidad para hacer el seguimiento de una tarea empezada, lo cierto es que pueden suponer una seria amenaza para la puesta en práctica de, por ejemplo, un proyecto.

Un nuevo proyecto: «¡Fantástico!». Vamos a reunir un equipo nuevo y dinámico de gente interesante: «¡Hecho!». Empecemos a desarrollar ideas y conceptos: «¿Lo dices en serio? ¡Ya lo he hecho!». ¿Vamos a trabajar como locos al principio para conseguir que el proyecto avance a un buen ritmo?: «Sí». Pero ¿y luego? Darle seguimiento a lo que ocurre en un proyecto es sumamente pesado. Implica mirar hacia atrás, y esto les aburre, así que no lo harán. Los amarillos no son capaces de mantener la concentración el tiempo necesario para realizar el seguimiento de un proyecto. Prefieren convencerse a sí mismos de que para ello confían en los demás.

Puedo contar un divertido ejemplo de una vez en que asesoré a los representantes de ventas de un importante canal de televisión privado. Me senté con una comercial, una mujer joven e inteligente que era capaz de cerrar grandes ventas. Habíamos identificado algunos defectos en su personalidad y, después de que tratara denodadamente de convencerme de que incluso lo malo era bastante bueno, estábamos elaborando un plan sobre cómo proceder en su desarrollo personal.

Prácticamente fracasamos desde el primer momento: ¿cuándo empezaría?

No podía comenzar ese mismo día, porque ya eran más de las tres de la tarde. Y al día siguiente tenía un montón de reuniones. Tendría que ser la semana de después. Pero justo esa semana iba a estar fuera. Quizá dos semanas más tarde, ya vería.

Estaba perdiendo la partida antes de empezar a jugarla.

Yo, me, mí, conmigo

Los amarillos no son necesariamente más egoístas que los demás, pero siempre lo parecen. ¿Por qué? Sobre todo, eso tiene que ver con cómo se desarrolla el diálogo, ya que hablan de sí mismos sin parar. Cuando los demás no resultan lo bastante interesantes y estimulantes, los amarillos interrumpirán la conversación y la dirigirán a algo mucho

más interesante, que con frecuencia son ellos mismos.

Me acuerdo de un agente de ventas que conocí en un curso de una empresa farmacéutica a principios de este siglo. Gustav reunía todos los aspectos menos populares de la conducta amarilla y el problema es que no tenía ninguna conciencia de ello. Casi nunca hablaba de nada más que no fuese de sí mismo y de las cosas que había hecho, y siempre se comportaba como si fuera él y no yo quien dirigía el curso. Tengo mis métodos para tratar con este tipo de personas, pero me parece interesante estudiarlas por algún tiempo antes de ajustar su conducta en privado con algunas severas palabras durante la primera pausa.

Algunos ejemplos: cada vez que planteaba una pregunta al grupo, Gustav la respondía. Rápido y veloz, como muestra de lo implicado que estaba, de no haber sido porque bastante a menudo decía cosas que no tenían ningún sentido, es decir, lo primero que se le pasaba por la cabeza. Naturalmente, hablaba sin parar y no era capaz de guardarse para él lo que estaba pensando. Si le indicaba con un gesto que yo quería escuchar lo que tenían que decir sus colegas, se limitaba a inclinarse para obstaculizar mi campo visual y seguía hablando.

Incluso cuando empecé a formular preguntas a personas concretas en la sala — llamándolas por su nombre—, Gustav siguió contestando. Increíble, ¿no? Hablaba durante un rato y luego le preguntaba a su compañero Sven: «Seguro que ibas a responder lo mismo, ¿verdad?». Y Sven se limitaba a negar con la cabeza, con desaprobación: «¿Por qué me lo preguntas?». Estaba acostumbrado a la situación. Gustav mantuvo esta conducta toda la mañana, sin que yo pudiera controlarle. Volvía a la carga cada vez que había un instante de silencio.

Nunca dejaba que hablase nadie más y cuanto decía había que tomarlo como una verdad indiscutible. Acaparó todo el curso sin pararse a pensar en cómo se sentían los otros diecinueve asistentes. Lo más curioso es que los demás eran conscientes de lo que pasaba, pero nadie tenía energía para pararle los pies. Me miraban fijamente, algo exasperados, con la esperanza de que yo pudiera hacerlo callar de algún modo.

Durante el almuerzo, anunció sonoramente, para que todo el mundo pudiese oírlo, que en su opinión el curso estaba yendo muy bien. Pero lo cierto es que la mayoría del grupo odiaba el sonido de su voz. Apenas lo soportaban.

Nunca me lo dijiste, de lo contrario, me acordaría

Si hay algo para lo que los amarillos no poseen ningún talento es para escuchar a los demás. De hecho, se les da bastante mal. Muchos de los amarillos que he conocido están convencidos de que saben escuchar —y por supuesto, ponen amenos ejemplos para probar este hecho innegable—, pero tal vez su memoria los traicione. Básicamente, creen que lo han entendido todo muy bien, pero en algún punto del proceso de almacenamiento en la memoria la información se pierde... para siempre.

No, no es la memoria. Lo que ocurre es que a los amarillos no suele interesarles lo que dicen los otros, porque ellos podrían decirlo mucho mejor. No están atentos, empiezan a pensar en otra cosa o, incluso, a hacer otra cosa. No quieren escuchar, lo que quieren es

hablar.

Les gusta hacer cosas que les entretengan de un modo bastante infantil. Si la exposición de unos hechos, una historia o una conversación normal son aburridas, no prestarán atención. Por supuesto existe una solución: puedes seguir un curso en retórica entretenida para mantener la atención de tu amigo, socio o compañero de trabajo amarillo. Si logras exponer tu mensaje de un modo más divertido, al menos tardarán un poco en levantarse. La retórica no es el arte de hablar, sino el de hacer que los demás te escuchen.

Si llegados a este punto has identificado como amarillo a algún buen amigo tuyo, ya sabes a qué me refiero. A mitad de la frase te interrumpirá para hablar de algo completamente diferente. ¿Mala memoria? No, solo estabas siendo muy tedioso. Aunque, realmente, si añadimos a esto la mala memoria, entonces tenemos un problema.

Muchas de las personas que en verdad tienen éxito saben escuchar mejor que la mayoría. Tienen mejor disposición para escuchar que para hablar. Lo que saben ya lo saben, y para aprender más solo tienen que cerrar la boca y escuchar lo que otros tienen que decir. Es una manera de adquirir nuevos conocimientos. Esto los amarillos tienen que entenderlo si no quieren que se les considere un caso incorregible (o estancarse en su desarrollo personal). Por ejemplo, tienen que asimilar el mensaje que he expuesto en el último apartado. Nunca aprenderán nada si se niegan a prestar atención al mensaje anterior solo porque es difícil y posiblemente sea aburrido.

CÓMO PERCIBEN LOS DEMÁS A LAS PERSONAS VERDES

¿Qué piensan de los verdes los demás (las personas con conductas de otros colores)? La imagen que se tiene de ellos es ambivalente. Algunas opiniones van más allá del hecho de que se los considera agradables, cordiales y considerados. ¿Cómo tratar con una persona que por miedo al conflicto dice «sí», pero quiere decir «no»? ¿Cómo saber lo que piensa?

Los rojos y los amarillos, en particular, tienen problemas con esto que yo llamo la resistencia silenciosa. Quedarse callado en vez de hablar. Sin embargo, algunos verdes, tienden a decir la verdad a espaldas de la persona interesada. Por este motivo otros pueden verlos como deshonestos, aunque su intención sea solo evitar el conflicto. En general, los verdes siempre esperan lo peor y, por tanto, tratan de pasar inadvertidos.

Por otra parte, está la capacidad de cambio. Entienden la necesidad de cambio, pero aun así dicen «no, gracias», lo que lleva a pensar a aquellos más cercanos que son reacios al cambio, engreídos, cabezotas e indiferentes. Como siempre, estamos refiriéndonos a las interpretaciones de los demás. Si les preguntamos a los rojos qué opinan sobre los verdes, lloverán verdades como puños.

La obstinación nunca será una virtud

¿Qué hacer ante una persona que nunca cambia de punto de vista? ¿Nunca? ¿Ni siquiera cuando los hechos prueban que ha llegado el momento de emprender un camino diferente? ¿Qué hacer si alguien está totalmente decidido a seguir en la misma línea?

La diferencia entre los verdes y los azules es que mientras que estos siempre esperan hasta recabar más datos sobre un asunto, los verdes esperan que todo se olvide, dado que ellos no cambiarán de idea. ¿Por qué? Porque no suelen hacerlo.

Piénsalo: te ha llevado toda una vida crearte una opinión determinada sobre los peligros de colesterol en la dieta, los viajes al espacio o Britney Spears. De repente alguien viene a decirte que tienes que cambiar tu opinión por la suya.

No sucederá. Un individuo verde esperará a que la opinión correcta se abra camino. Y si no es así..., bueno, suelen tener paciencia de sobra.

Te voy a contar la historia del hijo de una familia que conozco muy bien desde hace muchos años. El chico va bien en el colegio; sus notas son buenas y tiene muchos amigos.

Antes de empezar, me gustaría señalar que cuando hablamos de jóvenes, en este caso de un adolescente, debemos ser cautos. Su personalidad o carácter aún no están completamente formados. No todos sus puntos de vista son definitivos.

¿Cuál es el problema?

Este joven tiene su propio criterio sobre lo que es correcto o incorrecto. Y nada en el mundo puede hacerle cambiar de idea. Quizá lo haya visto en la televisión, se lo haya contado un amigo o lo haya oído en el colegio. Cuando una idea o un conocimiento, con independencia de su fuente, han arraigado en su conciencia, no hay manera de arrancárselos. No importa lo que insistan sus padres en darle los datos reales o con cuánta crudeza le muestren las pruebas: él tiene clara su opinión. Da igual si sus padres le

explican los peligros de lo que estén discutiendo, porque a él le da lo mismo.

Piénsalo. Le proporcionas todos los datos disponibles y el chico dice que lo entiende. Está de acuerdo en que parece lógico y en que sin duda otros podrían hacer las cosas de este modo y obtener buenos resultados. Pero él aún no está dispuesto a cambiar de opinión. Hay quien llama a esta actitud obstinación.

¿A qué se debe esta conducta? Buena pregunta. Puede depender de dónde obtuvo la información en primer lugar. Si un amigo le cuenta que un médico recién licenciado gana lo mismo que los que trabajan como basureros, da igual que sea verdad o no. Si el mismo amigo sugiere que no pueden detenerte por conducir borracho tu moto si solo te has bebido tres cervezas, esta afirmación se vuelve verdadera, incluso si nosotros, con todos los datos a nuestra disposición, sabemos que no es así.

Del mismo modo, si se entera de que conseguirá un trabajo estupendo si se esfuerza un poco más en matemáticas, esto se convierte en verdad. Si la información se la ha dado su mejor amigo, entonces sin duda ha de ser cierta. Cuando los verdes confían, ya sea mucho o muchísimo, en una determinada persona, todo lo que esta dice se convierte en verdad irrefutable. Por tanto, resulta fácil abusar de las personas verdes, dado que tal vez sean un poco inocentes y crédulas. Por desgracia, algunos se aprovechan de esto.

No me cabe duda de que a veces su persistencia puede ser su punto fuerte, pero cuando los demás lo perciben como simple obstinación, solo será una fuente de problemas.

¿Para qué esforzarse? Al fin y al cabo, no merece la pena preocuparse por nada

Es fácil que tengas la impresión de que los verdes no están especialmente interesados en algo, pues no parecen muy involucrados (algunas formas en que reflexionan pueden dar esta impresión, como cuando miran alrededor para ver qué van a hacer los demás). A menudo es cierto, los verdes son más pasivos que activos, y esto afecta a su conducta, de modo que no hacen gran cosa.

¿Y qué más da? Si no salimos de nuestra propia casa, es difícil que algo vaya mal, ¿verdad? Los verdes dan por sentado que todos los demás piensan como ellos y se quedan sin hacer nada en el sofá. Están contentos así. Todo aquello que altera su punto de vista se convierte en amenaza. ¿Y qué ocurrirá entonces? Más pasividad.

En una ocasión, oí decir a un jefe de conducta amarilla y roja que sus empleados estaban desmotivados y no tenían ningún interés en su trabajo. La cuestión le preocupaba mucho porque todos sus esfuerzos en insistir y motivarlos eran inútiles y nunca se ponían en marcha. Les había presentado numerosas ideas —algunas de ellas muy interesantes—, pero nada cambiaba. Estas cosas pasan con los verdes. Son capaces de reconocer una buena idea tan rápido como los demás, pero, mientras que sus compañeros rojos, por ejemplo, recogen el testigo y salen corriendo, los verdes simplemente se sientan a esperar. A menudo, se trata de esperar a tener la sensación adecuada y mientras esta no se presente... bueno tampoco habrían hecho nada en cualquier caso, así que consiguen lo que quieren.

Este jefe al que nos hemos referido llamó a sus empleados y les preguntó qué

pensaban de la empresa. Le preocupaba la falta de compromiso evidente. Un par de empleados de mediana edad contestaron directamente que no se les ocurría nada en lo que mereciera la pena involucrarse. El jefe sintió una frustración inmensa. Lo había intentado todo, pero prácticamente no había obtenido ninguna reacción.

Puede pasar lo mismo en los matrimonios. Hay una gran variedad de estereotipos, como, por ejemplo, que a algunas mujeres les atraigan los hombres fuertes y silenciosos. No hay nada malo en ello. Pero cuando después de casarse se dan cuenta de que eso es todo lo que su pareja es, fuerte y silencioso, puede que no les parezca tan bien. Cuando ella hace planes y él dice que no le apetecen, se siente confundida. Y entonces hará planes más deslumbrantes, mientras él se aferra al brazo de su sofá favorito aún con más fuerza. Y esto es lo paradójico: cuanto mayores sean los planes, menos les apetecerá participar a los verdes. Lo único que quieren es paz y tranquilidad.

Un ejemplo: he escrito literatura durante veinte años, siempre con la esperanza de publicar algún día. Toda mi familia lo sabía. Nunca le di demasiada importancia, pero tampoco ocultaba mis ambiciones. Tengo más de un pariente que disimula sus intereses y anhelos con auténtica maestría. Una persona verde muy cercana a mí sabía realmente cuánto me importaba tener éxito, pues en repetidas ocasiones le había hablado de mi sueño de ser escritor y qué significaría para mí publicar. Sin embargo, esta persona nunca me preguntó cómo me iba al respecto. Quizá cada cinco años hizo algún comentario acerca de que no debería tomarme las cosas tan en serio si no quería sufrir decepciones. Cuando yo realizaba afirmaciones del tipo: «Este año lo conseguiré, maldita sea, tengo que esforzarme más para lograr el éxito», su respuesta era: «Madre mía. Menuda cantidad de trabajo». Para los verdes el mayor enemigo es el trabajo en grandes cantidades, solo porque es trabajo. Según su actitud vital, todo debería ser fácil.

Su indiferencia y su falta de compromiso pueden acabar con el entusiasmo de la persona más motivada. Yo mismo tuve que aprender a depender de los demás a fin de obtener la energía necesaria para seguir luchando. Pero los verdes esto no lo entienden. No quieren involucrar a otros porque supone causar molestias. Mejor quedémonos aquí sentados... sin hacer nada.

Lo que no se piensa con claridad, no puede decirse claro

Los verdes son reacios a tomar partido en temas delicados. Como cualquiera, tienen opiniones y puntos de vista, pero no les gusta proclamarlos a los cuatro vientos. La razón es simple: se puede armar un buen jaleo.

En consecuencia, suelen expresarse de manera un tanto oscura. En lugar de decir que algo no es posible, dirán que parece que hay algunos problemas para conseguirlo. Claro que ambos enunciados significan lo mismo: no conseguiremos hacerlo a tiempo. Pero si se expresa de una manera menos directa, se corren menos riesgos. Si tomas una posición clara respecto a lo que sea, tendrás que defenderla. Menudo problema.

Los verdes piensan que más vale prevenir que curar. Expresándose de manera ambigua, no asumen la responsabilidad en el asunto en cuestión. No tendrán que arriesgar su buen nombre si no están seguros. Si no ha tomado partido por algo, por

supuesto, tampoco se ha manifestado en contra. Te parecerá que todo esto no suena nada lógico, ¿verdad? Pero si eres una persona de conducta verde sabes exactamente a lo que me refiero. Conocí a una mujer que decía que creía lo que los demás creyeran, y si les había preguntado a ellos...

No obstante, los verdes ¿solo parecen poco claros porque intentan evitar que las relaciones personales se vean dañadas? No, en absoluto. Una persona roja dirá que no soporta escuchar a Laila Westersund, mientras que una verde dirá que ha oído mejores cantantes. Mientras que una persona azul dice que ha perdido 3,65 kilos desde el pasado martes por la mañana (contando a partir de la hora del café), una verde dirá que últimamente ha perdido algunos kilos.

Esto ocurre porque los verdes no se centran tanto en los resultados como los rojos y los azules y, tanteen la consecuencia, no hablan de hechos y datos de la misma manera. Ellos prefieren hablar sobre relaciones y sentimientos, y por eso es más difícil ser preciso. Porque, ¿cómo medir un sentimiento?

Te quiero exactamente un 12 % más que el mes pasado. No, esto no funciona.

Sé que debería cambiar esto inmediatamente. Lo pensaré (durante un buen rato)

Esto es en verdad un gran obstáculo. Si pretendes llevar a cabo cambios en un grupo formado por muchos verdes, lo único que puedo hacer es desearte suerte. Si los cambios son significativos, deberías plantearte si realmente merece la pena. Si se trata de algo urgente, mejor que desistas, literalmente. Así es como piensan los verdes:

- Sabemos lo que tenemos, pero no lo que vamos a conseguir.
- Era mejor antes.
- Nunca he hecho nada así.
- Más vale pájaro en mano que cientos volando.

¿Te suena? Sin duda, no todos los cambios son para mejor, pero tranquilo. No quiero decir que expresarse en los términos expuestos sea siempre negativo, pero cuando los cambios son realmente necesarios esta forma de pensar puede ser muy peligrosa.

Un cliché clásico es —sé qué la cuestión ya está un poco manida— con qué frecuencia cambia tu familia de sitio en la mesa a la hora del desayuno. Solía formular esta pregunta a los grupos con que trabajaba. La mayoría de las personas sonreían y respondían que se sentaban siempre en el mismo sitio porque sí, simplemente lo hacían. Claro, yo también hago lo mismo a veces, pero si alguien me señalase que estoy atascado en una costumbre rígida (o en una mala costumbre) tomaría medidas para solucionarlo. Los verdes, sin embargo, no corrigen lo que deben corregir.

Si observas la reacción de una persona verde a esta pregunta, te darás cuenta de que nos enfrentamos a un problema. He visto cómo adultos palidecían y su frente se perlaba de sudor con solo pensar en sentarse en el extremo opuesto de la mesa. Incluso he trabajado con un tipo, Sune, que a la hora de comer seguía una rutina estrictamente establecida, y si no la seguía con precisión su día quedaba sumido en la más completa

oscuridad. Sune tenía un sitio favorito, frente a un cuadro, donde se sentaba en cada almuerzo, semana tras semana, mes tras mes, año tras año. Siempre en la misma silla.

Si llegaba al comedor y su sitio estaba ocupado, se paraba en seco. Si se daba cuenta con suficiente antelación, se dirigía al sitio de reserva que tenía, no tan bueno, pero todavía aceptable, cerca de una ventana. Si se veía obligado a tomarse la sopa allí, se pasaba la comida lanzándole miradas al que le había robado «su» sitio. Como es normal, nunca decía nada, pero se mostraba enfurruñado el resto del día. Este es otro de los aspectos en que los verdes son maestros: dirigen su frustración hacia sí mismos y se sienten tan mal que todo el mundo lo nota. Si el sitio de reserva de Sune tampoco estaba libre, se volvía a la cocina: la jornada se había echado a perder.

Pondré otro ejemplo. Mi madre (ya fallecida; nunca dejaremos de querer a nuestra adorada madre) que, cómo no, era verde, siempre estaba dispuesta a ayudarnos y a cuidar de sus nietos si la necesitábamos, sobre todo cuando eran pequeños. Recuerdo una ocasión en particular en que a mi mujer y a mí nos habían invitado a cenar un viernes por la noche. Había avisado a mi madre con semanas de antelación, porque sabía que necesitaba hacerse a la idea.

El día de la cena, la anfitriona llamó para decir que su marido estaba enfermo y que la cena se posponía. Cuando llamé a mi madre para explicarle lo que había pasado y que íbamos a quedarnos en casa, guardó silencio. Le dije que aun así queríamos que viniera a casa, porque los niños deseaban ver a su abuelita.

Mi madre dudaba. «¿Qué haremos ahora?», me preguntó. Le expliqué que todo sería exactamente como habíamos planeado. Puesto que su cuarto estaba preparado y ella ya tenía lista su bolsa para el fin de semana, sería una buena ocasión de pasar más tiempo juntos. Seguía vacilante. «Ahora será totalmente distinto; ahora vosotros vais a estar en casa.» No le parecía del todo bien y necesitaba tiempo para pensar. Prometió devolverme la llamada.

¿Cuál era el problema? De hecho, el cambio de planes no suponía ningún cambio para ella. Aún se iba a quedar a dormir la noche del viernes al sábado. Aún iba a ver a sus nietos, aunque no tendría que responsabilizarse de ellos, pues yo intentaría convencerla de que seríamos nosotros los que cuidaríamos de ella en lugar de ella de nosotros.

Para mi madre la situación era completamente nueva. Nosotros estaríamos en casa. Y ese era el problema. Mi mujer y yo estaríamos allí. A lo mejor quería a toda costa ver algún programa de la televisión. A lo mejor pensaba preparar una cena especial para los niños. A lo mejor, no lo sé. Nunca lo mencionó, así que no podemos saberlo con seguridad. Pero el cambio era lo bastante relevante como para que ella tuviera que pensárselo un poco más.

(Al final sí vino. Una pequeña anécdota al margen, que seguramente se deba a la generación a la que pertenecía: cuando la recogí a las cuatro y media, me preguntó por qué llegaba tan tarde. Entonces le respondí que le había prometido ir a buscarla a las cinco, por lo que en realidad había llegado media hora antes. ¿Su respuesta? «Estaba preparada desde las cuatro.»)

Nunca he estado tan enfadado, pero, por lo que más quieras, no se lo digas a nadie

Este es el mayor dilema de la conducta verde. Sienten una rotunda aversión a pelearse con nadie. Este rechazo del conflicto provoca también otros problemas, como tozudez, ambigüedad y oposición al cambio. Dado que para las personas verdes son prioritarias las relaciones interpersonales, nada es más importante para ellos que mantenerlas a salvo. El problema es que el método que emplean no funciona.

Hay dos maneras de afrontar los conflictos. La primera se denomina la «visión armónica» o búsqueda de la armonía: todo se basa en mantener buenas relaciones con los demás. Llegar a un acuerdo es un fin en sí mismo. Esto significa que aquellos que causan conflictos son personas molestas y problemáticas. Los conflictos son señal de falta de liderazgo, mala comunicación y disonancias y, por tanto, ocultamos el conflicto y fingimos que no existe. Porque ¿quién quiere tratar con una persona problemática?

En una ocasión conocí a una orientadora que usaba una interesante metáfora para este tipo de conducta. Decía que era como sentarse a una mesa sobre la que hay una cabeza cortada de alce. Con cornamenta, moscas y demás. Todo el mundo ve la cabeza, pero nadie dice nada. Los comensales se pasan la comida por encima de la cornamenta sin prestarle atención. Quizá al final alguien se pregunte si de verdad hay una cabeza de alce sobre la mesa. Por fin, uno de los asistentes dice que hay que actuar al respecto; esa persona se convierte en el agitador, porque ahora todos tenemos que ocuparnos de la asquerosa cabeza de alce que está sobre la mesa. ¿No podría haberse callado?

Hoy día las ciencias de la conducta han mejorado. La aspiración a que todo el mundo esté de acuerdo, y es más, todo el tiempo, se ve como una utopía, y ni siquiera merece la pena intentarlo. Al final, sin duda, alguien sacará a la luz la discordia que durante tanto tiempo había estado sellada de forma tan efectiva y hermética y ¿qué ocurrirá entonces? «Fíjate, ¿qué es esto? Apesta desde lejos.» La visión armónica acaba llevando de forma inevitable al conflicto.

La segunda manera, y opuesta a la primera, de afrontar el conflicto se denomina la «visión conflictiva». Y básicamente consiste en que el conflicto existe e incluso es natural. No existen personas que siempre estén de acuerdo en todo.

El argumento principal de la visión conflictiva es que hay que ocuparse de cada pequeña discrepancia en cuanto se presenta, que es lo que los rojos y los amarillos hacen de manera natural. Cuando ven algo que no funciona, dicen que no funciona. Este enfoque también supone que los problemas se resuelven en una fase temprana. Pero hay que ocuparse del problema antes de que empiece a oler a alce podrido.

La perspectiva conflictiva suele crear armonía. Pero una persona verde hará oídos sordos y todo lo que pueda para preservar la mágica sensación de que todo el mundo está de acuerdo. Todo resulta más agradable cuando reina la armonía, ¿verdad? ¿Acaso el mundo no sería mejor sin conflictos?

Pensemos, por ejemplo, en una situación que todos hemos vivido. Tenemos una reunión en el trabajo. Hay unas diez personas en la sala. Puedes añadir o quitar personas para que la situación te resulte más familiar. Alguien —puede ser el jefe, o cualquier otra persona— ha acabado de hacer su presentación y pregunta qué les ha parecido a los

demás. Expectante, mira alrededor a la espera de las opiniones.

Si hay rojos o amarillos presentes en la sala, opinarán sobre la propuesta que acaba de presentarse. Los rojos la odiarán o les encantará. Los amarillos manifestarán sus propias reflexiones sobre la propuesta. Un par de azules podrían formular preguntas.

¿Qué harán los verdes? Absolutamente nada. Se encogen en sus asientos a interiorizar la propuesta. No abrirán la boca, a menos que se les pregunte directamente. Miran alrededor ansiosos, con la esperanza de que sea otro quien diga que la propuesta es, de hecho, claramente incomprensible. El grupo es demasiado numeroso como para sacar a relucir desacuerdos de ningún tipo. Si dices algo drástico o negativo todas las miradas se clavarán en ti, y eso no quieres que pase. Si los demás dicen lo que realmente piensan, estallará un acalorado debate, y dado que a los verdes no les gusta participar en acalorados debates (ni siquiera quieren estar en la misma habitación), sencillamente guardarán silencio.

¿Cómo reaccionará el empleado que presentó la propuesta? Pensará que todo el mundo está de acuerdo, ¿no? ¿Cómo va a saber que la mitad de los asistentes piensan que es la idea más estúpida que han oído nunca? Podemos imaginar qué pasará cuando la verdad salga a la luz, y lo hará más tarde o más temprano... Eso es: habrá un conflicto.

Pero no hay duda de lo que se dirá frente a la máquina de café o lo que se comentará en las visitas al lavabo: la verdad. Cuando los verdes necesitan aliviar la tensión hablan a tus espaldas. En grupos pequeños de dos o tres personas, airearán con gusto sus discrepancias. Y se les da bien. Siempre que tú no puedas verlos, hablarán mal de ti de una forma que jamás esperarías de un verde...

CÓMO PERCIBEN LOS DEMÁS A LAS PERSONAS AZULES

Hasta los perfeccionistas azules reciben críticas. Puede que tales críticas los tachen de evasivos, que están a la defensiva, de perfeccionistas, reservados, quisquillosos, meticulosos, indecisos, conservadores, carentes de independencia, inquisidores, desconfiados, aburridos, distantes e insensibles. Uf. La lista de defectos de estos defensores de la burocracia con frecuencia es bastante larga.

Pero lo que más les cuesta a los azules es empezar, pues necesitan prepararse a conciencia. Todo conlleva riesgos y pueden llegar a obsesionarse con los detalles. Nunca metas en un mismo grupo a demasiados azules. Harán planes durante siglos sin acabar de ponerse manos a la obra.

Es más, a muchos azules se los ve como muy críticos y casi desconfiados. No se les escapa nada y tienden a expresar sus observaciones con poca diplomacia. En general, se admite que lo que generan es de gran calidad, pero el hecho de que lo miren todo con lupa y de manera crítica desmoraliza seriamente a quienes les rodean. Los azules se consideran a sí mismos realistas, pero a los ojos de los demás en realidad son pesimistas.

Una cosa correcta lo es en su totalidad. Si no, es del todo incorrecta

Seamos honestos desde el principio: los azules pueden llevar demasiado lejos lo de realizar el seguimiento de un proyecto y estar atentos a los detalles. A partir de cierto momento, no es razonable seguir revisando. ¿Recuerdas al director general que quería contratar un curso de liderazgo? Nunca se hizo.

Que los azules quieran mantenerlo todo controlado puede crear problemas con los que les rodean. Aquellos que están satisfechos con un trabajo suficientemente bueno no pueden aguantar tantas preguntas y tanta insistencia en los detalles. Sin embargo, los azules saben que algo suficientemente bueno nunca es lo bastante bueno.

A mí me divierte hacer arreglos en mi casa; cambiar la decoración y poner papel pintado de vez en cuando. Hace algunos años reformamos la cocina y aunque mi familia me ayudó mucho, realicé gran parte del trabajo solo. Trabajé y me esforcé y cuando acabé me sentí bastante satisfecho. Me parecía que había salido bastante airoso, para ser profano en la materia.

Hans, un buen amigo mío, vino de visita. Hacía muchos años que nos conocíamos y me conocía bien. Era muy consciente de que, sin duda, me había empleado a fondo y estaba contento con el resultado. Cuando entró en la cocina, miró alrededor y dijo en voz baja: «¿Cocina nueva? Qué elegante. La puerta del armario está torcida».

De acuerdo, quizá no me gustase oírlo. Pero para Hans tenía lógica. Había visto un error y puesto que era un perfeccionista no podía pasarlo por alto. Además, no es una persona para quien las relaciones interpersonales sean prioritarias, de modo que no puede evitar decir las cosas como son. No me estaba criticando a mí directamente, sino solo algo que yo había hecho. En este caso, no colocar recta la puerta del armario.

La meticulosidad puede manifestarse de distintas maneras: quizá una persona no soporta que los papeles no estén perfectamente alineados en el escritorio, o que escriba un correo electrónico unas quince veces para que sea totalmente perfecto, o alguien que

se dedique horas a pulir los detalles en una hoja de Excel o en una presentación de PowerPoint.

Nunca terminan nada. Siempre queda algo por hacer

En una ocasión, organicé un curso de formación en ciencias de la conducta para un grupo, en el que todo el mundo trabajaba en la misma sala. El grupo estaba formado por unas veinte personas. La primera tarde, les entregué a cada una la documentación por escrito del análisis que se les había realizado. Todo el mundo leyó su estudio con gran interés y casi todos parecían satisfechos.

A excepción de una participante, que estaba muy molesta con su análisis porque era totalmente incorrecto. Tras pedirle su consentimiento para discutirlo con el resto del grupo allí presente, le pregunté qué era lo que no le gustaba.

Nos dijo que había muchas equivocaciones sobre cómo era ella en realidad. Por ejemplo, el análisis revelaba que podía ser puntillosa, y no lo era en absoluto. Me di cuenta de que en los rostros de los otros participantes afloraba una leve sonrisa. Al parecer, sus compañeros de trabajo sí eran conscientes de algo que ella desconocía.

Le pregunté a qué podía deberse que el análisis estableciera que era puntillosa. No tenía ni idea. Era un auténtico misterio. Aquel análisis era una herramienta totalmente inútil.

Me guardé de discutir demasiado, ya que me había percatado de que esa participante era azul y no aceptaría lo que yo le dijera. Al fin y al cabo, yo no era más que un consultor que apenas llevaba veinte años usando esa herramienta. ¿Qué podía saber yo?

Así que, en vez de eso, le pedí que me pusiera un ejemplo que demostrase que no era puntillosa. Eso no era ningún problema, había montones. Por ejemplo, tenía tres hijos, cada uno de cuales tenía tres mejores amigos. Cuando llegaba a casa por la tarde había tantos zapatos amontonados en la puerta de entrada, que tenía que saltar por encima para entrar. Primero sacudía el polvo del felpudo y colocaba los zapatos en orden. Me confesó que solía colocar al final los de la talla 45, ya que sus dueños era los que volvían a casa más tarde, por lo que era lo más lógico. Luego colocaba los zapatos más pequeños en una hilera ordenada frente a la puerta.

Después iba a la cocina. ¿Qué le esperaba allí? Todo estaba lleno de migas. Los críos habían estado comiendo sándwiches y la cocina parecía una pocilga. Desinfectar, colocar en su sitio, pasar la aspiradora, limpiar las encimeras y mesas le llevaba unos veinte minutos. Solo entonces podía quitarse el abrigo y descansar un poco.

«¿Puntillosa? ¿Yo? Ni por asomo.»

Sus compañeros se morían de risa. Y ella miraba alrededor sin entender a qué se debía semejante alboroto. Que cualquiera de estas cosas pudiera resultar puntillosa se le escapaba por completo. Su casa estaba muy desordenada, eso era todo.

Lo gracioso es que unos años después, me encontré de nuevo con esta mujer, pero en un contexto muy diferente. Me dio un gran abrazo y me contó que el análisis de su conducta era correcto al cien por cien. Sorprendido, le pregunté cómo había llegado a esa conclusión.

Resultó que lo había llevado en el bolso durante un tiempo y se dedicó a marcar algunas observaciones, que comprobó que eran correctas, y al final acabó marcándolas todas. Le gustaba el análisis. En conjunto, era una herramienta fantástica.

No te conozco bien, así que mantén las distancias

Te ha pasado a ti, me ha pasado a mí y nos ha pasado a todos. Te diriges a alguien que parece cordial y empiezas hablar de esto y aquello convencido de que será una conversación agradable. Un rato después te das cuenta de que solo hablas tú. Además, si tienes rasgos amarillos de personalidad, puede que te percaes de que se producen extraños silencios en el diálogo. Si es que existe realmente un diálogo. Quizá notes que tu interlocutor parece un poco inquieto y da muestras de no seguir manteniendo esa conversación.

¿Qué está pasando? Solo estamos hablando del partido de ayer o de lo que hiciste con tu familia el verano pasado o de adónde irás de vacaciones. ¿Hay algún problema?

Pues sí. Porque a esta persona no le apetece hablar tanto con un desconocido. Un momento, dirás... en realidad, habéis trabajado juntos tres meses, así que a estas alturas debería ser muy normal que le preguntases el nombre de su perro. Pero ese tipo tiene una zona privada bastante amplia, tanto física como psicológicamente. Tiene que conocer muy bien a la otra persona para abrirse a ella. No es como los rojos, que dicen todo lo que necesitan decir; ni como los amarillos, que cuentan sus más oscuros secretos porque dan por hecho que a los demás les interesan; o como los verdes, que pueden mantener una comunicación muy personal, aunque solo sea en pequeños grupos y en un entorno controlado.

A los azules no les interesan las conversaciones triviales. Puede parecer que los demás no les importan porque no cultivan las relaciones personales. En realidad, sí les importan, pero tienen necesidades diferentes a las de los demás. Les gusta estar consigo mismos y con su familia más cercana.

Para quienes les rodean, la consecuencia es evidente: resultan distantes y fríos. Su zona privada es muy clara y pueden resultar muy indiferentes, sobre todo a los verdes, que por este motivo dicen que sus amigos azules son unos pelmazos. Es normal que nos sintamos cohibidos ante las personas azules. «¿Por qué es tan frío y despectivo? ¿No le importo nada?»

Más vale prevenir que curar. Si lo piensas bien, es tres veces mejor prevenir que curar

Una buena amiga de mi familia no podía salir de casa sin comprobar que llevaba las llaves en el bolso, aunque ya lo hubiera comprobado antes de dirigirse a la puerta.

En los años ochenta, cuando yo trabajaba como cajero en un banco, me encontraba con clientes que habían hecho cola durante treinta minutos por una única razón: comprobar que el saldo impreso en el recibo del cajero automático era correcto. Qué sorpresa: el mismo ordenador, el mismo saldo. Pero nunca se sabe, mejor comprobarlo. Y volver a comprobarlo. De haber sido posible, lo habrían comprobado una tercera vez.

¿De dónde proviene esta necesidad de control? ¿Por qué los azules no son capaces de

confiar en lo que dicen los demás, en la información que se les da? Respuesta: por supuesto que pueden. Pero si lo comprueban ellos mismos, evitarán cualquier riesgo, ¿no? Sin embargo, el hecho no cambia, realmente no confían en los demás. Hay que comprobarlo todo. Y registrarlo y documentarlo como es debido.

Pero de lo que estamos hablando es de cómo perciben aquellos que nos rodean nuestra conducta. Los azules lo comprueban todo otra vez porque es posible hacerlo. Cuando se han empleado cada uno de los recursos, entonces hay que tomar una decisión.

Tengo un buen amigo que utiliza Excel de un modo especialmente concienzudo. No como los demás. Él tiene un método especial. Escribe una fórmula e introduce los datos, pero antes de enviar ningún archivo importante a los directivos, vuelve a comprobarlo usando una calculadora.

¿Por qué lo hace? Si le explicas esto a una persona roja, declarará que el tipo es tonto de remate. Si se lo cuentas a un amarillo, se desternillará de risa. Pero cualquier azul lo entenderá de inmediato. Teóricamente, existe la posibilidad de que haya errores en Excel. Incluso si él mismo ha escrito la fórmula, podrían fallar cosas. Mejor asegurarse.

¿Cómo perciben los demás esta conducta? Por favor, sigue leyendo.

Solo puedo fiarme de mí mismo, de lo que veo con mis propios ojos

Este tipo que pone en duda el Excel, también tendrá problemas para explicar por qué actúa así. Aquellos con quienes trata ya se han formado su opinión sobre su método y sobre el hecho de que siempre compruebe dos o tres veces todo lo que él hace y todo lo que hacen los demás. Y se enfadan porque de este modo demuestra bien a las claras que no confía en ellos.

Hay un pequeño problema sin importancia: todo esto lleva una enorme cantidad de tiempo. Puede solucionarse trabajando más horas, pero también afecta negativamente a las relaciones interpersonales, y eso es más difícil de resolver. Si le explicas a alguien una idea y lo primero que hace este es aislar cada uno de sus componentes y cuestionar todos y cada uno de sus aspectos, ¿dónde queda el entusiasmo?

Por supuesto, si nos empeñamos lo suficiente todos podemos encontrar fallos.

Nada basta para tener la razón. A los azules hay que demostrárselo todo. Si te consideran una autoridad en determinada materia, te prestarán más atención, pero llegar a eso puede ser complicado.

He impartido muchos cursos de formación y conferencias sobre el tema, y, normalmente, suelen ser los ingenieros, el personal técnico del sector de ventas y los *controllers* financieros quienes formulan las preguntas difíciles. Quizá también algunos abogados de derecho tributario. Con gran frecuencia, son personas azules que no se dejan impresionar. El que me haya ganado la vida haciendo este trabajo durante veinte años no implica que sepa de lo que estoy hablando (como pensaba la mujer acusada de ser puntillosa).

Lo único que puede hacerse es aceptar que para que estas personas den algo por cierto necesitan más pruebas. Como sabemos, son los datos lo que cuentan, y si me he

preparado a fondo podré probar la veracidad de mis afirmaciones. Llegado el momento, confiarán en mí.

CAPÍTULO 9

APRENDER COSAS NUEVAS

PAUTAS PARA ASIMILAR ESTE MÉTODO, O CÓMO RECONOCER LAS DIFERENCIAS EN LA MANERA DE FUNCIONAR DE LAS PERSONAS

Adquirir nuevos conocimientos no siempre es una tarea fácil. Puede resultar sencilla, pero no es fácil. Siempre hay tanto que hacer, tanto que leer, tanto que aprender... ¿por dónde empezamos? La respuesta a esta pregunta casi siempre viene determinada por nuestros intereses personales. Como es normal, nos resulta más fácil dedicar tiempo a aquello que despierta nuestra curiosidad y en lo que estamos interesados. No hay nada raro en ello.

En mi caso, lo que despertó en mí las ganas de aprender sobre este tema fue la valoración reveladora que Sture hacía de los demás: su tesis de los idiotas, explicada al comienzo del libro. Adquirir estos conocimientos me ha llevado muchos años. He leído libros, he asistido a cursos, he obtenido titulaciones en distintas materias. Es más, yo mismo he impartido miles de cursos sobre el tema, de modo que ahora, que ya he alcanzado la mediana edad, creo que comprendo de manera aceptable cómo funciona la gente. Sin embargo, es más que probable que apenas sepa lo más básico.

Las cosas serían más fáciles si dispusiéramos de todo el tiempo del mundo

He necesitado tiempo. Quizá no poseo el instinto natural que muchos otros tienen. En verdad, no lo sé. Pero sí sé algo de métodos de enseñanza y de cómo aprendemos cosas nuevas. A mí no se me ocurre ninguna otra materia de estudio que pueda ser más importante que las personas. Da lo mismo qué trabajo tengas o qué te depare la vida; siempre tratarás con otras personas.

Por ejemplo, puedes ser:

- Un empleado que trabaja con otros compañeros.

- Un agente de ventas que trata con clientes.
- Un gerente de proyectos que, aunque no tiene rango de directivo, dirige a otros trabajadores.
- Un director general con sus empleados.
- Un directivo de rango medio que trabaja en la empresa con personas que están por encima de él y con empleados a sus órdenes.
- Un trabajador autónomo que gestiona sus propias ventas o encargos.
- Un marido con su mujer.
- Una mujer con su marido.
- El entrenador de un equipo de fútbol.
- El presidente de la asociación de padres de alumnos.

Los campos en que pueden ponerse en práctica los conocimientos de los que estoy hablando son ilimitados. Entender a los demás siempre será un factor clave para lograr tus objetivos vitales del modo más fácil, con independencia de los objetivos.

Consulta el modelo de la página siguiente. No se trata de un modelo nuevo, pero dice mucho acerca de cómo el conocimiento teórico se convierte en una aptitud real. Una cosa es leer un libro —y me alegro de que estés leyendo este en concreto, pues es una manera estupenda de iniciar tu andadura en el aprendizaje—, pero obtener resultados dependerá del uso que se haga de los conocimientos teóricos expuestos en el libro.

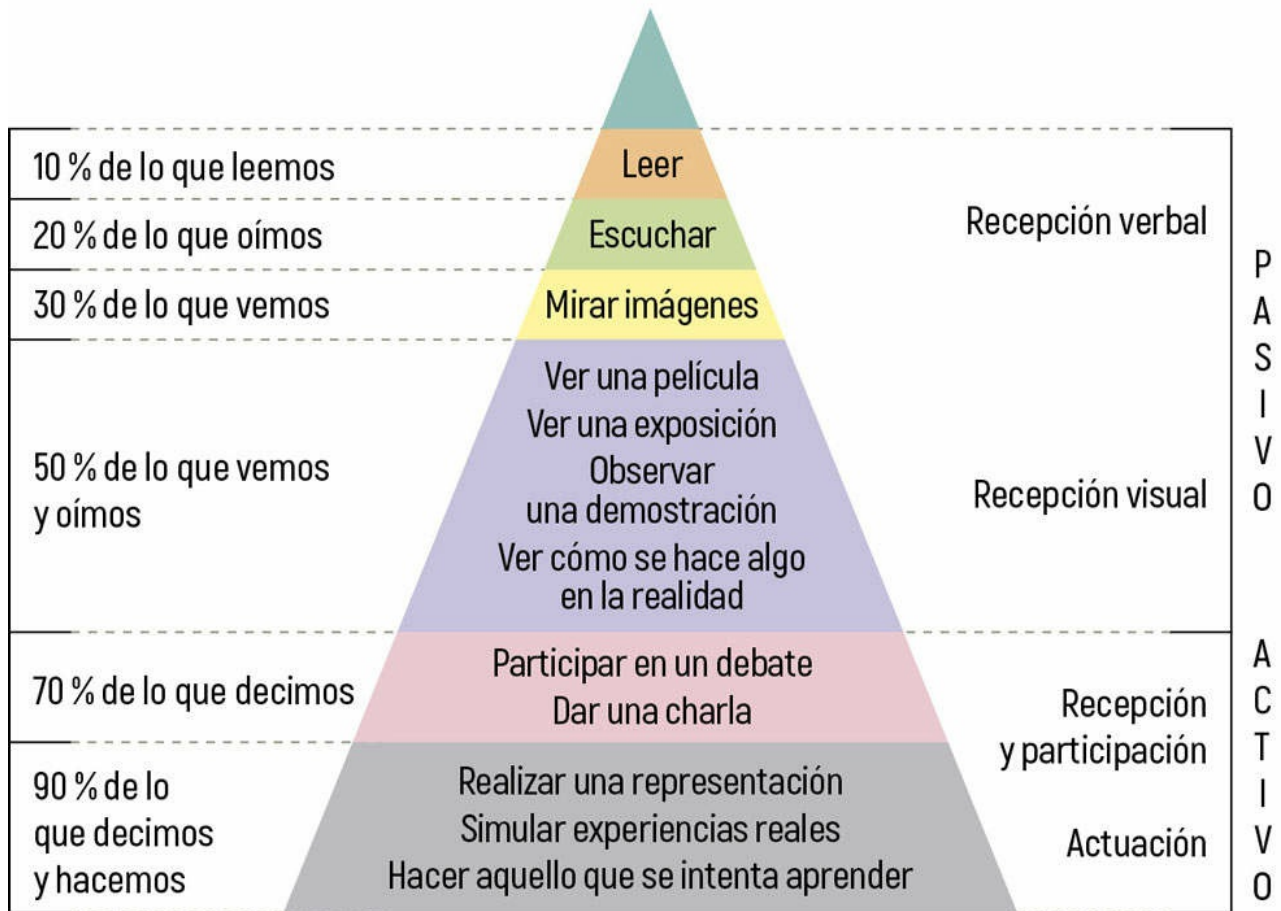
¿Cómo se hacen las cosas hoy en día?

Por todo lo expuesto, entre otras cosas, cada año imparto gran número de seminarios y conferencias sobre el tema. La mitad de mi motivación es el bien de los asistentes. Pero no es suficiente. Para lograrlo tiene que darse la participación activa de los asistentes. Yo lo consigo con un programa educativo avanzado basado en un método de enseñanza meticulosamente diseñado, pero para ir más allá, se necesita algo más.

Mi misión está clara: mi objetivo es que haya más personas que entiendan mi método. Con él podrían evitarse muchos conflictos. No tengo nada en contra de los conflictos, por lo general no me molestan y sé cómo manejarlos. Pero veo que hay personas que destrozan y derriban más de lo que construyen, y creo que en el futuro deberíamos ser capaces de encontrar otra manera de gestionar los problemas. La vida es mucho más que aprender de los errores y algunos de esos errores habría que poder evitarlos por completo.

CONO DEL APRENDIZAJE

Tendemos a recordar según nuestro nivel de participación



[Ampliado y revisado por Bruce Hyland, tomando como base los materiales de Edgar Dale: Edgar Dale, Audio-Visual Methods in Teaching (3.a edición), Holt, Rinehart y Winston]

UN LENGUAJE COMO CUALQUIER OTRO

El aprendizaje de la materia que nos ocupa —esta manera de emplear colores o el lenguaje DISA-IPU (Instituto para el Desarrollo Personal), que es su nombre oficial—, funciona igual que el aprendizaje de cualquier otro lenguaje o idioma. Si has estudiado inglés o alemán en el colegio sabrás a qué me refiero. Una cosa es estudiar para los exámenes y otra muy diferente hablar alemán, por ejemplo. No es suficiente con refrescar los conocimientos una vez al año antes de salir de vacaciones. Si de verdad queremos hablar alemán (no solo para pedir la comida en un restaurante) cuando nos encontramos con una persona que habla alemán, tendremos que practicarlo. El conocimiento es un bien perecedero y no hay atajos.

No lo dudes, después de leer este libro puedes salir al mundo a experimentar alegremente con las personas que conozcas. Te recomiendo que lo hagas. Al principio tendrás que enfrentarte al problema de que algunas de tus suposiciones serán incorrectas, lo que puede resultar un poco embarazoso.

CAPÍTULO 10

EL LENGUAJE CORPORAL, O POR QUÉ LAS APARIENCIAS IMPORTAN

¿CÓMO NOS VEN LOS DEMÁS?

Introducción

Un primer elemento es cómo se manifiesta el lenguaje corporal en cada uno de los diferentes colores. Entre otras cosas, te muestras con un determinado lenguaje corporal a los demás, lo que resulta muy útil. Más tarde veremos este lenguaje corporal. Pero la primera pregunta que se plantea es: ¿podemos parecer realmente la persona que no somos? La ciencia aún no se ha puesto de acuerdo al respecto.

Analicemos más a fondo el lenguaje corporal.

El lenguaje corporal se refiere a todas las formas de comunicación no verbal, tanto conscientes como inconscientes. Las diferencias en el lenguaje corporal varían entre individuos y entre grupos de personas. Nuestro lenguaje corporal también actúa como diferenciador cultural y social, incluso teniendo en cuenta la base biológica común.

El idioma sueco consta de unas cien mil palabras, de las cuales la mayoría de la gente usa unas cinco mil de forma habitual. Y de esas, en nuestra comunicación cotidiana los suecos empleamos unas mil. En comparación, según algunos estudiosos en la materia, el lenguaje corporal contiene unos setecientos mil signos. Sin duda, tales cifras pueden debatirse, pero esa no es la cuestión. Lo importante es que el lenguaje corporal está formado por una enorme cantidad de signos, muchos más que de los que somos conscientes.

No voy a analizar todos esos signos, pero, aun así, es interesante ver cuáles son las diferencias de lenguaje corporal en los distintos perfiles de personalidad. Ten presente que el estado mental, la situación y si nos sentimos seguros o inseguros también pueden influir de manera crucial en el lenguaje corporal.

La postura

Si mantienes una postura relajada, natural pero no decaída, darás la impresión de tener una buena autoestima. Por el contrario, una postura encogida puede interpretarse como resignación y decepción. Si estrenas una postura erguida, algo rígida, los demás pueden interpretarlo como una señal de que eres dominante; en otras palabras, exiges respeto por parte de los que te rodean, aunque también puede ser que hayas recibido formación militar.

La mirada

Utilizamos los ojos para muchas cosas. La mirada esquiva suele transmitir que la persona en cuestión preferiría estar en cualquier otro sitio. Otras personas te sostienen la mirada sin apenas parpadear, lo que crea una impresión totalmente diferente. Se dice que los mentirosos no son capaces de mirar a los ojos y que desvían la mirada a la izquierda o a la derecha, dependiendo de si son zurdos o diestros. Pero dado que los mentirosos también conocen esta afirmación, los peores embusteros han aprendido a mirarte fijamente a los ojos cuando mienten. Así que nada es tan obvio. (Una interpretación más acertada es que aquellos que se llevan las manos al cuello sin motivo aparente, probablemente estén mintiendo. Muchos se tocan el rostro cuando algo no es agradable o les horroriza.) También solemos cerrar los ojos un momento si necesitamos pensar.

La cabeza y el rostro

Normalmente asentimos y negamos con la cabeza para expresar acuerdo o desacuerdo. Si estamos escuchando con particular atención un debate, quizá inclinemos la cabeza a un lado. Mostrarse cabizbajo o con el ceño fruncido señalan un ánimo por los suelos. Cuando algo nos sorprende, por lo general, alzamos las cejas, y si algo nos desagradan, arrugamos la nariz. Solo en el rostro tenemos veinticuatro músculos distintos, cuyos movimientos pueden combinarse de infinitas maneras.

Las manos

Todo un clásico. Cuando saludas a alguien, ¿con cuánta fuerza debe estrecharse la mano? Un simple apretón de manos revela mucho de una persona. Es frecuente que un apretón blando y poco enérgico indique una personalidad sumisa, así que tal vez no sea mala idea apretar un poco más. Por el contrario, un apretón de manos firme probablemente sugiera que se trata de una persona con determinación. Es más que posible que aquellos que estrechan la mano demasiado fuerte pertenezcan a la primera categoría, aunque les gustaría pertenecer a la segunda. El puño apretado y rígido casi nunca indica algo bueno, más bien suele demostrar agresividad. Algunas personas nerviosas retiran cabellos o hilos sueltos de la ropa, lo que indica que preferirían centrar su atención en otras cosas. Las manos a la espalda suelen expresar poder y seguridad.

¿Recuerdas lo que acabo de escribir acerca de los mentirosos? Una buena manera de identificar a un mentiroso es ver si se lleva la mano al pecho —preferiblemente la mano derecha al corazón— y se muestra indignado porque se le ha acusado de mentir. «¿Te mentiría yo? ¿Cómo puedes decir algo así?» El propósito del gesto es reforzar que sus intenciones son honestas, pero pone a los demás en guardia, porque es innecesario y excesivo. Sin duda, hay algo sospechoso.

El espacio

Es importante que todos tengamos un espacio personal y todos necesitamos un espacio propio. Entre otras cosas, este espacio puede ser la distancia física que mantienes con los demás cuando, por ejemplo, hablas con ellos. La zona personal suele ser de medio a un metro y la zona social de uno a cuatro metros. Al hablar de la zona personal nos referimos, por ejemplo, a la comunicación entre dos personas que se conocen. La zona social se refiere a la comunicación entre desconocidos. Pero, la verdad, depende mucho de la cultura en cuestión. En los países nórdicos, por ejemplo, la zona personal es sin duda mucho más amplia que en los de las regiones mediterráneas.

¿QUÉ HACER CON TODO ESTO?

¿En qué se diferencia el lenguaje corporal según las distintas formas de conducta? Es obvio que algunos datos «bien conocidos» sobre el lenguaje corporal no se aplican a todas y cada una de las personas. Quizá a veces sea verdad que quien dirige la mirada oblicuamente hacia arriba y a la izquierda esté mintiendo (a no ser que sea zurdo, pues entonces mirará a la derecha). La incertidumbre es un buen ejemplo para ver las diferencias. Cuando los verdes no están seguros, se inclinan hacia atrás. Cuando los rojos no están seguros, se inclinan hacia delante, pues su manera de lidiar con la incertidumbre es intentar dominar la conversación. En las siguientes páginas pondré muchos más ejemplos para explicar las diferencias. Por favor, observa a las personas que conoces para ver si eres capaz de detectar alguna de las siguientes formas de conducta. Pero recuerda, el lenguaje corporal es muy personal e individual. Sin duda hay expresiones generales aplicables a todo el mundo y en todo el mundo: las expresiones faciales son un paradigma típico (la mirada de desprecio es similar en todos los lugares, por ejemplo), pero las diferencias son tantas que, para mejorar tu habilidad en comprender a los demás tienes que estudiarlos. Los siguientes apartados están pensados para que sirvan de guía básica.

LA CONDUCTA ROJA

Algunos conceptos básicos que hay que tener en cuenta en las personas de conducta roja:

- Mantienen las distancias con los demás.
- Su apretón de manos es contundente.
- Tienden a inclinarse hacia delante.
- Miran a los ojos directamente.
- Usan gestos que expresan control.

Como ya he mencionado, a menudo el lenguaje corporal de los rojos es claro y distintivo. Normalmente, se los reconoce de lejos.

Al abrirnos paso entre una multitud, vemos que hay gente que se arremolina, otra que está quieta o conversando con los demás, o simplemente curioseando para ver qué pasa. Imagina que estás en la plaza de un pueblo atestada de gente. Si te fijas bien, verás a una persona que cruza a paso ligero, sin prestar atención a la gente que se encuentra en su camino. Con la mirada fija en algún punto un poco por delante de ella, la persona roja se apresura y cruza la plaza sin problema. No se desvía de su trayectoria y consigue que los demás se aparten. Sus pasos, casi con toda seguridad, son decididos y contundentes. Espera que los demás se quiten del medio.

Si te presentan a un rojo, por lo general mantendrá cierta distancia. No te dará un cálido apretón de manos, pero sí será un apretón vehemente. Es probable que te estreche la mano un poco más fuerte para demostrarte quién decide. (Algunos estudios denominan esta conducta «del macho alfa», pero también se presenta en mujeres.) Una persona de conducta roja tiene la necesidad de demostrarte que es alguien al que tener en cuenta.

No esperes de esta persona sonrisas amplias. Su expresión puede ser muy adusta, sobre todo en una reunión de negocios. Pero incluso en las reuniones sociales mantienen cierta distancia. Una persona roja no te dará un abrazo de oso (si está sobria; bajo los efectos del alcohol, puede pasar cualquier cosa).

Si una situación se pone tensa —como suele ocurrir a menudo cuando hay rojos de por medio—, se inclinarán hacia delante, ocupando parte de la mesa, y defenderán su posición de manera muy clara. Mirarán a los ojos directamente, clavando su mirada en ti. Cuando se trata de emplear un lenguaje de poder, los rojos están siempre listos. Debes estar preparado.

No esperes que usen muchos gestos, pero los que esbocen serán típicamente dominantes. Los rojos suelen señalar con mucha facilidad; lo de que señalar sea de mala educación no les preocupa demasiado. Quizá señalen con el dedo o con toda la mano. También es común que señalen extendiendo la mano con la palma hacia abajo. Si quieres comprobar qué sensación produce, pídele a alguien que te señale de este modo.

No es nada difícil comprobar que los rojos —aunque no son los únicos— están más que dispuestos a interrumpirte. Toman aliento sin parar para lanzarse a hablar en cualquier pausa en la conversación y, si esta pausa tarda mucho, simplemente interrumpen con un tono elevado y toman el control.

El tono de voz

¿Qué decir sobre la voz de los rojos? A menudo es fuerte. Les oímos bien porque no les importa elevarla —tanto como sea preciso— para hacerse escuchar. Como es normal, también se preocupan y se ponen nerviosos, pero su tono no lo traslucirá. No es habitual que les tiemble la voz.

Y este es uno de los secretos de los rojos: con independencia de lo que sientan, sonarán convincentes. Sin tartamudear ni vacilar. Con el dedo en el gatillo. Si no les oyes, lo repetirán aún más alto. Y al final, lo conseguirán.

Velocidad de palabra y de acción

Como ya he mencionado, los rojos siempre tienen prisa. Para ellos «rápido» equivale a «bueno». Normalmente esto se aplica también a la palabra y la acción. Todo se lleva a cabo a un ritmo trepidante. Todo es ajetreo, porque para ellos la rapidez es la medida del éxito. Y harán un par de cambios radicales si un proceso necesita ajustes.

LA CONDUCTA AMARILLA

Algunos conceptos básicos que hay que tener en cuenta en las personas de conducta amarilla:

- Mantienen mucho contacto físico.
- Tienen una actitud relajada y alegre.
- Miran a los ojos de manera amistosa.
- Usan gestos expresivos.
- Suelen acercarse a los demás.

El lenguaje corporal de los amarillos por lo general es abierto y cálido. Suelen sonreír, incluso sin motivo. Bromean y su actitud es relajada. Si una persona de conducta amarilla visita a su vecino, al que no conoce mucho, es muy posible que se tumbe en su sofá. Esto es algo específico de los amarillos. Si se sienten seguros en una determinada situación, lo notarás. Son un libro abierto.

Los parecidos con los rojos radican sobre todo en el ritmo. Los amarillos se mueven rápido y de manera muy característica. Con frecuencia irradian una gran sensación de confianza en sí mismos.

Todo lo que tiene que ver con la zona privada es relativo. Aunque hay personas a las que les incomoda que los demás se sienten demasiado cerca, los amarillos se aproximan mucho sin problemas. De repente, pueden ponerse a dar abrazos, tanto a hombres como a mujeres. Depende de cómo se sientan y de qué humor estén.

No es raro que los demás retrocedan espantados si esto ocurre, lo que a los amarillos les cuesta mucho entender. Pero no siempre se trata de abrazos, a veces se trata de simple contacto físico. Una mano en el brazo, una palmadita en la pierna, sin motivo aparente. Con ello solo pretenden reforzar sus palabras, pero lo que a los amarillos les parece algo natural y espontáneo puede percibirse como una invitación. Y claro, las cosas pueden acabar muy mal...

Por lo demás, gastarán bromas y sonreirán mucho. El contacto visual no es un problema; es intenso, cordial y alegre.

El tono de voz

El tono de voz de los amarillos trasluce un gran interés en todo momento. Los amarillos siempre demuestran mucha implicación (si algo no les interesa, simplemente no harán acto de presencia). Lo oirás de lejos: risas, diversión, brío. Entusiasmo, alegría y energía.

En general, la empatía de los amarillos es muy clara: o están contigo al cien por cien, o no lo están en absoluto. Todo ello se manifiesta en su tono de voz, que tiene inflexiones y cambia de ritmo, fuerza e intensidad. Con frecuencia los amarillos emplean una entonación melodiosa muy efectiva. Sea cual sea la emoción que estén experimentando, se transmitirá en su voz.

Velocidad de palabra y de acción

Ritmo. Las acciones de los amarillos son distintas de las de los rojos, pero también son especialmente rápidas. ¿Conoces a alguien que se traba en sus propias palabras por intentar pronunciarlas demasiado rápido? ¿Que solo pronuncia la mitad como es debido? ¿Puedes deducir lo está diciendo, aunque sea incomprensible? Se trata de personas de conducta amarilla, cuyas bocas no son capaces de articular con suficiente rapidez lo que tienen que decir. Simplemente la lengua no puede seguir el ritmo de su cabeza.

LA CONDUCTA VERDE

Algunos conceptos básicos que hay que tener en cuenta en las personas de conducta verde:

- Mantienen una actitud relajada y se acercan a su interlocutor.
- Actúan de manera metódica.
- Tienden a inclinarse hacia atrás.
- Miran a los ojos de forma muy amistosa.
- Prefieren los gestos discretos.

A menudo —aunque no siempre— los verdes se mueven con lentitud. Cuando se encuentran en armonía, su lenguaje corporal es muy relajado, y trasluce calma y confianza. No hacen movimientos impetuosos, no sacuden la cabeza ni las manos. Todo es serenidad y sosiego.

Sus gestos suelen ser discretos, muy adecuados para los grupos más pequeños. Aunque, claro, como los verdes no se sienten cómodos en situaciones con más gente, en esas ocasiones se muestran más cerrados y parecerán reservados. El lenguaje corporal de los verdes suele delatarles. Intentan ocultar sus verdaderos sentimientos, pero no siempre lo consiguen. Es fácil percibir si no se hallan en equilibrio o si se sienten presionados.

Cuando se reúnen alrededor de una mesa, los verdes suelen tener tendencia a reclinarsse hacia atrás. Resulta un tanto paradójico, pues realmente no tienen problema en aproximarse a los demás. Al igual que los amarillos, les gusta mantener contacto físico, siempre que tal contacto se produzca con una persona que conocen. No se te ocurra tocar a una persona de conducta verde si no te ha dado muestras claras de que tiene la suficiente confianza contigo. Con ellos es fácil traspasar los límites y están más que dispuestos a defender su zona privada.

Por lo general, te darás cuenta de cuándo cruza un rojo una estancia. En muchos aspectos los verdes son completamente opuestos a los rojos. Podría decirse que los verdes consideran la discreción una cuestión de honor, por eso no es extraño que intenten pasar inadvertidos.

¿Por qué? No quieren ser el centro de atención.

Los verdes casi siempre muestran un rostro amistoso, y si no es así, una expresión neutra. No esperes de ellos sonrisas amplias o saludos efusivos. Su actitud resulta un poco expectante, eso es todo. Sin embargo, todo cambiará si una persona verde cree conocerte bien. Pueden mostrarse muy íntimos si te consideran un buen amigo (creo que sabes a lo que me refiero); pero si le parece que acabáis de conoceros, entonces tendrás que esperar.

Al tratar con verdes deja que sean ellos los que se acerquen. No te impongas. Llegado el momento, cuando confíen en ti, se mostrarán más relajados y su comportamiento será más natural.

El tono de voz de los verdes nunca será alto; no es probable que hagan callar al grupo. Tendrás que esforzarte un poco para oír lo que dicen. Incluso cuando se dirigen a un grupo más numeroso (quizá lo hagan si no les queda más remedio), hablarán como si solo hubiera tres personas sentadas en torno a la mesa. A veces da la impresión de que no vean a las otras cien personas que hay en la sala. Normalmente hablan bajo y puede costar oír lo que dicen.

Sin embargo, su voz siempre será suave e irradiará calidez. Hablan con un ritmo más pausado y con menos inflexiones que cuando lo hace un amarillo, por ejemplo.

Velocidad de palabra y de acción

Por lo general, los verdes funcionan con un ritmo más lento que los rojos y amarillos, pero no tanto como los azules. La rapidez carece de valor en sí misma. Si un ritmo más elevado pone en peligro la cooperación en el departamento, reducirán la velocidad, da igual la fecha de entrega. Lo más importante siempre es cómo se sienten los demás.

LA CONDUCTA AZUL

Algunos conceptos básicos que hay que tener en cuenta en las personas de conducta azul:

- Prefieren mantener las distancias con los demás.
- No se mueven, ya estén de pie o sentados.
- Su lenguaje corporal a menudo es retraído.
- Miran directamente a los ojos.
- Hablan sin gesticular.

El lenguaje corporal de los azules podría describirse sencillamente diciendo que carecen de él. Lo sé, parece un poco simplista. Lo que quiero decir es que no traslucen casi nada. Su cuerpo y su cara no revelan mucho. Cuando les hablo sobre lenguaje corporal a personas que se dedican a las ventas, suelen señalar que les resulta imposible interpretar a algunas personas. Si les pregunto si esas personas permanecen sentadas casi completamente quietas, sin mover ni un músculo de la cara, por lo general asienten con la cabeza, sorprendidos por mi descripción.

Supongo que se refieren a personas azules. Una persona en la que no vemos movimiento o incluso temperamento, sin duda, no revela nada. En este caso, la falta de un lenguaje corporal particular nos da la información que necesitamos.

Muchos azules pueden hacer declaraciones drásticas sin mostrar expresión facial ninguna. Yo mismo he oído a un directivo azul anunciar que el departamento iba a cerrar y que habría que llegar a un acuerdo sobre un plan de desmantelamiento que afectaría a trescientos empleados, mientras en su cara no se movía ni un solo músculo de más.

Creo que esto refleja por qué abunda la opinión de que los azules son insensibles, aunque no sea verdad. Recordemos que los azules son introvertidos, es decir, la mayoría de sus emociones tiene lugar bajo la superficie.

Pasa lo mismo aun con las buenas noticias. Hace muchos años, vi a una señora ganar 523.250 euros en la televisión TV4. Se oía gritar de alegría a su marido detrás de las cámaras, mientras que ella permanecía sentada inmóvil, aunque con una leve sonrisa. El presentador sonreía y agitaba los brazos de tal modo que uno se preguntaba quién había ganado el concurso en realidad. Pero la concursante en cuestión no dijo nada más que gracias y que estaba bien. Apenas se movió. No creo que ya fuera millonaria, sino que era azul. Así son los azules. Supongo que en su fuero interno estaba bastante contenta del resultado. Algún día llamaré a la cadena de televisión para preguntarles si todavía tienen la grabación, porque es un excelente ejemplo.

Lo dicho resulta bastante evidente si vemos a los azules dirigirse a un grupo numeroso. Al igual que los verdes, no necesitan ser el centro de atención. La diferencia es que mientras que los verdes querrían que se los tragase la tierra, los azules intentan entusiasmar a las masas sin moverse un ápice, de pie y con expresión fija.

Otra clave de la conducta azul es que su zona privada es bastante amplia. Por lo general, se sienten más cómodos manteniendo a los demás a distancia. Como es normal,

esto depende de cuánto conozcan al otro, pero su espacio es significativamente mayor que el de los amarillos, por ejemplo.

Si alguien se les acerca demasiado, su lenguaje corporal se vuelve un tanto retraído. Se cruzarán de brazos y piernas para indicar que quieren mantener la distancia.

Como ya he explicado, los azules se mueven menos que las personas de conductas de otro color. Si están de pie, permanecen quietos. No deambulan ni se balancean. No es extraño que se queden de pie en el mismo sitio una hora entera cuando imparten una conferencia. Si se sientan, se mantendrán todo el tiempo en la misma posición. La palabra que mejor define lo que estaremos presenciando es «quietud».

En consecuencia, no gesticulan demasiado. Imaginemos a una persona de conducta amarilla —una figura de carácter realmente extravertido y positivo— y después pensemos en su opuesto. Si eliminamos todos los movimientos que no son necesarios (en opinión de los azules, casi todos), empezaremos a tener una imagen clara. Algunos lo denominan como «cara de póquer».

Lo azules también hacen otra cosa que puede molestar a los demás: por lo general, miran directamente a los ojos. El contacto visual no les supone un problema.

El tono de voz

Aunque no es débil, siempre será contenido y bajo. No les gusta darse importancia. Tienden a controlar sus opiniones. Suelen sonar muy reflexivos, como si estuviesen sopesando cada palabra antes de pronunciarla.

Por lo general, su tono de voz apenas presenta inflexiones. Suena más o menos igual todo el tiempo: da lo mismo que esté leyendo la programación de la tele o pronunciando su discurso de investidura tras ganar las elecciones parlamentarias. Tan solo siguen el guion, sin demasiado ritmo o melodía.

Los músicos suelen tener dificultades con esta característica. Les parece que la fluidez es muy deficiente.

Velocidad de palabra y de acción

Lenta, al menos en comparación con los otros colores. Los rojos o incluso los amarillos hablan a la velocidad del sonido. Pero los azules tienen un ritmo muy diferente. Tardarán lo que tarden, la rapidez no les interesa.

No hace mucho conocí a un joven azul que explicaba que todo lo que hacía le llevaba gran cantidad de tiempo, pero no le daba importancia, simplemente estaba exponiendo un hecho.

CAPÍTULO 11

UN CASO REAL

LA FIESTA DE LA EMPRESA: ¿QUÉ PROVOCA LOS MALENTENDIDOS?

Hace muchos años, trabajaba en el sector bancario. Era un trabajo interesante en muchos sentidos, aunque la vida en las distintas sucursales podía resultar algo monótona a veces. Pero en aquel período aprendí mucho tratando con diversos tipos de personas y acumulé numerosas anécdotas sobre clientes insólitos. Sin embargo, las cosas que me resultaron más útiles las aprendí fuera del trabajo en sí.

Una de las experiencias más sorprendentes tuvo lugar en la sucursal en la que trabajaba en la década de los noventa. Algunos empleados eran auténticos estereotipos y el perfil de personalidad de algunos de ellos era bastante claro. Teníamos azules inconfundibles y amarillos y verdes igual de evidentes. Y, cómo no, un jefe rojo.

Una primavera, trabajamos mucho durante un largo período, numerosos empleados estuvieron de baja y teníamos toda la carga de los clientes. Estábamos cansados, irritados e irritables. Realmente necesitábamos algún buen estímulo. Una de las consultoras amarillas se cansó antes del trabajo duro. Un día entró en el comedor y anunció que ya se había hartado de las caras largas. Necesitábamos hacer algo divertido y ella sabía exactamente qué.

Había llegado el momento de encontrar un objetivo, algo que nos ilusionara. Una fiesta de empresa solucionaría los problemas. Entusiasmada, nos dijo que había un centro de convenciones y congresos a las afueras de la ciudad, a unos treinta o cuarenta kilómetros, y que podríamos ir allí un fin de semana para descansar. El centro contaba con un spa maravilloso, un gimnasio, bonitas habitaciones y un restaurante a la última que estaba muy de moda. Además, conocía al dueño por el amigo de un amigo y quizá consiguiera el paquete de fin de semana a precio de ganga. Lo único que necesitaba era saber qué nos parecía la idea.

En primer momento la miramos sin saber si de verdad hablaba en serio, pues sospechábamos que probablemente no conociera de nada al dueño del centro. Continuó hablando con una amplia sonrisa, explicándonos las interesantes actividades que podían hacerse: participar en juegos de mesa, organizar alguna competición, disfrutar de los baños de burbujas y, por supuesto, celebrar una gran fiesta por la noche.

Empezó un estimulante debate, y a algunos de nosotros la idea se nos antojó estupenda. El director de la sucursal, de conducta roja, miró alrededor y se dio cuenta de que sus empleados parecían decididos. Por suerte, era entusiasta y como sabía que estábamos muy agotados, quiso dar prueba de su agradecimiento por habernos empleado a fondo en el trabajo. Tomó la decisión allí mismo. Tras debatirlo durante unos cinco minutos, anunció que habría una fiesta y prometió que la pagaría.

Se dirigió a la empleada amarilla para preguntarle si podría ocuparse de organizarlo todo, hacer las llamadas necesarias y las reservas. Ella enseguida se puso a soltarnos una perorata, que no era más que una cortina de humo para ocultar el hecho de que en su opinión, dado que se le había ocurrido la idea, ya había hecho suficiente. El jefe rojo le hizo una señal para que se callara. Algunos compañeros verdes estaban sentados a su espalda, en una parte del sofá. La misma en que se sentaban siempre. Todos se hallaban en su sitio habitual, así que el jefe ni siquiera tuvo ni que volverse para llamarlos por su nombre. Le preguntó a cada uno de ellos si podían colaborar. Todos dijeron que sí, sin saber en verdad qué se les pedía. El jefe rojo asintió y salió del comedor. Ya había hecho lo que tenía que hacer y, en cuanto se había puesto en pie, se había desentendido del asunto.

Estalló la alegría. Los que tenían rasgos rojos y amarillos en su conducta comenzaron a explayarse, hablando todos a la vez. La consultora amarilla estaba entusiasmada, y siguió vendiéndonos la idea, a pesar de que ya se había decidido llevarla a cabo. Sus propuestas sobre el tipo de fiesta que deberíamos celebrar eran cada vez más alocadas. Recuerdo que empezó sugiriendo una fiesta de disfraces y terminó hablando de una fiesta toga, hasta que alguien consiguió que se callara.

No obstante, había una persona totalmente inmóvil sentada en un rincón que no decía nada. Nuestro gestor de crédito azul estaba terriblemente preocupado. Cuando todo se calmó un poco, dijo en voz alta: «¿Y cómo iremos allí?».

Lo único que había llegado a oír es que el centro de convenciones y congresos estaba a unos treinta o cuarenta kilómetros, y los problemas ya le parecían evidentes. Debíamos resolver una importante cuestión logística. ¿Tendríamos que ir en coche?, ¿en taxi?, ¿hacer que el banco contratara un autobús?, ¿cómo se hacía?

Los problemas se iban acumulando. Cruzó los brazos y apretó los dientes.

De inmediato, la empleada amarilla se le echó encima dispuesta a destruirlo. ¿Cómo podía ser tan negativo? A ella se le había ocurrido la mejor idea del mundo y él enseguida arruinaba la propuesta con tropecientas preguntas pesadísimas. A lo mejor debería proponer él algo, por una vez. ¿Cómo creía que debían trasladarse hasta allí? Él no tenía la respuesta, solo había señalado que había muchas opciones. No podía tomar una decisión ni formarse opinión alguna. Lo único que sabía es que la idea era muy poco

clara. Toda la propuesta estaba bastante en el aire.

Los verdes solucionaron el problema declarando que no les importaba llevar a los demás en sus coches; cinco serían suficientes. Y prometieron encargarse de ello. Esto calmó los ánimos y la empleada amarilla pudo sentirse ganadora otra vez. Su fiesta estaba a salvo.

Todos esperamos ilusionados el día de la fiesta, pero uno de los detalles que recuerdo es que la consultora amarilla no apareció, pues se había olvidado de que ya tenía otro compromiso ese mismo día. Seguramente una boda ese fin de semana. O un familiar que cumplía cincuenta años. De hecho, puede que incluso ambas cosas.

QUÉ PUEDE OCURRIR DURANTE UNA FIESTA DE EMPRESA, SI NO ESTAMOS BASTANTE ATENTOS

En la fiesta ocurrieron cosas muy interesantes. Lo que voy a contar ahora no puedo explicarlo de manera científica; sin embargo, desde entonces he observado patrones de conducta similares en muchas ocasiones. Creo que con un poco de investigación sería posible probar mi teoría.

Sabemos que el alcohol afecta a la gente. También sabemos que a las personas les afecta de manera distinta. Por ahora, nada nuevo. Si por un instante pasamos por alto que, como es evidente, la cantidad de alcohol que se consume es también un factor importante, y asumimos que estamos hablando de efectos moderados y que nadie va a conducir al día siguiente, podemos observar modelos de comportamiento interesantes.

En nuestra sucursal había varios amarillos. Lo cierto es que los cuatro comerciales que trataban con clientes particulares eran muy amarillos. Desde el primer momento se comportaron de manera alegre y divertida. No necesitaron alcohol para atreverse a «soltarse» un poco y resultar accesibles. De hecho, era fácil llevarse una impresión equivocada y pensar que siempre estaban un poco borrachos dada su energía festiva. Muy probablemente también entendían la vida como una larga fiesta que la mayor parte del tiempo debía ser divertida y alegre.

Pero lo interesante es que cuando llevaban algo de alcohol en el cuerpo, podían perder parte de estas cualidades. Durante aquella fiesta observé que tres de ellos se fueron quedando callados conforme avanzaba la noche. Cuando el ambiente se fue caldeando, y aumentó la ingesta de ciertas bebidas, se retiraron. Recuerdo que uno de ellos estaba sentado en las escaleras con una copa de vino en la mano. Le pregunté si le pasaba algo. Se había puesto muy filosófico y estaba deprimido. «¿De qué sirve todo esto? ¿Para qué hago esfuerzos extra? Nadie me ha dado nunca las gracias. Quizá lo mejor sería el despido.» Mi alegre compañero se había transformado en un siniestro pesimista.

Curiosamente, en la fiesta el gestor de crédito azul se puso a bailar sobre una mesa y a contar chistes. Nunca había oído ni he vuelto a oír bromas tan groseras. Cuando les pregunté a sus colegas qué había estado bebiendo, se encogieron de hombros y me dijeron que siempre se comportaba así cuando empezaba. Si no le hubiera conocido de nada habría pensado que era una de las personas de conducta amarilla de nuestra sucursal.

Era como si los amarillos y los azules hubieran intercambiado los papeles. Una conclusión que puede extraerse de ello es que quizá se consigue una buena fiesta con amarillos sobrios y azules un poco bebidos. Pero, como ya he dicho, esto no está probado científicamente.

Pero aún hay más. Las cosas se pusieron realmente interesantes cuando me topé con nuestro director rojo de la sucursal, que por lo general era bastante severo. Con un vaso de whisky en la mano, hablaba con el grupo de administrativos verdes. Estaba explicándoles, de forma un poco ambigua, lo reconozco, que en realidad él no era tan horrible y que los apreciaba mucho. Que cuando perdía los nervios en la oficina no tenían que tomárselo como algo personal, que no pretendía ofenderles y que no debían

tenerle miedo.

A raíz de esta confesión, los seis verdes, dos hombres y cuatro mujeres, también bajo la influencia del alcohol, expresaron sus opiniones. Le dijeron que les irritaba su comportamiento y que era el peor jefe que habían tenido. De hecho, todos y cada uno de ellos llevaban trabajando en la oficina al menos veinte años y cuando él se fuese todavía seguirían allí. ¿Qué le parecía? Poco a poco lo acorralaron en una esquina para echarle la bronca. Al final, el jefe rojo huyó del campo de batalla y fue el primero en marcharse de la fiesta.

Incluso los rojos y los verdes habían intercambiado los papeles. Recuerdo que abandoné la fiesta con una extraordinaria reflexión: el alcohol cambia a las personas, pero lo más interesante es cómo las cambia exactamente.

No obstante, de vuelta a la oficina el lunes, todo había vuelto a la normalidad. Los amarillos contaban los chistes más nuevos y el tipo azul no decía una palabra. El jefe fulminaba a todo el mundo con la mirada y los verdes miraban fijamente la pared si este aparecía. Se había restablecido el orden.

Insisto en que no puedo probarlo, así que tendrás que realizar tu propia investigación. Por ejemplo, pon a prueba a tus amigos un viernes por la noche, entenderás muy bien a qué me refiero. Pero no bebas demasiado.

Vamos a analizar ahora cómo tendremos que adaptarnos unos a otros para progresar.

CAPÍTULO 12

ADAPTACIÓN

CÓMO TRATAR CON IDIOTAS, ES DECIR, CON AQUELLOS QUE NO SON COMO TÚ

Una vez un tipo me dijo (admito que lo hizo sonriendo con ironía, pero aun así...) que la definición de la inteligencia era estar de acuerdo con él; si yo estaba de acuerdo con él era inteligente. De lo contrario era clara e indudablemente idiota.

Doy por hecho que eres lo bastante inteligente como para interpretar este mensaje de la forma adecuada. Ahora en serio: sin duda todos nos hemos preguntado alguna vez cómo es posible que otras personas no entiendan mejor las cosas. Como dije en la introducción, de joven a menudo me sorprendía el hecho de que algunas personas que parecían muy listas fueran a la vez auténticos idiotas. No veían lo mismo que yo. Hay quien lo llama «no tener la flexibilidad intelectual adecuada», pero solo porque están demasiado bien educados como para permitirse pronunciar la palabra «idiota».

Así pues, las personas son claramente diferentes entre sí. ¿Qué podemos hacer?

¿Qué podemos hacer ante el hecho de que las personas sean distintas entre sí y que funcionen y reaccionen de maneras por completo diferentes? ¿Puede una misma persona pertenecer a varios grupos de conducta al mismo tiempo? Es una pregunta interesante. Si pudiéramos comportarnos al cien por cien como un camaleón, ¿valdría la pena intentarlo? Para todos los seres humanos lo natural es comportarse como son, o lo que es lo mismo: comportarse según su conducta básica. Pero por ciertas razones quizá sintamos la necesidad de adaptarnos a los que nos rodean. Suele decirse que tenemos que ser flexibles y con capacidad de adaptación, para poder manejar una amplia gama de situaciones y ser capaces de responder ante muchos tipos de personas distintas. Incluso se ha dado un nombre a esto: IE (inteligencia emocional) o habilidades sociales. A fin de gestionar esta necesidad de adaptación constante debemos ser conscientes de que la

adaptación exige esfuerzo y consume gran cantidad de energía.

Lo que nos resulta natural es comportarnos según nuestra conducta básica. Nuestro comportamiento «antinatural» es adaptarnos sin cesar y ser «adecuados», por lo que para ello se requiere habilidad, práctica y energía. Si no estamos seguros de qué es lo «adecuado» o no tenemos la suficiente energía o práctica en interpretar el papel que creemos que es correcto, sentiremos miedo, vacilaremos y con frecuencia nos angustiaremos. Y, por tanto, derrocharemos aún más energía, lo que hará que nuestra conducta básica se vuelva todavía más patente. Quizá para la sorpresa de los que nos rodean, que están acostumbrados a que nos comportemos de determinado modo.

En un mundo perfecto

En un mundo ideal, todos los individuos pueden ser ellos mismos y las cosas funcionan a la perfección desde el primer momento.

Todo el mundo está de acuerdo en todo y no hay conflictos. Dicen que ese lugar existe y que se llama Utopía. Pero no es tan simple. Como dije al comienzo del libro, si crees que puedes cambiar a los demás, te llevarás una gran decepción. Me sorprendería que pudieras cambiar incluso a una sola persona.

Da igual quién seas (rojo, amarillo, verde, azul o una mezcla de los distintos colores), siempre estarás en minoría. La mayor parte de las personas serán diferentes a ti, con independencia de cuán completo seas, no puedes ser todos los tipos al mismo tiempo. Así que tendrás que adaptarte a aquellas personas con que te encuentres. A menudo la comunicación se basa en adaptarse a los otros.

Quizá estés pensando: «¿Cómo? Un momento... Eso no es cierto. Puedo perfectamente ser yo mismo, de hecho, nunca me he adaptado a nadie en ningún momento y me ha ido muy bien. Es más, he llegado muy lejos en la vida».

Sin duda.

Por supuesto, todos podemos partir de nosotros mismos. Ese no es un problema. Pero no esperes llegar a los demás con ese planteamiento. Si puedes vivir con la certeza de que la mayoría de las personas con que te encuentres no creerán lo que les dices, entonces no hay ningún problema.

Ya estás adaptándote, aunque creas que no

Además, aunque creas que no lo haces, ya estás adaptándote. Nos adaptamos los unos a los otros en todo momento. Es parte de la interacción social, de la comunicación visible e invisible que siempre está en curso. Lo que te ofrezco aquí es un método que suele funcionar. De modo que no tendrás que adivinar o arriesgarte. Puedes realizar los ajustes correctos desde el principio. Por favor, ten en cuenta que he escrito «suele». Ningún método es infalible.

Conozco a algunas personas a las que no les gusta adaptarse. Lo consideran deshonesto y manipulador. Insisto, siempre puedes abstenerte.

Un ejemplo de la vida real

Te contaré un caso real acerca de un hombre al que conocí hace muchos años en un curso de capacitación; un empresario muy popular y simpático, que había logrado un gran éxito en su sector. Este empresario —llamémosle Adriano— era sumamente amarillo, un auténtico visionario, que albergaba ambiciosos planes y de vez en cuando los llevaba a cabo.

Adriano nunca había pensado o reflexionado sobre su personalidad o cómo lo veían los demás. Nunca había tenido motivo para ello. Alguien le había convencido para que asistiese al curso y realmente no tenía muy claro dónde se metía.

El tema del día era justo el mismo sobre el que estás leyendo en este momento: una jornada entera trabajando en cómo entender los diferentes perfiles de conducta. En la pausa para el almuerzo me di cuenta de que algo preocupaba a Adriano. Estaba muy serio y su lenguaje corporal se había vuelto muy contraído. Mientras yo iba analizando los diferentes perfiles, él cada vez se hundía más en su asiento; era obvio que estaba pensando en otra cosa.

Le pregunté qué le inquietaba.

Y estalló la tormenta. «¡Todo esto es falso! ¡Estoy disgustadísimo!», exclamó.

¿Cómo me atrevía a clasificar a la gente de ese modo? ¿Colocar a las personas en una cuadrícula teórica? Resultó que lo que le pasaba es que no le gustaba la idea de adaptarse a otros tipos de personas. No es que pensase que todo el mundo tenía que adaptarse a él. No, lo que le preocupaba es que el método le parecía una manera de manipularlo a él, de manipular a la gente, y eso no le gustaba. No le gustaba nada.

Tanto yo como el resto de los asistentes nos preguntamos cuál era el problema de verdad. Adriano creía que no se podía clasificar a la gente de este modo, que era incorrecto usar simplemente un montón de modelos y que, sin duda, era muy peligroso no actuar según la propia intuición.

Alguien le hizo notar que justo él debería prestar atención, dado que era quien estaba causando todos los conflictos. Pronto el debate alcanzó su apogeo, y treinta minutos más tarde tuve que interrumpirlo.

Entiendo la preocupación de Adriano y respeto que plantease el tema. Lo que le inquietaba es que, en su opinión, el método no podía funcionar, porque si todo el mundo se adaptaba a los demás, ninguna persona sería ella misma. Y según su modo de pensar, no ser tú mismo era la peor de las mentiras.

Adriano tenía algo de razón, pero al mismo tiempo, eres tú quien decide. Cuanto más sabes sobre los demás, más fácil te resultará tomar decisiones. Prestarte al juego o hacer las cosas a tu manera. La decisión está en tus manos.

Además, Adriano estaba muy molesto porque yo, especialista en la materia, podía describirle con bastante detalle y dar ejemplos de cómo creía que se comportaría. Cuando tuvo en sus manos la herramienta de análisis que utilizo para describir a cada individuo, se enmudeció.

A pesar de todo, nos sentamos a debatir la cuestión y todo acabó bien.

Yo mismo aprendí que debía tener cuidado en cómo empleaba mis conocimientos.

¿Con qué frecuencia seguimos un modelo sin saber si funciona?

Ningún método es infalible. Siempre hay excepciones. ¿Te acuerdas de lo que dije en la introducción? Esta es solo una pieza del rompecabezas que es la vida humana. Es sin duda una pieza importante y de gran tamaño, pero no es ni mucho menos todo el rompecabezas.

He dividido el apartado de la adaptación en dos partes. La primera se ocupa de lo que tienes que saber si quieres conectar con otra persona: si realmente quieres conectar con ese individuo, ponerlo de buen humor y que sienta que lo entiendes. La segunda trata de cómo lograr su colaboración. Lo que cada perfil desea no necesariamente equivale a lo que más le ayuda a progresar.

Puedes hacer mucho bien, si así lo decides.

CÓMO ADAPTARSE A LA CONDUCTA ROJA

¿Qué espera de ti una persona roja?

Haz lo que te he pedido, lo más pronto posible; si puede ser, ya mismo

Si tratas este tema con los rojos, estarán de acuerdo en que la mayor parte de las personas son demasiado lentas. Hablan demasiado despacio, les cuesta entrar en materia, trabajan con poco afán y de manera poco eficiente. En el mundo de los rojos todo tarda demasiado.

Recuerda lo explicado sobre la impaciencia de la conducta roja, sobre su búsqueda constante de resultados (rápidos). Les saca de quicio que alguien le dé vueltas a un tema durante días.

Pensamiento y acción son lo mismo. Todo tiene que hacerse rápido. Lo que más desagrada a los rojos es una discusión interminable. Se vuelven locos.

Conclusión: Si quieres adaptarte al ritmo de un individuo rojo, espabila, date prisa. Habla y actúa con rapidez. Si puedes terminar una reunión media hora antes, hazlo. Si llevas a un rojo en coche, no le molestará que superes un poco el límite de velocidad. (Si conduces muy despacio, es posible que insista en tomar el volante.)

¿Quieres algo? ¡Dilo!

Como ya sabes, los rojos son muy directos y prefieren la compañía de aquellos que son capaces de decir lo que quieren y de decirlo rápido. Te costará que tu mensaje llegue a las personas rojas si tiendes a dar rodeos para llegar al quid de la cuestión. Se cansarán si gastas saliva innecesariamente, pues saben muy bien cuándo tienen delante a un charlatán.

Es normal explicar los antecedentes de un problema antes de abordar el problema en cuestión, incluso dar algunos antecedentes sobre la solución al problema.

Olvídalo, no valdrá de nada.

Conclusión: Si quieres captar toda la atención de una persona roja, elimina la cháchara. Es fundamental que seas claro y directo. Determina cuál es el punto esencial de tu mensaje y empieza por ahí. Pongamos un ejemplo: Vas a presentar el último estado financiero. Explica primero lo que está escrito en la última línea; al fin y al cabo, es lo

que el individuo rojo ha venido a escuchar. En cualquier caso, ya entrarás después en detalles.

No pronuncies una sola palabra que no sea necesaria. Asegúrate de haberte documentado bien respecto a los fundamentos. Puede que surjan preguntas. Si los rojos te notan inseguro, cuestionarán seriamente los datos.

Asimismo, los documentos han de ser concisos y, sobre todo, estar bien redactados. Nada de largas disertaciones escritas por aquellos a quienes les gusta oír su propia voz. Y, por cierto, no hay nada malo en apuntarse una cita en el anverso de una servilleta. Yo mismo lo he hecho.

Me da exactamente igual lo que hayas hecho durante las vacaciones

Los rojos viven en el presente. Cuanto sucede, sucede aquí y ahora. Eso significa que tienen una capacidad excepcional para concentrarse en las prioridades del momento. Por tanto, no te desvíes del tema cuando hables con un individuo rojo. Las nuevas ideas o la creatividad no son un problema, de hecho, las valoran positivamente, siempre y cuando no te quedes estancado. Pero si parece que estés desviándote de las prioridades del momento y empezando a perderte en tonterías, entonces tendrás problemas.

Lo mejor al tratar con los rojos es averiguar cuál es el cometido y realizarlo. Fácil, ¿no?

Conclusión: No te desvíes del tema. Lo mejor que puedes hacer es preparar tus argumentos con mucha precisión antes de reunirte con una persona de conducta roja. Si en mitad de un interesante debate se te ocurre de repente otra idea, anótala y pregunta al final de la reunión si procede debatirla. De no ser así, pide cita para reunirte de nuevo.

Si alguien con un considerable porcentaje rojo pregunta cuánto tiempo va a llevar, responde con exactitud. Nunca digas que hay tiempo de sobra. Eso lo decide él. No le expliques cómo funciona el reloj. Y de nuevo, no olvides el ritmo. Para los rojos rapidez equivale a eficiencia.

Estamos hablando de negocios, no lo olvides. No parece que comportarse de manera acorde a los negocios cuando se hacen negocios sea una gran destreza, pero piénsalo un momento: si te dedicas a las ventas, probablemente hayas asistido a muchos cursos sobre técnicas de venta en los que aprendiste que tienes que establecer una relación con el cliente. Llegar a conocerlo. Ganártelo.

Es un buen consejo. Síguelo. Establece tantos lazos como creas necesario. Pero eso no funcionará con los rojos. Por ejemplo, nada podría ser un peor comienzo para una

reunión con un individuo rojo, al que no conocías, que preguntarle dónde vive, dónde pasó las vacaciones o qué le pareció el partido de ayer. Nada podría resultarle más irrelevante. No ha acudido a la reunión para charlar o establecer relaciones sociales. Está aquí para hablar de negocios. Los individuos muy rojos sienten que se les provoca directamente y se vuelven agresivos cuando se dan cuenta de que alguien quiere hacerse su amigo.

Los rojos no se reúnen contigo para hacerse tus amigos. Solo están ahí por una razón: para hacer negocios. No puede descartarse que un rojo te eche a patadas (hablando en sentido figurado) si advierte tus intentos de adularle y congraciarte con él. Es algo en lo que nunca se involucraría y tú tampoco deberías intentarlo.

No halagues a un individuo rojo si no lo conoces bien. Por lo que más quieras, deja los cumplidos en casa.

Conclusión: Paradójicamente, resulta fácil venderles algo a los rojos. Si quieres hacer negocios con ellos lo único que hay que hacer es entrar en su oficina, presentar tu propuesta y proponer un trato. Sáltate el partido de la noche anterior. Da lo mismo si lo viste en el supermercado la semana pasada, en cualquier caso, él a ti no te vio. Si te has ganado su confianza y ha decidido que eres una persona lo bastante digna, cuya compañía puede resultarle beneficiosa, quizá se ponga a hablar contigo de coches o de embarcaciones o de las últimas propuestas del gobierno. Dale conversación, pero solo si él la inicia. No debería sorprenderte si da por terminada la reunión interrumpiendo a mitad de una frase. Cuando cree que ha socializado bastante, deja de hacerlo de inmediato. No es nada personal, solo está cansado de la conversación.

¿No lo sabes? ¿Por qué estoy perdiendo el tiempo contigo?

Quizá parezca contradictorio, pero a los rojos les gusta que tú también tengas determinación. Aunque normalmente exigen tomar ellos todas las decisiones importantes, no les gusta nada tratar con personas que vacilen. Los que se dedican a deshojar la margarita no les inspiran ninguna confianza. Respuestas del tipo «No es fácil decirlo», «Depende», «Realmente, no sabría decir» los sacan de quicio.

Si tienes una opinión, exprésala. Los rojos te juzgarán por lo motivado que estés. No hay duda de que debes escucharles, pero también tener tu propia opinión. Si no, te considerarán débil, y la debilidad no es una cualidad que te hará ganar puntos a sus ojos.

Ten presente que a todo el mundo le gusta reconocerse en los demás. Los rojos no se tropiezan con otro rojo a diario, así que cuando lo hacen se llevan una grata sorpresa. «¡Uno de los míos! ¡Estupendo!» He conocido a rojos que se frotaban las manos con fruición antes de tener una discusión acalorada.

Conclusión: Expresa tus opiniones sin pestañear. Tal vez al final del día tengas que ceder, pero no te des por vencido fácilmente. Los rojos pueden armar un escándalo, patear el suelo, elevar la voz y blandir el puño. Cuando se comportan así, una reacción habitual es ceder. A nadie le gusta que le griten, ¿no?

Pues bien, lo peor que puedes hacer es dar marcha atrás y dejar que te pasen por encima. Si permites que un individuo rojo pase por encima de ti, habrás perdido algo que para ellos es muy importante: su respeto. Si no te respeta se cebará contigo y pasará por encima de ti una y otra vez, hasta marginarte por completo. No te considerará un digno oponente en el futuro.

Lo mejor que puedes hacer es meterte directamente en la boca del lobo, y declarar que está equivocado. Si un rojo descubre que no te rendirás, cambiará de golpe. Lo importante para él es que sepas de qué estás hablando.

Holgazanes no, ya descansarás cuando te mueras

Si tu jefe es rojo, trabajará mucho, quizá más que cualquier persona que hayas conocido. Tendrá muchos frentes abiertos y un control total sobre todo lo que sucede.

Los rojos pueden aceptar que no todo salga bien a la primera. Pero sin duda preferirán —por no decir que exigirán— que trabajes duro. Tienes que ser diligente y emplearte a fondo; no dudes en hacer horas extra, si puedes. Te recomiendo encarecidamente que no te vuelvas adicto al trabajo —la vida ofrece mucho más que el trabajo—, pero desde la perspectiva de un jefe rojo esa será una cualidad excelente. Te tendrá en gran estima si tu entrega se plasma en forma de trabajo duro.

Conclusión: Demuestra cuánto trabajas. No es necesario que entres en su despacho cada cinco minutos para informarle de que el día anterior te quedaste en la oficina hasta las once y media. De hecho, puede que esto no le impresione y que más bien se pregunte si se justifica emplear tanto tiempo en algo tan insignificante. Lo que sí debes hacer es informarle con frecuencia sobre las tareas realizadas y exponer —brevemente— los resultados de tu esfuerzo.

Toma la iniciativa y haz sugerencias, aunque no te las haya pedido. Como siempre, prepárate a discutir, pero un jefe rojo apreciará que estés motivado.

Presta atención a las palabras que acabas de leer en la frase anterior. No he dicho que vaya a apreciarte porque estés motivado, sino que apreciará que estés motivado, que es distinto. Es posible que un jefe rojo te aprecie, y a veces es así, pero no esperes encendidos y amables elogios.

TU VERDADERA ACTITUD: OTRAS COSAS QUE DEBES HACER CON LAS PERSONAS ROJAS

No es tan simple, claro. Adaptarte únicamente a como quieren que te comportes los rojos sería claudicar. Debes tener presentes algunas cosas si quieres obtener algún resultado. Los rojos tienen fallos y defectos, pero suelen hacer la vista gorda, por lo que puedes ayudarles a obtener mejores resultados si sabes cómo. Estas son algunas cuestiones que hay que tener en cuenta:

Detalles... qué rollo...

En líneas generales, a los rojos no les gusta entrar en detalles. Es aburrido y lleva tiempo. Por eso mismo, tienden a ser descuidados con los pormenores. Se les puede acusar de muchas cosas, pero no de meticulosidad. El destino siempre será más importante que el viaje, de modo que harán casi todo lo que esté en sus manos para lograr el resultado deseado. Descartar el análisis y pararse a considerar pequeños detalles no es algo innato en ellos.

Conclusión: Si realmente quieres ayudar a una persona roja a realizar algún cometido obteniendo mejores resultados, trata de demostrarle los beneficios de cuidar los detalles. Explícale que los resultados serán mejores y que conseguirá mayores beneficios si presta atención a un par de cuestiones pequeñas, pero importantes respecto a lo que está llevándose a cabo.

Que no te sorprendan sus resoplidos y que se muestre renuente a aceptar tu consejo. Pero si se te da bien discutir, seguirá tu consejo. Como sabemos, a los rojos no les cuesta forzar sus límites, siempre y cuando eso les permita avanzar.

Rápido, pero a menudo sumamente mal

Como ya he dicho muchas veces, cuanto ocurre en el mundo de los rojos es muy urgente. Seguro que imaginas los riesgos que esto comporta. Acelerar a fondo puede parecer una buena idea, pero solo cuando todo lo demás y, en especial, todos los demás logran avanzar al mismo ritmo. Por lo general, los rojos se adelantan a cualquiera pero, por otra parte, se enfadan si los otros no siguen su ritmo.

Los rojos necesitan que alguien los haga parar y darse cuenta de que no todos han entendido la situación tan rápido como ellos y que no podrán llevar a cabo sin ayuda cada una de las fases del proceso; aunque los rojos crean que pueden y posiblemente lo intenten, han de contar con su equipo.

Seguro que has oído la expresión «Rápido y mal».

Conclusión: Pon ejemplos de cómo en ocasiones se pierde tiempo por actuar apresuradamente. Indícale los riesgos de correr demasiado. Explícale que los otros no pueden seguir el ritmo y no dudes en exponer con claridad las ventajas de que todos entiendan de qué trata el proyecto. No cedas. Asegúrale que ni siquiera él puede hacerlo todo solo. Oblígale a que espere a los demás.

Después, intenta analizar el episodio y muéstrale con claridad los resultados y qué beneficios le ha reportado tomarse las cosas con un poco más de calma.

Probemos un par de cosas que no se han probado, a ver qué pasa

O ¿se debería probar? A los rojos los riesgos no les preocupan. Muchos de ellos buscan las situaciones de riesgo de manera activa tan solo por la emoción que conllevan. Por cierto: lo que a otros puede parecerles una conducta de riesgo, quizá los rojos ni siquiera la consideren arriesgado.

A pesar de todo, los rojos necesitan a alguien capaz de sopesar las ventajas y desventajas. Examinar las desventajas es, sin duda, muy pesado, por lo que es muy posible que un individuo rojo simplemente las pase por alto, dado que para saber qué riesgos asumir normalmente hay que fijarse en los detalles, de modo que nos encontraremos de nuevo en una situación parecida a la expuesta en el apartado anterior.

Conclusión: Los rojos calculan los riesgos analizando los datos sin parar. Lo único que entienden son las cuestiones objetivas y los datos. Por decisión propia, no miran atrás — porque es aburrido y ya ha pasado —, sino que se centran siempre en el presente y el futuro, de modo que nunca estará de más intercambiar con ellos experiencias de manera directa y honesta.

Ponle ejemplos de situaciones tradicionalmente peligrosas. Háblale de riesgos empresariales, del peligro de hacer *slalom* sin casco o del de insultar a tu jefe. Demuéstrale lo que dices con datos y pídele que se lo piense dos veces antes de embarcarse en un nuevo proyecto sin haber analizado la situación.

Como siempre: tienes razón, así que, por lo que más quieras, no te rindas.

No estoy aquí para hacerme tu amigo, ni amigo de nadie, en realidad

Como ya te habrás dado cuenta, los rojos no dan prioridad a las relaciones interpersonales. Como también sabes, esto no vale para todo el mundo. Los rojos manejan sus relaciones interpersonales de distintas maneras, pero la crítica que suele

hacérseles, incluso en el ámbito personal, es que siempre hay que atenerse a sus condiciones.

Un problema que suele presentarse es que quienes les rodean se sienten aplastados. Esa no suele ser la intención de los rojos, simplemente ocurre. Como sabemos, no se puede hacer una tortilla sin romper los huevos, etcétera.

Los rojos no entienden que otros se aparten tan solo porque prefieren evitar los conflictos. Debido a esto, puede que los demás no compartan con ellos información relevante. Muy posiblemente a un rojo le dará igual si no lo invitas a tomar unas cervezas el viernes por la noche, pero será muy distinto que no cuentes con él para tomar decisiones importantes. Si esto ocurre, tal vez sospeche que todo el mundo está ocultándole información importante de forma deliberada. Entonces, la lucha por el poder estará a punto de empezar.

Conclusión: Los rojos necesitan entender que para obtener una total transparencia deben adaptarse a los demás. Es posible que esto ni se les haya pasado por la cabeza, ya que normalmente están centrados en sí mismos y sus asuntos. Pero si se dan cuenta de que no lograrán hacerlo todo solos, se los puede persuadir para que se paren un momento y se preocupen por los demás.

Si un individuo rojo entiende que para muchas personas es importante hablar del diente de su primer hijo, de cómo estaba amueblada la casa rural que alquiló para las vacaciones o de qué barco de recreo le gustaría tener, entonces prestarán atención y participarán de la conversación. Una vez ha entendido por qué es importante, entonces las puertas se abrirán. Puede que incluso descubras algo sobre él.

¿Cómo puedes ser tan debilucho? ¡Aguántate, caramba!

Los rojos se enfadan muchísimo. No puede decirse más claro. Tienen tanto genio que explotan de vez en cuando, lo que provoca el nerviosismo de cuantos les rodean. Ellos no son conscientes de eso, pues gritar un poco solo es otra manera de comunicarse.

A nadie le gustan los maleducados, pero nadie lo dice. Si una persona roja se mete en tu terreno, debes decirle que así no se hacen las cosas. Pondrá cara de no haber roto un plato y fingirá que no sabe a qué te refieres, pero en el fondo pensará que es un tipo duro porque algunas personas le tienen miedo.

Conclusión: Debes enfrentarte a su conducta de manera inmediata. No permitas ninguna infracción y deja claro que no aceptarás comentarios groseros, maldades o rabietas injustificadas. Exige que se comporten como adultos; si pierden los nervios, límitate a abandonar la sala. Es importante que no dejes que se salgan con la suya

solo porque se pongan a vociferar.

Recuerda que pelear y discutir es una técnica que les ha funcionado muchos años. Es probable que ya desde niños se saliesen con la suya peleando. Es más que probable que su familia tuviera que lidiar con su temperamento explosivo desde su niñez más temprana y seguro que cedieron para evitar los gritos. Muy pocos les han plantado cara, por lo que, si alguien les pide que se tomen la conversación con más calma, pueden acabar protestando aún más alto. Lo que los rojos detestan más que nada en el mundo es que les pidan que bajen la voz.

CÓMO ADAPTARSE A LA CONDUCTA AMARILLA

¿Qué espera de ti una persona amarilla?

Qué bien que estemos todos juntos, ¿no?

En general, los amarillos temen el conflicto. Pueden perder los estribos si algo se vuelve contra ellos, pero suelen preferir los ambientes distendidos y agradables. Como ya sabemos, los amarillos dan lo mejor de sí cuando todos los presentes son buenos amigos y no hay nubarrones en el cielo.

De no ser así, pueden ser muy sensibles al humor ajeno. Si los integrantes de un grupo están de mal humor y la agresividad corre a raudales, no se sentirán nada cómodos.

Conclusión: Los amarillos se desenvuelven mejor si están de buen humor. En esos momentos su creatividad alcanza su punto culminante y toda su energía positiva fluye. Por tanto, debes esforzarte en crear un ambiente cálido y amistoso en torno a ellos.

Sonríe mucho, atrévete a divertirti y reír. Escucha sus locas bromas, ríele los comentarios infantiles y propicia un ambiente relajado y positivo.

Si lo haces, se sentirán mejor y te escucharán con más atención; y eso nunca puede ser malo. Cuando los amarillos están de mal humor, no son una compañía agradable.

Le pedí a alguien que solucionase ese pequeño detalle, pero no me acuerdo de a quién

Para ser sinceros, mantener el interés de una persona amarilla no es tarea fácil. Muchas cosas aburren como una ostra a nuestros vecinos, amigos, empleados o clientes amarillos. Una técnica infalible para que un amarillo se quede dormido al instante es mencionar muchos detalles.

No lo hagas. Los amarillos simplemente no son capaces de procesarlo. Se aburren. No solo se les olvidará de qué estabas hablando, sino que también pensarán que no necesitan de esos detalles. Su mejor virtud no son los pormenores, sino las líneas generales. Pídele a un amarillo que elabore un plan para los próximos diez años, pero no que detalle cómo lo ha concebido.

Conclusión: Si quieres mantener la atención de una persona de conducta amarilla, elimina tantos detalles como te sea posible. Empieza siempre por las preguntas importantes. No hay nada malo en saber cómo se instala el más moderno sistema de

sonido, pero no lo aburras con esas explicaciones; a tu amigo amarillo solo le interesa saber usarlo para ver la última película.

Es igual que con los rojos, si no peor. Los amarillos no tienen paciencia cuando algo no funciona. Ayúdales, pero recuerda que no les interesa cómo funcionan las cosas, solo que funcionen. No saques el manual de instrucciones porque no lo leerán.

Todo lo que necesito es una corazonada: eso siempre sale bien

Si me hubieran dado un euro cada vez que un amarillo me explicó que había hecho algo porque se lo dictaba su intuición, estaría cenando en el Ritz. Un estudio demuestra que las personas toman mejores decisiones si se basan solo en su intuición. A los amarillos les encanta citar ese estudio, así que, hazlo que quieras, no lo menciones.

Tiene que decírselo su intuición y están fácilmente dispuestos a ignorar los datos reales si se lo dicta su intuición. No malinterpretes esto: los amarillos entienden a la perfección que algunas personas se centran en los datos y que estos son importantes. Pero a ellos no les interesan, prefieren ir tanteando guiados por su intuición.

Para que un amarillo tome una decisión, hay que dejar de lado el archivo de Excel en la medida de lo posible y aproximarte un poco a fin de preguntarle con una amplia sonrisa: «¿Qué te dice tu intuición?».

Entenderá a la perfección y tú obtendrás tu respuesta.

Conclusión: Acepta que los amarillos se basan en su intuición. No le asustan demasiado los riesgos y su zona de confort es bastante amplia. Adáptate a ellos. La mejor forma para conectar con ellos es que tú también te atrevas a guiarte por la intuición. Da igual lo mal que lo pases haciéndolo, es la manera de ganarte a un amarillo. Se reconocerá en ti. Te convertirás en su mejor amigo. Te dedicará toda su atención.

¿Este coche es un prototipo? ¿Esta idea nunca se ha probado? ¿Nadie lo ha hecho antes? ¡Qué emocionante!

Mientras que los rojos se fijan sobre todo en la rapidez, los amarillos prefieren la novedad. «Nuevo» es sinónimo de «bueno». Todos los amarillos lo saben. Y, la verdad, ¿por qué no? Sin creatividad e invenciones no se avanzaría, ¿no?

A todos nos gusta añadir algo de emoción a nuestro día a día. La diferencia radica en qué consideramos emocionante. Para los amarillos, emocionante equivale a nuevo. Los amarillos suelen ser los llamados usuarios pioneros (*early adopters*), es decir, los que normalmente prueban antes que nadie las novedades. Fíjate en quién lleva el último grito

en moda, en quién ha comprado un nuevo y posiblemente poco habitual modelo de coche. ¿Quién está a la última en telefonía móvil? Y ¿quién sabe qué restaurante será el mejor dentro de unos meses?

¿Cómo pueden estar al tanto de todas estas cosas? Ni idea. Es muy posible que empleen parte de su jornada laboral en ponerse al corriente de las cosas interesantes. Pero también son los primeros en llevar a cabo nuevos métodos de trabajo y nuevos conceptos para vender bienes y servicios. Solo lo hacen porque es muy divertido.

Conclusión: Deja que los amarillos se dediquen a lo nuevo. Los pondrá de buen humor. Si quieres venderles algo, utiliza expresiones como «prototipo» o «diseño completamente nuevo», «nunca empleado antes». Acapararás todo el interés de tu potencial cliente. «¿Que nadie lo ha hecho antes? ¡Habrá que probarlo!»

Se llevarán bien contigo porque eres interesante y fascinante y, sobre todo, innovador. Carga las pilas, porque necesitarás mucha energía para mantenerte al día. Si lo haces, te considerarán un gran contacto. Los amarillos te adorarán, pero prepárate para que te sustituyan como consejero tan pronto como encuentren a alguien que conozca mejor las novedades.

Pareces una persona interesante, ¿no te apetece conocerme?

A estas alturas ya has comprobado claramente que a los amarillos les gusta la gente. Funcionan mejor si están rodeados de muchas personas. Como es lógico, no les caen bien todas aquellas con las que se encuentran, pero la mayoría tienen muchas posibilidades de serles simpáticas.

Lo que tienes que hacer es demostrarles que eres tan abierto como ellos. Si eres muy cerrado y reservado, se sentirán rechazados. «¿Por qué no me has respondido cuando me he dirigido a ti?», «¿Por qué no has sonreído cuando he contado esa historia tan graciosa sobre su perro?», «¿Cómo puede ser que no sepa nada personal de ti?», «¿Cuáles son tus sueños?». Con una comunicación tibia quizá se sientan muy inseguros y vuestra relación no progresará en la dirección adecuada. Si eres rojo o azul, tendrás que reflexionar bastante sobre cómo lograr que la relación funcione. Si quieres, claro.

Conclusión: Sé accesible. Demuestra que estás disponible, sonríe mucho, asegúrate de que tu lenguaje corporal es abierto. Si una persona amarilla te pregunta dónde creciste, no te limites a responder: «En Londres». Cuéntale que vivías en Chelsea, que te encantaba correr por la orilla del Támesis, que una vez te robaron la cartera en Oxford Street y que conociste al amor de tu vida en un restaurante cuando, por accidente, te tiró un plato de patatas fritas en los pantalones. Puede parecer un poco

innecesario, pero demostrarás interés en él como persona. Averiguar datos sobre los amarillos ciertamente no será difícil, porque te contarán sin reservas un montón de cosas. Demuéstrale tu curiosidad sincera.

Además, debes recordar que los amarillos son muy susceptibles a los halagos.

TU VERDADERA ACTITUD: OTRAS COSAS QUE DEBES HACER CON LAS PERSONAS AMARILLAS

Para que los amarillos no pierdan su buen humor, hay que tratarlos de la manera correcta. Al cabo de un tiempo, el problema será bastante evidente: no sacan adelante demasiado trabajo. Yo mismo he observado a un grupo de amarillos intentar solucionar un problema. Todos hablaban a la vez y lo pasaban en grande, si les preguntabas cómo iban las cosas respondían que estupendamente. Pero no tomaban nota de nada. Para hacer progresos con los amarillos no basta con crear un buen ambiente. Una vez que hayas conectado con ellos, deberás hacer lo que se expone a continuación.

La diferencia entre escuchar y que parezca que escuchas

Digámoslo sin rodeos: los amarillos no saben escuchar, se les da fatal. No suelen admitirlo, ya que «no saber escuchar» es algo negativo. Es más, muchos amarillos piensan que se les da muy bien escuchar a los demás; es difícil saber de dónde han sacado esa idea, pues sencillamente no es cierta. Sin duda, algunos de ellos escuchan si les apetece o si obtienen lo que quieren de una conversación. Pero en circunstancias normales, no cuentes con ello.

No quieren escuchar, quieren hablar. La mayoría piensa que ellos lo dicen todo mucho mejor. El problema es que se les escapa cuanto los demás dicen.

Conclusión: Ciertas cosas hay que tenerlas claras cuando trates con amarillos. Con independencia de que estés hablando de las vacaciones de verano con tu pareja o de un proyecto en curso con un compañero de trabajo, necesitas un plan de acción. Tienes que prepararte bien. Has de saber cuál es el mensaje que quieres transmitir y, de hecho, haber decidido el nivel de aceptación que necesitas. Debes convencer al feliz amarillo para que responda a tus preguntas de manera concreta: «Sí, estaré allí a las cuatro como te prometí» o «Por supuesto, le comunicaré al cliente exactamente lo que hemos decidido».

Pero, y este es un gran pero, tendrás que comprobar que lo haga, ya que el amarillo no habrá anotado nada, a no ser que lo hayas convencido de que lo apunte en su agenda. Esta es la mejor solución, desde luego. En todos los demás casos, seguramente le habrá entrado por un oído y salido por el otro.

No hay ningún problema: ¡eso se hace rápido!

Los amarillos son optimistas respecto al tiempo. Sin duda, el trabajo puede hacerse rápido, pero nunca tanto como piensan los amarillos. Esto tiene que ver con el hecho de que no sean capaces de planificar ni de mantener una vida estructurada. He trabajado con personas que creían que podían asistir a dieciocho reuniones diarias o que pensaban que podrían reformar la cocina en dos días o que es posible recorrer todo el centro de Estocolmo a pie en unos treinta minutos (un lunes por la mañana de abril).

Estas son las manifestaciones típicas del optimismo de los amarillos. El problema se hace evidente: es imposible llevar a cabo todo lo que los amarillos quieren, pero en especial si se trata de una tarea que no saben cuánto se tardará en realizar. Incluso si preguntan cuánto tiempo llevará, no escucharán la respuesta y, además, pensarán que lo que les dices es incorrecto. Al fin y al cabo, nadie lo sabe mejor que ellos.

Otra cuestión importante es que no se ponen en marcha cuando deberían. ¿Conoces a alguien que se haya tomado un día libre para pintar el dormitorio y le den las tres de la tarde sin haber abierto la lata de pintura? «Voy a hacer esta otra cosa primero.» A veces me pregunto si Alfie Atkins^[3] será amarillo. No hay nada malo en ello, en su caso se trata de una incapacidad absoluta para concebir de manera realista algo tan preciso como el tiempo. Además, también tienen la impresión de que el tiempo es un bien inagotable.

Hace poco fui a cenar con unos amigos. El pub donde habíamos reservado tenía una política de turnos de noventa minutos, lo que significa que si llegas veinticinco minutos tarde no podrás tomar ni entrantes ni postre. La cocina no será capaz de sacar todos los platos a tiempo. Mi pareja y yo llegamos quince minutos antes: los dos tenemos algunos toques de azul en nuestros perfiles de conducta. Fuimos a nuestra mesa y nos sentamos a esperar a los demás. Pasó el tiempo. Cuarenta minutos más tarde, esto es, con veinticinco de retraso, llegaron los otros, bromeando sobre cómo habían perdido la noción del tiempo. A duras penas conseguimos pedir un primer plato, tomarlo a toda prisa y pagar, antes de que el siguiente comensal exigiera su mesa. Lo sorprendente es que cuando comentamos el incidente luego, ellos recordaban que habían llegado algunos minutos tarde. Simplemente habían borrado la idea de que se habían perdido el 30 % del tiempo de la cena.

Conclusión: Coordina adecuadamente las citas con los amarillos. Sincroniza los relojes. Déjale claro que el avión despegará a las ocho de la tarde y que si no llega a tiempo se quedará en tierra. Díselo sin rodeos: si no pasa a recogerte dos horas antes de despegar, te dará un infarto. Explícale que te enfadarás mucho, que vuestra amistad podría estropearse para siempre debido a sus continuas meteduras de pata.

Si la cena es a las siete, dile a tus amigos amarillos que es a las seis y media; de todos modos llegarán los últimos y explicarán muy bien sus excusas. Prepárate a

escuchar historias pintorescas. También puede ocurrir que los amarillos nieguen de forma rotunda su optimismo respecto al tiempo y argumenten que estaban pendientes del reloj, pero que algo se interpuso en su camino.

Parece que ha estallado una bomba

Los escritorios más desordenados que jamás he visto pertenecían a amarillos. La pantalla del ordenador con tantos pósits que no se puede ni ver la pantalla, también. Los garajes más desordenados y más repletos de trastos asimismo pertenecen a amarillos. Pero eso es solo la cara visible. Pídele a una mujer amarilla que te deje ver su agenda o su bolso o quizá ¿su armario? No te asustes. Te topará con todo tipo de cosas raras y, si tienes algo de azul, te dará un montón de explicaciones para demostrar que cualquier cosa puede pasar. Y esto solo es el plano físico.

Las reuniones cambian de día o se olvidan, desaparecen cosas, no hay manera de encontrar el coche en el aparcamiento y ni rastro de las llaves. Además, muchos amarillos no son capaces de planear su jornada. Pueden ir al supermercado cinco veces seguidas y comprar un par de cosas en cada visita a este, porque no han apuntado lo que necesitaban. Esto puede deberse a que van al supermercado sin saber qué quieren o a que han pensado que podrían recordar diecinueve artículos. (Recuerda que los amarillos tienen una opinión muy positiva de sus capacidades. Le dirán a quien quiera escucharlos que su memoria es infalible y nunca se les olvida nada.)

Conclusión: Si quieres ayudar a los amarillos a progresar, asegúrate de que tengan cierta estructura en lo referente a sus pertenencias. Ayúdales a crear un esquema básico. Si van a comprar, anótales lo que tienen que adquirir. Si no tu pareja o tu amigo amarillos olvidarán la mitad de las cosas.

Crea una estructura. Recuerda que los amarillos son el color con mayor necesidad de diagramas y listas de verificación. Paradójicamente, los odian. No querrán adaptarse a la horma de un zapato que no han elegido. Sé diplomático. Si los presionas demasiado puede que reaccionen de forma violenta. «¿Hay que planearlo todo con tanto dichoso detalle? ¿Acaso estamos en un Estado fascista?»

Lo más importante es causar siempre una buena impresión. Siempre

Mí, me, conmigo. Los egos de los amarillos son fuertes, igual los de los rojos, sin duda. Disfrutan de la atención; se lanzan al meollo de las cosas antes que nadie. Cuando más a gusto están es cuando se hallan inmersos en la acción. Toda la atención puede centrarse

en tus amigos amarillos, pues son los que hablan más alto y más rápido y realmente se hacen notar.

«Centrad vuestra atención en mí, miradme, escuchadme, quiero caer bien.» Las desventajas de esto son claras. No dejan espacio a nadie más. Muchas de las conversaciones acabarán con los amarillos hablando en voz bien alta y resonante sobre su experiencia o su opinión. Da igual del tema del que se trate: de la guerra, del hambre, de las dietas, de coches, de los directivos, de jardinería..., siempre tendrán una anécdota al respecto en que ellos son los protagonistas. Y si no tienen una, se la inventarán.

La mayoría de sus pensamientos comienza con la palabra «yo». Yo quiero, yo creo, yo puedo, yo sé, yo haré... Esto es bastante normal. Les gusta la gente, pero una cosa les gusta aún más: ellos mismos.

Conclusión: Los amarillos tienen que entender que hay otras personas en la sala o en el proyecto, aparte de ellos. No debes permitir que acaparen toda la atención. Es preciso que alguien — con tesón y valentía — les diga que han de dejar que los demás participen en la conversación o en aquello de que se trate.

No es posible explicarles esto en plena conversación con más personas presentes, porque será en vano. Este tipo de crítica puede ofenderles. Opinarán que «Todo el mundo piensa solo en sí mismo» o que «Solo yo me preocupo por mí». Así que debemos comentarles estas cosas de manera discreta y de forma positiva. De qué modo dependerá un poco de cómo sea la persona amarilla en concreto; así que posiblemente necesites un plan.

Tienes que estar preparado para lo siguiente: es probable que durante el proceso os enemistéis. Sin duda estás asumiendo un riesgo. Oírte decir que eres egocéntrico y ególatra no es muy halagador. No son estúpidos, pero pensarán que es un análisis equivocado. Así que tendrás que esforzarte mucho. O cambiar de amigos.

Toda la fuerza se les va por la boca

Será mejor que lo exponga directamente para evitar confusiones. Los amarillos hablan más que hacen. Sienten predilección por hablar sobre lo que tienen que hacer antes que llevar a cabo el cometido en cuestión. Ya lo he mencionado en varias ocasiones, y si conoces a un amarillo auténtico sabrás a lo que me refiero.

Es verdad que a muchas personas les cuesta ponerse a trabajar, en especial cuando las tareas son aburridas. Pero para los amarillos es aún más difícil arrancar cuando se tienen que enfrentar a situaciones incómodas, como llamar a un cliente que no está satisfecho o acabar de instalar la tarima o ir a la farmacia. Si es aburrido y poco estimulante, no lo harán. Las excusas para no hacerlo serán numerosas y muy imaginativas.

La perspectiva temporal de los amarillos se basa en el futuro, por lo que dedican más

tiempo a hablar de lo que está por venir que del trabajo para llegar allí. Casi nadie tiene tantos planes alocados o tantos objetivos descabellados como ellos. Y como piensan en voz alta, aquellos que les rodean pueden creer que esos proyectos van a realizarse. «¡Uau! Suena interesantísimo.»

Conclusión: Lo que tienes que hacer para ayudar a tu amigo amarillo es asegurarte de que toma la pala y comienza a cavar. Oblígale, pero con delicadeza. Trátale de manera parecida a como tratarías a un niño. Sé amable, pero claro. Si se da cuenta de que estás intentando dirigirle, las cosas pueden ponerse difíciles. Los amarillos odian sentirse controlados. Sin duda, necesitan más que nadie un poco de ayuda para ponerse manos a la obra, pero no les gusta nada. Son espíritus libres y no obedecen a nadie.

Por tanto, tienes que ser diplomático. Aclárales con delicadeza el valor de ejecutar el trabajo, una vez que ya sabe lo que hay que hacer. Dedica un momento a explicarle que puede que incluso gane popularidad si acaba el trabajo encomendado, que todo el mundo estará encantado con él y será más popular que nunca.

¿Parece fácil? Lo es. Lo único que tienes que hacer es vencer tus reparos a alimentar su ego de una forma tan obvia. Pero funcionará.

Tè veo mover los labios, pero no oigo lo que dices

Este podría ser un buen subtítulo que aplicar a quienes no saben escuchar, dado que ambas cosas están conectadas. Reconozcámoslo: todos cometemos errores. Pero si dejamos de lado los errores, no hay casi nada en lo que no podamos mejorar, ni nadie que no necesite mejorar en algún aspecto. Esto es obvio para todos y cada uno de nosotros, incluso para los amarillos. En discusiones muy concretas, los amarillos pueden estar de acuerdo en que otras personas realmente necesitan calmarse, espabilarse y reconsiderar las cosas. También pueden admitir que nadie está del todo libre de defectos. No hay ningún problema al respecto. Los problemas surgen cuando intentamos que un amarillo en particular entienda que él también necesita mejorar. Esto dará lugar a un conflicto, sobre todo si la crítica se expresa en público.

A los amarillos les cuesta aceptar las críticas. Les cuesta porque estas no son agradables. «Imagínate, hay gente a la que no le gusta todo lo que hago y todo lo que digo.» A veces me he sentado con amarillos de forma individual para debatir con ellos sus perfiles de personalidad. Todo va bien hasta que llegamos a la página que lleva por título «Áreas en que puede mejorarse», o lo que es lo mismo, los defectos.

Aunque no llegamos a discutir, el ambiente se enfría bastante. Alzan barreras defensivas antes de que puedas pronunciar «una baja conciencia de sí mismo». En el fondo, los individuos amarillos saben que tienen defectos, pero no piensan hablar de

ellos.

Conclusión: Si quieres que una persona amarilla acepte tu crítica negativa, tienes que ser tenaz y perseverante. Debes crear un ambiente amigable y encontrar el registro apropiado en el mensaje que quieres transmitir, para que se reciba como es debido.

Si no, siempre puedes dar un puñetazo tan fuerte como puedas en la mesa para que espabile y ponerlo a prueba, pero no te lo recomiendo. Mejor vuelve a intentarlo una y otra vez.

Sé claro. Asegúrate de estar muy bien preparado, de disponer de todos los datos posibles para respaldar tus afirmaciones. Los amarillos poseen un extraordinario don para la manipulación. Si descubren que no te tomas tu crítica demasiado en serio y no les queda claro que realmente no cederás, harán lo posible para engatusarte y desviarte del tema. Se les dan muy bien las cortinas de humo. Así que cuidado de no perderte en la niebla.

Asegúrate también de que responden a todas tus preguntas. Debes cerciorarte de que entienden el mensaje. Confirma que han anotado lo que le has dicho. Pídeles que lo repitan.

No obstante, necesitas un plan de acción. Pero eso será en la próxima reunión. En ese momento probablemente ya has avanzado todo lo posible con un amarillo y te arriesgas a quedarte sin energía si continuas.

Una cosa más: lo expuesto no es necesario si se trata de críticas positivas. Si los comentarios son positivos, los amarillos se apuntan al carro antes de lo que puedas imaginar.

CÓMO ADAPTARSE A LA CONDUCTA VERDE

¿Qué espera de ti una persona verde?

Tiene que parecerles bien, si no les parecerá... mal

Siempre será importante la seguridad. A los verdes les preocupa en serio todo lo que pueda ocurrir. Como no les gusta la inseguridad, recurren a meter la cabeza bajo la almohada. Ojos que no ven, corazón que no siente. No desean estar en ningún lugar donde se sientan muy inseguros. Luchan por la estabilidad y no quieren saber nada de apuestas arriesgadas.

Quizá estés pensando que el mundo es en sí un lugar repleto de peligros. Hay un sinfín de riesgos ahí fuera. Absolutamente todo puede echarse a perder. Las relaciones personales pueden romperse, puedo enfermarme, mi pareja puede dejarme y mis hijos pueden pensar que soy un idiota. Pueden despedirme y puede que mi jefe empiece a

estar de acuerdo con mis hijos, podría terminar teniendo un conflicto con un montón de gente, de camino al trabajo podría tener un accidente de coche y cualquiera puede morir si una diminuta espina de pescado se le clava en la garganta.

Todos estos factores hacen que la vida sea realmente muy insegura. Puede pasar casi cualquier cosa. Muchos de los verdes a los que he conocido a lo largo de los años en mi trabajo como orientador, me han explicado que todos esos peligros potenciales, en cierta medida, los paralizan. No son capaces de encontrar su camino entre el bullicio de sus pensamientos sobre los riesgos y las cosas horribles. Pierden totalmente la capacidad de actuar y, dado que no necesitan emprender nuevos proyectos, les resulta mucho más fácil quedarse en casa, seguros y cómodos, delante de la chimenea.

Desde luego, no fueron verdes los que emigraron a América hace más de cien años. Nunca habrían subido al barco porque quién sabe lo que depararía el viaje, y de haber sobrevivido al viaje hasta el otro lado del charco, a saber si podrían ganarse la vida allí. Todas esas historias sobre suecos que lograron el éxito y se enriquecieron podría ser una patraña de principio a fin. Incluso en el supuesto de que hallaran un trabajo y un lugar donde vivir, ¿quién garantizaría que sería bueno? ¿Te imaginas que acabas siendo más pobre de lo que eras en Suecia? Sabes con certeza lo que tienes, pero no tienes ni idea de lo que conseguirás.

Mi teoría particular, difícil de probar en retrospectiva, es que los inmigrantes suecos eran rojos y también había muchos amarillos, y entre los que se quedaron, posiblemente, había una mayor proporción de verdes y azules.

Conclusión: Acepta que estas personas no piensan como tú. Acepta que actúan movidas por el miedo, tanto como por cualquier otra cosa; quizá incluso más. Demuéstrales que estás dispuesto a escuchar lo que los inquieta. No digas frases como «No hay nada que temer» pues no surtirá ningún efecto, porque el miedo es real y, además, no es cierto: hay mucho que temer. Todos tenemos miedo a algo; los verdes simplemente tienen más temores.

Así que, en vez de eso, ayuda a tu amigo verde a enfrentarse a su miedo a lo desconocido. Convéncele para que supere su temor a aquello que le parezca peligroso y a seguir adelante. Del mismo modo que aprendemos a nadar de pequeños, a pesar de que el agua estaba fría y era horrible, puedes ayudarles dándoles un empujoncito.

Respira hondo cuando tu amigo verde dice que más vale pájaro en mano que cientos volando, y sigue intentándolo.

No ha hecho nada de nada. Por segunda vez

Seguro que recuerdas que he mencionado la pasividad de los verdes. Nada es tan importante como para que no puedan pasarlo por alto. Ser proactivo, estar motivado y

vivir un estilo de vida activo, todo ello perturba la tranquilidad. No les resultará agradable. Si no paras de proponer cosas nuevas solo los harás infelices.

Los verdes prefieren no ser activos. Cuando llegan a casa los viernes por la tarde, completamente agotados tras pasar la semana intentando hacer lo mínimo posible, necesitan descansar. He conocido a verdes a quienes intentar evitar el trabajo los cansaba más que hacer el trabajo realmente.

Las consecuencias de esta conducta para los que los rodean son claras. No les gustan los fines de semana repletos de actividades. Visitar a la suegra, organizar un picnic, llevar a su hijo al entrenamiento de fútbol, limpiar el garaje o invitar a los vecinos a cenar: todo les resulta una carga y, a menudo, terminan no haciendo nada de lo planeado. Los verdes se escabullen para pasar inadvertidos y desaparecer por completo. De verdad necesitan paz y tranquilidad para hacer lo que mejor se les da. La paz y la tranquilidad los reconfortan.

Conclusión: Los demás debemos respetarlos hasta cierto punto. Tenemos que ponernos en su piel y entender que para ellos es muy estresante no parar de hacer cosas. En la sociedad de hoy, en 2017, su actitud no se fomenta, lo que supone que un verde auténtico a menudo se siente culpable. Oye a los demás hablar de sus fines de semana, de sus actividades, de adonde han ido o de lo que han hecho, cada plan cada vez más complicado. Y lo único que hacen es estresarse.

La solución es permitirles sus períodos de paz, tranquilidad e inactividad. Así funcionan. Desde luego, esto no significa que puedan pasarse la vida en el sofá, pero necesitan que se les conceda un tiempo razonable para no hacer nada.

¿Adónde vamos realmente? No saldrá bien...

Para los verdes, la estabilidad y la predictibilidad son factores sumamente valiosos. Si uno lo piensa, es bastante lógico: saber qué va a pasar es positivo. Todos dependemos del control en alguna medida. Queremos saber. Pero en el caso de los verdes esta dependencia es muy fuerte. Los rojos se preguntan por el «qué», los amarillos por el «quién», los azules por el «porqué». Los verdes quieren saber «cómo».

Necesitan saber cuál es el plan, qué medidas hay que tomar, cuándo sucederá cada cosa y qué pueden esperar de todo ello.

Fíjate en cómo se comportan en casa. ¿Quién se sienta siempre en el mismo sitio a la mesa a desayunar? De acuerdo, muchos somos animales de costumbre, pero si le robas a un individuo verde la silla de la que se ha apropiado hace largo tiempo, trastornarás su mismísima existencia y la comida no le pasará por la garganta.

Además, su necesidad de predictibilidad va más allá y afecta a cualquier cosa que parezca en lo más mínimo un cambio. En nuestra sociedad, lo único constante es el

cambio. Nada es absolutamente previsible y todo gira sobre su propio eje para volver a presentarse con nuevas formas y colores; lo que resulta en especial estresante para los verdes.

Conclusión: Dado que a los verdes no se les ocurre casi nada, seremos tú y yo los que tendremos que elaborar un plan. Puede que funcione. De este modo, quizá facilitemos las cosas al explicar todos los procedimientos que seguiremos. Podemos exponerles lo que va a pasar. En lugar de decirles que tenemos invitados este fin de semana, aclararemos que vendrán a cenar Juan y María, que tomaremos tres platos, un aperitivo, un entrante y un postre; que yo cocinaré el plato principal y que espero que me ayude con el postre, que será algo así... Le explicaré a mi pareja verde quién comprará cada cosa: quién las flores frescas o quién el vino, y así sucesivamente. También puedo indicarle qué día tiene que hacer su parte. Y quién sabe, quizá incluso le tengo que anotar la dirección de la floristería con las instrucciones de lo que tiene que adquirir.

¿Te parece exagerado? No lo es. Recuerda que a los verdes no se les da muy bien llevar la iniciativa. Considera a tu familia como si fuera una empresa: no todo el mundo hace lo mismo porque cada uno tiene capacidades diferentes. Si a ti se te da bien llevar la iniciativa, hazlo. Pero asegúrate de que cuentas con su participación, si no quieres que se escape por la puerta de atrás.

TU VERDADERA ACTITUD: OTRAS COSAS QUE TIENES QUE DEBES HACER CON LAS PERSONAS VERDES

De acuerdo, ahora ya sabes cómo quiere tu amigo verde que lo trates. Ello resultará en una relación tranquila y excelente; seréis amigos muchos años. Muy bien, ¿no? El problema es que no puedes plantarte aquí, porque, a menos que tú también seas un verde auténtico, querrás hacer cosas nuevas de vez en cuando. Y para ello tendrás que contar con las estrategias adecuadas a fin de que este amigo tuyo tan deseoso de estabilidad se ponga en marcha.

¿Por qué tiene que haber problemas con todo? ¡Uf!, me voy a la cama

Aunque ya lo he dicho, aún tenemos que insistir un poco más. No les gustan las fricciones de ningún tipo. Se retirarán de la conversación si esta empieza a acalorarse, o si frunces el ceño en el momento equivocado. Cualquier cosa puede convertirse en un conflicto, y esa es una horrible situación para los verdes. Se encierran en sí mismos y se vuelven pasivos y callados.

En una ocasión, hace muchos años, impartí un curso sobre ventas para formar a comerciales en efectividad personal. Uno de los participantes jugaba con su móvil sin parar, y cuando le pedí —educadamente y con delicadeza— que enviara sus mensajes durante la pausa, se puso tenso y no volvió a hablar: no respondió a ninguna de las preguntas y no participó en ninguno de los debates. El resto del día, no volvió a levantar el bolígrafo. Se dedicó a mirarme fijamente y cuando le pregunté si había algún problema, se limitó a encogerse de hombros.

Me dio la peor calificación que he recibido nunca. Aunque tuvimos otros cinco días de sesiones, para él aquella jornada en particular había sido decisiva, y me hizo trizas. Nunca se había encontrado con un experto tan maleducado e incompetente. En su opinión le había dado una puñalada traperera. Claramente se trataba de una reacción desproporcionada, sobre todo teniendo en cuenta que habíamos acordado no usar los móviles en las sesiones de trabajo. Pero le traía sin cuidado, en su opinión le había atacado absoluta y plenamente y me castigaba de la única manera en que podía: siendo totalmente pasivo. Después del incidente le llamé y le pedí explicaciones. Admitió que su comportamiento había sido infantil y estoy casi seguro de que se disculpó.

Conclusión: Si tienes que realizar una evaluación de un individuo verde, ten cuidado con la forma de presentársela. Por ejemplo, si vas a hacerle una crítica, asegúrate de que estáis a solas. Asegúrate de que la persona con quien estás hablando entiende que lo aprecias igualmente, pero crees que él y el grupo (el equipo de trabajo, el deportivo, la familia, la asociación) funcionarán mejor si cambia determinados aspectos. No le preguntes qué puede hacer, pídele que realice cosas específicas. Quizá ya sepa lo que le estás diciendo, pero como es habitual no llevará la voz

cantante en la conversación; ya que esto es de suma importancia, hazlo tú.

Estábamos mejor antes. Mucho mejor

Uno de mis ejercicios favoritos cuando hablamos de cambio consiste en pedir que se levanten los participantes que temen los cambios. Una vez se levantó uno, pero normalmente nadie se mueve.

¿Por qué? Pues porque somos conscientes de que debemos cambiar para mantenernos al día. Es posible admitir que no nos gusten los cambios, pero solo lo aceptamos en un plano intelectual. Por tanto, nos quedamos sentados en silencio en nuestro sitio para demostrar que en el grupo no hay nadie que se oponga al cambio y, además, ninguna persona se ha puesto de pie.

Después, lo siguiente que pido es que se levante quien crea que otros integrantes del grupo tienen miedo a los cambios. De repente todo el grupo se levanta, y miran alrededor muy sorprendidos. Así pues, ¿quiénes son esos a los que no les gusta el cambio? Respuesta: los demás. Y como se trata de los demás, yo no tengo que hacer nada de nada.

Es un problema muy generalizado. La mayor parte de la gente tiene una conducta verde dominante. Esta es la razón fundamental por la que no aceptamos los cambios con los brazos abiertos. Todo lo nuevo es malo, y debe rechazarse enérgicamente.

El peor de todos los cambios es el rápido. Cuanto más rápido, peor. Por tanto, cuanto más deprisa avanza nuestra sociedad, peor lo pasan todos los que se oponen al cambio. Lo vemos con frecuencia en las noticias. Los rojos y los amarillos traman cambios constantes. Los azules y los verdes, que son la mayoría, intentan seguir el ritmo y la ansiedad no hace más que aumentar.

Conclusión: Tendrás que armarte de paciencia si quieres que los verdes acepten los cambios. Debes desmenuzar el proceso en pequeñas unidades y reservar algunas semanas para convencerlos y ganártelos y explicar los fundamentos. Has de describir el proceso en detalle y asumir que nadie tomará notas, lo que significa que tendrás que repetir el mensaje una y otra vez hasta que cale.

El grupo necesita tener la oportunidad de llegar a su manera a la única solución posible. Una vez experimenten esa sensación, habrás arribado a buen puerto. Pero el camino es largo y tortuoso. Tienes que saber exactamente cuál es el objetivo, y recordarte a ti mismo constantemente por qué te tomas tantas molestias. Si eres rojo, prácticamente a diario se apoderarán de ti las ganas de imponer tu opinión al grupo, pero no hace falta explicar que es mejor que cierres la empresa antes de hacer algo así. Todos los involucrados ahorrarían tiempo y sufrimiento.

Reconozcámoslo: aparte de lo demás, la conducta verde no es característica del liderazgo. Al menos no desde el punto de vista desde el que habitualmente se considera el liderazgo: el cambio, del que tratábamos en el apartado anterior. Por suerte, esto no significa que los verdes no puedan ser buenos jefes; de hecho, hay bastantes, pero no ha resultado fácil que acaben siéndolo. Ellos no se ofrecen para serlo, como los rojos y los amarillos.

No asumir responsabilidades es cómodo. Todos sentimos pereza, en mayor o menor medida. Resulta liberador no tener que pensar, no tomar decisiones y ser tan solo un pasajero. Por supuesto, depende de las circunstancias, pero los verdes llegan a dominar esta cuestión. No quieren responsabilidad porque: a) tal vez ocasione un conflicto con otras personas que no estén de acuerdo con una decisión, y b) tal vez suponga un montón de trabajo extra, y eso nunca puede ser bueno. Así que evitan responsabilizarse tanto como les es posible.

La responsabilidad es una carga, y requiere fuerza interior y gran motivación externa para aceptarla. Pero al mismo tiempo, también es una muestra de madurez, que comienza con asumir la responsabilidad sobre ti mismo y tu propia vida. Los verdes (y de hecho, también algunas personas de otros colores en algunas ocasiones) tienden a culpar a todo y a todo el mundo, menos a sí mismos. Hace algunos años, una de mis conocidas lejanas incluso había redactado una lista de a quién hacer culpables si las cosas no salían como ella quería. Culpaba al gobierno, a la oposición, al sistema fiscal, a su jefe, a las condiciones del mercado, a su educación, a sus padres, a su marido y a sus hijos. A veces la culpa era del tiempo. Culpaba a todo el mundo y a todas las cosas, menos a sí misma.

¿Qué ganaba con ello? No está claro. No tenía que asumir la responsabilidad porque siempre había otros factores a los que responsabilizar, nunca debía enfrentarse a sus problemas y jamás tenía que cambiar nada. Recuerdo que le pedí que me explicara por qué ella no estaba en la lista, pero creo que no entendió la pregunta.

Sin duda, tendremos problemas si nos dejamos llevar por la monumental pasividad de los verdes. Si nadie rema o toma el timón, no habrá manera de que nos salvemos. Los verdes se quedarán sentados esperando a que lleguen a ayudarles. (Por supuesto, alguien aparece y les ayuda, así que, a pesar de todo, sobreviven.)

Conclusión: Si quieres hacer avances con un gran grupo de verdes, debes ser consciente de que tendrás que tomar el mando, agarrar el timón con fuerza y, en algunos casos, sentarte en el asiento del piloto. Pedirle a un grupo de verdes que resuelva un problema es inútil, pues no harán nada si no los encaminas.

Un «Maldita sea, creía que éramos todos adultos» no funcionará. Desde luego son

adultos, pero se comportan como niños cuando se trata de algunas cosas básicas, como de decidir. Y mucho de esto se basa en el hecho de que una vez decidieron no tomar decisiones. Alguien tiene que plantarse y señalar la dirección.

Hazlo sin dilación. Pero también, con delicadeza...

CÓMO ADAPTARSE A LA CONDUCTA AZUL

¿Qué espera de ti una persona azul?

Cuán beneficioso es estudiarlo todo exhaustivamente desde el principio

Los azules se preparan meticulosamente. Si has acordado con un azul una cita en un lugar determinado a una hora determinada, no te quepa duda de que allí estará. Habrá leído la documentación por entero, analizado todo hasta el más mínimo detalle y estará preparado para discutir casi de todas las tareas. También tendrá un plan alternativo y un plan en caso de imprevistos.

Él ha pensado en todo. Tú también deberías hacerlo.

Los azules son un poco como el servicio militar. No se aceptan excusas. Si se te pinchó una rueda, tendrías que haber estado preparado para ello, y si resulta que la rueda de repuesto estaba pinchada, también deberías haber tenido un plan para solucionarlo. Te plantearán preguntas cruciales si murmuras algo del tipo «Las cosas son como son». Y la próxima vez que os veáis, notarás que su confianza en ti se ha empañado.

Conclusión: Asegúrate de haberte documentado y de que estás bien preparado. Por ejemplo, si un cliente o un encargado de tomar decisiones te pregunta acerca de alguna cuestión, saca la carpeta con la información adecuada de tu maletín. Ten en cuenta que no deberías hacer hincapié en que sabes la respuesta. Él no esperaba menos.

Y, lo que es más importante: si no tienes una respuesta, simplemente dilo. Contesta que no lo sabes. No intentes buscar excusas y salir del paso. Cuando el azul descubra tu mentira, y lo hará, te ganará su desaprobación. A nadie le gusta tener que volver al día siguiente, pero es sin duda mejor que contar una mentira.

Conozco a un vendedor de coches que suele decir que cuando se encuentra con clientes azules, sabe desde el principio que estos tienen más información que él mismo sobre un modelo en cuestión, puesto que él, como vendedor, ha de estar al corriente de las características de unos cincuenta modelos. Los clientes azules no preguntan las cosas para averiguarlas, sino para confirmar lo que ellos ya han verificado. Así que este vendedor ni siquiera intenta ya fingir: si no sabe la respuesta lo reconoce y el cliente azul le informará de ella. Es la única manera de ganarse la confianza de un cliente de este tipo.

No estamos aquí para pasar el rato e intimar

Esto se da por sentado si nos referimos a una relación laboral. Cíñete al trabajo. Asegúrate de mantenerte concentrado en la tarea que hay que resolver. A los azules no les interesan tus preferencias personales o qué te parece su coche, su casa o su deporte preferido, ni nada que no tenga que ver con el trabajo. Lo que les interesa es trabajar. Y punto.

Recuerdo una ocasión en que, tras cinco o seis reuniones con un jefe de personal de una gran empresa, pensé que ya lo conocía. Habíamos pasado la fase de darnos un apretón de manos cada vez que nos veíamos y sabía cómo me gustaba el café. Sin embargo, en nuestra séptima reunión se me ocurrió preguntarle qué había hecho en las vacaciones. No sé cómo se me pasó por la cabeza. En un primer momento, su mirada se volvió ausente, luego miró a todos lados, ansioso. Esbocé algunos gestos y dije alguna cosa sin sentido para disimular mi error. Yo tampoco le había contado qué había hecho en mis vacaciones. Unas cuatro visitas más tarde, me informó amablemente de que tenía planeado ir a Tailandia con toda su familia en Fin de Año.

Ese fue el momento de apertura.

Conclusión: Cíñete a tu cometido. Asegúrate de trabajar con listas de verificación y anota en ellas los datos relevantes, que son elementos que puedes ir marcando con la persona azul. Si eres amarillo, deja de lado tu espontaneidad; o, mejor dicho, sé lo menos espontáneo que puedas. Intenta hacer una sola cosa al tiempo. Recuerda que una persona azul raramente te preguntará cómo te va o se interesará por tus problemas personales. Tampoco le preguntes cómo le va en el plano personal. La palabra te lo dice todo: «personal», es decir, privado. No te metas. Llegado el momento, se abrirá a ti si lo desea. No es que no le caigas bien, solo quiere hacer el trabajo primero. Acéptalo y todo irá bien.

No es necesario tener imaginación. Mantén los pies en el suelo, gracias

Tus amigos azules no revolotean por el cielo resplandeciente. Tienen los pies en el suelo, y emplean su espíritu crítico para decidir si algo es realista o no. Quizá te parezcan aburridos, desconfiados o directamente pesimistas, pero en su opinión tan solo son realistas. Quieren saber cómo es la realidad y no cómo serían las cosas si eres un soñador o un visionario.

En una ocasión, cuando trabajaba en el sector bancario, debíamos poner en marcha un

proyecto, y yo tenía la intención de inspirar a mi equipo para que lograra grandes resultados, logros sin precedentes.

Cuando había promovido la idea lo suficiente, exclamé que nos plantaríamos en lo alto de la montaña para mirar el mercado que habíamos conquistado. Nosotros, todos nosotros, en la cima. ¡Oh! Mientras los rojos y los amarillos, y hasta cierto punto, los verdes sonreían emocionados, los azules se limitaron a decir: «No podemos imaginarnos ahí arriba. ¿Cómo llegaremos?».

Los azules nunca confiarán en un plan que les parezca alocado. No tiene sentido apelar a los sentimientos o intentar suscitar ideas demasiado locas. Lo que plantees debe tener perspectivas realistas, de lo contrario no conseguirás que lo acepten.

Conclusión: Piensa bien lo que vas a decir, de qué quieres convencerles. Deja la imaginación a un lado. Tal vez merezca la pena estudiar el lenguaje que usarás. Olvídate de esos discursos motivadores que los rojos y los amarillos aceptan. Cíñete a los datos y sé claro.

Si tienes una idea que no ha sido probada, intenta establecer objetivos razonables. No digas que controlarás el mercado en tres meses, o que los chiquillos ganarán el campeonato infantil a pesar de que han perdido todos los partidos hasta ahora. Los azules pensarán que eres un cabeza de chorlito. Si ya has averiguado que en tu perfil de conducta hay rasgos amarillos, deberás pensar antes de hablar. En lo que se refiere a los azules, ya estás librando una ardua batalla. Además, ten cuidado con los gestos muy expansivos.

Detalles; los datos son lo único que cuenta

Los detalles son importantes, si no esenciales. Si realmente quieres conectar con los azules, debes cerciorarte de ser muy exacto. No les hará ninguna gracia que seas descuidado, o lo que es lo mismo, que no tengas los datos controlados.

Más de un comercial se ha visto rechazado en una reunión de ventas debido a su negligencia, es decir, por no conocer los datos. Recuerda que no se trata de si los detalles son o no cruciales para tomar una determinada decisión. Posiblemente saber cuándo se fundó tu empresa carezca de importancia. Pero un azul con poder de decisión querrá saberlo.

Además querrá saberlo con exactitud. Si te preguntan cuánto cuesta un producto, no respondas que unos 10 euros. Es preferible que contestes 9,75 euros que es una respuesta precisa. A los azules les interesa más un precio preciso que uno bajo. Puede que lo negocie, pero quiere saber el precio exacto directamente.

Conclusión: Sé que puedo resultar repetitivo, pero prepárate bien. Cuando creas que ya

estás muy bien preparado, repásalo todo una vez más. Asegúrate de que tienes respuestas para todas las posibles preguntas. Acepta que quizá esta persona necesite más datos para sentirse seguro en su decisión. Dale los detalles para poder avanzar. Siempre se preguntará si es posible profundizar más, pero si le das los detalles, lo mantendrás tranquilo y, con un poco de suerte, satisfecho.

La calidad por encima de todo

La calidad mueve a los azules. Lo demás es secundario. Todo aquello a lo que presta atención es resultado de un deseo fuertemente arraigado de perfección absoluta. Los azules se sienten desdichados si no son capaces de desarrollar su trabajo con una gran calidad. No tiene nada que ver con qué calidad se necesita realmente, sino más bien con su manera de entender cómo hay que hacer las cosas.

Esto, como es lógico, requiere mucho tiempo. Pero las ventajas son claras: si lo haces bien desde el principio sabes qué no habrá que repetir, lo que es una forma estupenda de ahorrar tiempo. Pero dado que los azules no piensan en términos de horas, días o semanas, sino más bien de meses y años, no creen que el tiempo que emplean sea un problema. Quieren calidad y la calidad lleva tiempo. No tiene mayor dificultad.

Conclusión: No deberías ser descuidado, porque eso conlleva baja calidad. Deberías prestar atención a no usar términos negativos cuando te refieras a que los azules invierten demasiado tiempo en la calidad. Puedes usar expresiones como «cuidadoso control », «examinado adecuadamente» o «la importancia de la calidad ». Hazles saber que tú también estás poniendo toda tu energía en hacer lo mejor.

Esto significa que deberías prepararte minuciosamente antes de reunirte con un individuo azul. Te juzgará por la calidad de lo que le presentes y no por lo gracioso que eres o según a quién conozcas o porque lo invites a comer. Ninguna de estas cosas servirá de nada si te descuidas. Cuando termines un cometido, vuelve a verificarlo por segunda y, si es posible, por tercera vez. Pide a alguien que te lo revise. Solo en ese momento lo tendrás todo listo para tu amigo azul.

TU VERDADERA ACTITUD: OTRAS COSAS QUE DEBES HACER CUANDO TE ENCUENTRAS CON PERSONAS AZULES

Si no haces nada más que mostrarte de acuerdo con la iniciativa de los azules, será como conducir un coche con el freno de mano firmemente echado. A él, conocido, amigo o compañero, simplemente le gusta echar el freno. Tu misión bien podría consistir en quitarlo. Lo primero que has de tener en cuenta es que no debes pisar el acelerador. En vez de eso, busca la palanca correcta para tirar de ella o empujarla hacia abajo, según sea necesario, y soltar el freno de mano. A continuación, expondré algunas ideas sobre este tema.

Los azules tienen sentimientos como todos los demás, también aprecian a las personas, aunque dan una impresión un poco diferente, pues nunca se dejan llevar por arrebatos emocionales y parecen fríos. Son inexpresivos, no hacen gestos, ni dan muestra de emoción. No manifiestan interés en los demás, el tema del día es la única cuestión de la que se habla.

Si estamos reunidos con la empresa de contabilidad o intentamos resolver un problema importante en nuestra empresa, este es un enfoque correcto. Pero esa distancia que imponen a los otros puede resultar difícil de llevar cuando hay otras personas implicadas, sobre todo amarillos o verdes. No se dan cuenta de que los demás no funcionan de la misma manera. Los demás necesitan percibir que pueden comunicarse con esta persona. No quieren sentirse como robots.

Conclusión: Explícale que los demás tienen sentimientos, ponle ejemplos como cuando señaló todos los errores y defectos en la nueva casa del vecino cuando era completamente innecesario. Explícale que no tiene que expresarse de manera crítica todo el tiempo y que la gente puede ofenderse mucho si se cuestiona su casa, su coche, a su marido o a sus hijos. Déjale claro que no sirve poner de excusa el «Yo solo he dicho las cosas como son». No ha dicho las cosas como son, sino lo que creía o le parecía que era cierto sobre determinada cuestión.

Pregúntale qué gana con hacer comentarios críticos sin cesar. Esto no será fácil, porque pensará que estás equivocado. Él tiene todo el derecho a criticar y señalar errores. Si hay un error, no puede pasarlo por alto. Tu misión podría ser explicarle que está volviéndose insoportable.

Indagar hasta el final, y más

¿Has oído alguna vez a una persona azul contar una historia interesante protagonizada por él? Por ejemplo, cuando se le pinchó una rueda en la autopista. Empezará explicando que su reloj despertador, de marca Sony, sonó un minuto antes porque era jueves, y los jueves se entretiene un poco más enjuagándose con el Listerine (del verde, dado que una

prueba de sabor realizada por Consumer Reports, la mayor organización de evaluaciones independientes de consumidores del mundo, en su boletín del último marzo, ha demostrado claramente que el enjuague verde es el preferible). Desayunó dos huevos cocidos durante siete minutos y un café. Nespresso tiene un nuevo tueste que no le gusta demasiado; por lo visto, al menos el 9 % de los granos son defectuosos, lo que le hizo reflexionar en cómo afectaría a la calidad del café. Después cogió el periódico, *El País* traía una oferta especial de un 18 % de descuento por la suscripción de tres meses. Se acercó al buzón y allí charló con su vecino, que también lee *El País*, sobre la mejor manera de cuidar el césped en septiembre; una página web muy interesante analiza los diferentes tipos de fertilizante para el otoño, es fascinante...

Antes de que su historia llegue a la autopista, se habrá acabado la pausa del almuerzo. Y tú ya estarás preguntándote en qué estás malgastando tu juventud. Lo que ocurre es que cuando los azules, que son muy introvertidos, empiezan hablar, no paran. Tienen que contar todo. Y lo que es peor, parecen recordarlo todo, todo...

Conclusión: No te queda más remedio que intervenir. Es obvio. Los azules son un poco como los amarillos en este aspecto; necesitan que los dirijan hacia un objetivo en concreto, como, por ejemplo, en una conversación. ¿Cuál es la meta?, ¿cuál es la idea?, ¿qué quiere contar en realidad? Sin embargo, con los azules puedes ser más directo. Tu amigo azul no es ni mucho menos tan sensible como alguien de conducta amarilla. Es capaz de oír que se ha enrollado mucho. También es muy probable que le deprima que no aprecies esos pequeños y fascinantes detalles, pero seguramente lo achacará a que estás un poco mal de la cabeza, aunque no lo bastante como para pensar que tiene que dejar de ser tu amigo.

Puedes explicarle fácilmente que la cantidad de detalles que un proyecto necesita tiene límites. Que no es necesario saber con cuatro decimales en qué porcentaje subirá el alquiler al año que viene. Que es suficiente con ofrecer una cifra redondeada al hacer una previsión. Es una cuestión de equilibrio, ya que la verdad se encuentra en los detalles. Pero si te das cuenta de que estás profundizando demasiado en los pormenores, suelta el freno de mano.

No se ganó Zamora en una hora; todo cuesta tiempo

Las prisas solo sirven a las personas poco rigurosas. Podemos decirles a los azules que se apresuren, pero les entrará por un oído y les saldrá por el otro y ralentizarán aún más el ritmo, porque uno no tiene ni tiempo de equivocarse. Mejor ir con todo el cuidado del mundo y evitar perder tiempo en arreglar cosas.

Aun así, algunas cuestiones son urgentes, mucho más en la acelerada sociedad en la que vivimos; corre al trabajo, date prisa en cumplir con tu tarea, corre de vuelta a casa.

Date prisa en el colegio, en la escuela infantil, cuando conduzcas, en el supermercado, todo es urgente. No apoyo ese tipo de conducta, que puede provocar enfermedades debido al estrés, pero, a veces, hay que darse prisa para no perder la partida. Desde fuera, los azules parecen bastante indiferentes. Trabajan a su ritmo sin preocuparse por los compañeros agotados que les rodean. Es culpa de ellos.

Conclusión: Explícales de manera tranquila y metódica que la próxima semana puede que sea necesario trabajar a un ritmo más rápido. Explícales exactamente por qué es muy importante. Demuestra que solo contáis con treinta y ocho horas más para terminar el trabajo. Hay que usar el tiempo adecuadamente. Alude a la visión de conjunto. Dales las razones adecuadas por las que deberían actuar en contra de su instinto.

Puedes demostrar la necesidad de trabajar con rapidez mencionando el plan a largo plazo, que debe mantenerse, y no puede echarse a perder; hay que cumplir la siguiente fecha de entrega. Si por ejemplo estamos hablando de la reforma de una casa, tal vez sea útil negociar de antemano cuándo estará lista. Si tu familia política llega dentro de cuatro semanas, llegarán exactamente dentro de cuatro semanas. Calcula cuántas horas habrá que dedicar a la reforma. Decide qué cosas tendrán prioridad y asegúrate de que la persona azul mantiene su parte del plan, es decir, que una vez acabada una tarea seguirá con la siguiente. De lo contrario, corres el riesgo de que se pase cinco horas puliendo los detalles; un tiempo del que no dispone.

Si tuvieras todo el tiempo del mundo, como es lógico, sería diferente.

Lo dice el manual, así que tiene que ser cierto

¿No podríamos dejarnos llevar por la intuición? Intenta decirle algo similar a un tipo estrictamente azul a ver qué pasa. Será como intentar obligar a un vegano a presenciar una matanza de focas. La intuición es lo opuesto al pensamiento racional y, por tanto, nada les resulta más ajeno a los azules.

Espera un momento: ¿eso quiere decir que nunca hay que fiarse de la intuición? Incluso los individuos azules tienen eso que llamamos sexto sentido u «olfato», pero ellos no confían en este sexto sentido, porque, como es lógico, puede estar equivocado. Sobre todo, es imposible demostrar nada a partir del instinto. Lo único que cuentan son los datos. E incluso así no podemos asegurar que basten. Quizá haya otros datos igual de interesantes.

Conclusión: Dile a tu amigo azul que, si le faltan datos y a pesar de eso tiene que seguir adelante, haga lo que le parezca mejor. Esto puede aplicarse al trabajo o a qué es mejor pedir en un restaurante en el que nunca has comido antes. Dile alto y claro que

no le queda más remedio que actuar si no quiere morir de hambre. Demuéstrale que hacer algo siempre es mejor que no hacer nada.

Explícaselo de modo que aclares que es lógico usar la intuición porque no tenemos todos los datos. Dile que, aun así, la calidad que se obtenga no será tan distinta de la mejor calidad posible, pues quizá se alcanzará en un 95,3 % respecto a la calidad total, y que puede aprender una valiosa lección de todo esto.

Hay que tomar decisiones

A los azules les parece que la decisión en sí es menos importante que el camino para llegar a ella, de modo que es posible que se atasquen. Tras recopilar laboriosamente todos los datos y estudiar con meticulosidad cada una de las circunstancias posibles, llega el momento de la verdad: hay que decidir. Existe el riesgo de que todo acabe en un punto muerto. Por una parte..., por otra parte...

Un gestor de proyectos que conocí hace algunos años quería comprarse un coche nuevo. Durante seis meses probó dieciséis marcas y más de cincuenta modelos en diferentes combinaciones: motor distinto, carrocería, transmisión, interior, colores... Lo probó todo. Tapicería de tela frente a la de cuero. Gasolina frente a diésel. Cambio automático frente a manual. Calculó el consumo de gasolina y la depreciación y les dio distintos gráficos a los vendedores de los concesionarios de cada marca para que los valoraran. Tras una considerable batalla interior, se compró un Volvo V70, que era el coche más popular en Suecia por aquella época; en gris metalizado, el color que más se vendía en el momento. Este modelo en particular fue el más probado por la prensa especializada en automóviles aquel año. Es evidente que habría sido posible elegir lo que quería leyendo sobre ello. «¿Por qué los probaste todos?», le preguntaba la gente. Y él respondía: «¿Por qué no?».

Puedes ayudar a los azules en estos asuntos. Proporcionales la pieza clave del rompecabezas. Encamínale con delicadeza en la dirección adecuada o, en todo caso, en cualquier dirección.

Conclusión: Comprueba si el proceso se detiene. Por ejemplo, si hay que contratar a un empleado una persona azul puede quedarse atascada ante dos candidatos igual de buenos. Hasta ese momento todo había ido bien, tu amigo azul había enviado información por correo electrónico de los pasos necesarios, a fin de mantener a todo el mundo informado. El procedimiento se había seguido al pie de la letra.

Para lograr resultados, proporcióname al encargado de elegir al candidato los datos que necesita para ello. Empújale a decidir. Recuérdale que el plazo está a punto de vencer, señala que la calidad se verá perjudicada si no toma una decisión. Explícale que todo se ha analizado adecuadamente y que por eso da igual qué candidato elija,

pues ya se han eliminado todos los riesgos.

RESUMEN Y CONCLUSIÓN

Ahora ya te habrás hecho una idea de cómo tratar con personas de distintos colores para llegar a donde quieres. El primer paso es conectar con los demás y después adaptarse a ellos. De este modo te ganarás su confianza y se sentirán bien contigo.

Así pues, la regla fundamental es tratar a los rojos con conducta roja, a los amarillos con conducta amarilla, a los verdes con conducta verde y, para terminar, a los azules con conducta azul. Puede parecer simple, pero todo se complica si tú, por ejemplo, eres amarillo y has de adaptarte a una persona azul. Quizá necesites practicar. Depende de qué color seas, de lo bien que te conozcas a ti mismo y de en qué medida estés dispuesto a seguir adelante con un determinado contacto de tu vida diaria. Siempre puedes hacer como Adriano: seguir siendo tú mismo.

El siguiente paso será apartar a la persona de los asuntos secundarios. Como has visto, cada color tiene sus puntos débiles. Un azul puede contribuir a que un amarillo sea más concreto y un amarillo convencer a un azul de que se relaje un poco y sea un poco más espontáneo.

Aun a riesgo de que suene como un cliché, se trata de trabajar juntos y de conectar. Eso ya lo sabías, pero esta es la razón de esta conclusión, y en estas páginas has aprendido a llevarlo a cabo.

CAPÍTULO 13

CÓMO DAR MUY MALAS NOTICIAS; INCLUSO LAS CRÍTICAS POSITIVAS SON... CRÍTICAS

EL RETO DE DECIR LO QUE PIENSAS

¿Quién quiere recibir malas noticias? Casi nadie. Pero, aun así, de vez en cuando, es necesario comunicarlas. En el mundo en que vivimos puede ocurrir lo inesperado, y a veces te toca informar a alguien de algo malo. Probablemente es a los rojos a quienes se les da mejor transmitir las noticias que nadie quiere oír. De forma bastante insensible te comunicará que te han despedido y luego te preguntará si quieres leche en el café. ¿Le ha costado hacerlo? No, en absoluto. Solo ha llevado a cabo la tarea asignada.

Pero los mensajes que nadie quiere oír pueden ser de distintos tipos. Una cosa es decirle a alguien que ha muerto su abuela y otra muy diferente hacer una crítica personal importante. En el primer caso, siempre resulta difícil, y nadie lo recibirá bien. En el segundo, los comentarios negativos pueden ajustarse y adaptarse al receptor, para facilitar que los interiorice del modo correcto.

Por sí solo, el terreno de las valoraciones es amplísimo. A muchos les resulta incómodo y a numerosas personas que he conocido en mis cursos de liderazgo les parece un ámbito difícil. No solo cuesta transmitir una crítica, sino también recibirla. De hecho, es muy extraño, porque en el segundo caso solo tenemos que sentarnos a escuchar. Pero cualquiera que haya recibido una valoración sabe que a veces uno no puede pronunciar ni una palabra tras dejar la sala. Si transmitimos mal una valoración solo provocaremos dolores de barriga. Además, en algunos casos, la disposición para recibirlas no es la adecuada.

Muchos ejecutivos que he conocido suelen solucionar este problema saltándoselas. No sabemos cómo transmitir estas críticas, ya sean negativas o positivas, así que pasémoslas por alto. No hace falta decir que esa no es la solución.

Hacer tu trabajo tiene desventajas

En una ocasión, hace muchos años, tuve un compañero de trabajo, Micke, cuyo nivel de rendimiento fue excepcionalmente bueno por un largo período. De entre todos nosotros, él era el único que cumplía los objetivos presupuestarios, había ganado todas y cada una de las competiciones de ventas y los clientes lo apreciaban mucho. De todas partes le llegaban cajas de bombones y botellas de vino con cierta regularidad.

¿Qué hacer con un trabajador como este? Asegurarte de que no se vaya. Dicho y hecho. Yo era su jefe, y quería mostrarle mi aprecio. Así que llamé a su mujer y lo preparé todo. Un viernes, justo después de comer, reuní al equipo entero en la sala de conferencias y, delante de todo el mundo, le pedí a Micke que se levantara; expliqué que lo apreciábamos mucho y que todos, como equipo, queríamos demostrarle cuánto nos alegraba contar con él. Le dije que podía tomarse el resto de la tarde libre y llevar a su mujer a cenar y al cine, que yo lo pagaría. Le di unos 52 euros —hay que tener en cuenta que han pasado algunos años— y dos entradas para el cine. La niñera ya estaba contratada, así que solo tenía que ponerse en marcha. Vitoreamos y aplaudimos un poco más y proliferaron los besos y abrazos.

Micke no dijo ni una sola palabra... hasta después.

Me llevó a un aparte y me echó una de las mayores broncas que he recibido nunca. ¿Cómo podía haberle hecho eso? Exponerle ante veintisiete personas para que clavaran su mirada en él. ¡Horrible! Él solo hacía su trabajo. Tuve que prometerle que jamás volvería a hacer nada parecido. Estuvo enfadado conmigo una semana.

Micke era verde. ¿Explica esto por qué actuó así?

La inmunidad a las valoraciones

Hay muchas formas de expresar una crítica de manera incorrecta. A continuación, expondré algunos métodos que puedes probar si deseas comunicarlas mejor. Lo más curioso es que funcionan igual de bien tanto para valoraciones positivas como negativas. Algunas personas son inmunes a las primeras, mientras que otras lo son a las segundas. He preferido centrarme en las negativas, ya que normalmente son las más difíciles. Además, si eres capaz de comunicar estas, lo más probable es que también puedas hacerlo con las positivas.

Los consejos que expondré a continuación pueden aplicarse tanto en el trabajo como en la vida privada. Lo único que tienes que saber es de qué color es la persona implicada. Por tanto, como siempre, lo primero será analizar qué colores están presentes en la sala. Una vez hecho esto, hay que ponerse manos a la obra. El objetivo es conseguir que las críticas surtan efecto, o lo que es lo mismo, que logren aquello para lo que se hacen: un cambio. Todo lo dicho en el capítulo anterior, acerca de cómo se percibe a los distintos colores, puede aplicarse si sabes cómo. De eso trata precisamente el siguiente apartado.

CÓMO COMUNICAR LAS CRÍTICAS: COMO SIEMPRE, EMPEZAREMOS CON LOS ROJOS, SI TE ATREVES

Buenas noticias: no necesitas grandes habilidades para dar una valoración negativa a las personas rojas. Solo un traje de amianto y que tu pelo sea ignífugo. Porque da igual cómo lo hagas, es inevitable que el ambiente se tense. Si estás preparado, no será un problema. No obstante, si un individuo rojo no responde a la crítica negativa, entonces ya puedes preocuparte. Puede ser que no os haga ningún caso, tanto a ti como a tu mensaje, o quizá que no se encuentre bien. Pero lo más normal es que se produzca uno de los siguientes escenarios. Así que, agárrate fuerte.

No adornes las cosas si puedes evitarlo

Permíteme que sea muy claro desde el principio: la forma más simple de comunicar una crítica a los rojos es evitar adornarla. No hace falta complicar más la comunicación de este tipo de información, dado que los rojos, al fin y al cabo, saben que ellos tienen razón y tú estás equivocado.

Hace muchos años, analicé la conducta roja con un grupo de agentes de ventas, la mayoría de los cuales eran amarillos. Entendieron enseguida en qué consistía la conducta roja, y la persona más roja que se les ocurrió en ese momento fue su jefe, el director de ventas. Lo describieron como alguien con malos modales, que no sabía escuchar, de todo punto insensible, manipulador, que siempre buscaba resultados, estaba de mal humor y tenía demasiada prisa, además de un montón más de atributos no demasiado lisonjeros. El grupo estaba realmente preocupado porque sospechaban que odiaba a todo el personal. Es verdad que también trabajaba muy duro y lo respetaban por ello. A veces les pedía propuestas de desarrollo, pero destrozaba todo lo que no encajaba en sus planes, así que nunca llegaban a nada. Además, controlaba de cerca cuanto hacían. Esta quizá era la razón por la que trabajaba tanto. La situación me pareció bastante inquietante; si no se tomaban medidas, el equipo terminaría hecho pedazos.

Llamé al director de ventas y le conté lo que había dicho el grupo. Escuchó con creciente interés, sin mostrar demasiada preocupación. Pero su reacción fue interesante: cuando le expliqué que sus veinte comerciales —el recurso más importante que tenía para alcanzar sus objetivos personales— pensaban que era un cabrón insensible y agresivo, respondió: «No son más que algunos ejemplos. No se trata de mí, el problema es la incapacidad de ellos. Si trabajasen tanto como yo e hicieran mejor las cosas, no tendría que controlar tanto lo que hacen».

Cuando le expliqué que su impaciencia estresaba al grupo y hacía que los agentes comerciales se sintieran inseguros, replicó que no era culpa suya. La impaciencia ni siquiera era un defecto; ¡por el amor de Dios, era un punto fuerte! «Si yo también hiciera las cosas tan despacio como los demás, en esta empresa nunca se haría nada.» Por otra parte, si fueran capaces de llevar a cabo sus tareas un poco más rápido, quizá él podría relajarse un poco y no ser tan insistente. Pero no era un problema suyo, sino de los demás.

Pon ejemplos muy concretos y no te andes con rodeos

Como ocurre a menudo con los rojos, la culpa era de otros. Aunque son eficientes y logran hacer las cosas por sí mismos, no les cuesta encontrar chivos expiatorios. Recuerda que el factor competitivo de los rojos siempre está latente en ellos. En este caso concreto, el método que empleé para llegar a este directivo fue desmenuzar el problema y ponerle ejemplos específicos.

Por ejemplo, hice hincapié en que cuando llamó a un comercial un viernes por la tarde, a las nueve, para formularle complicadas preguntas sobre un determinado cliente, el empleado trabajaría mal la semana siguiente. No tenía sentido explicarle que el comercial en cuestión se sintió mal o que no pudo dormir, porque al directivo eso le daba lo mismo. Él no era responsable de los sentimientos ajenos. Sin embargo, le indiqué que debido a su llamada el empleado llegaría a trabajar el lunes completamente exhausto por el esfuerzo mental y, por tanto, no sería capaz de cumplir con su cometido. Ese día no vendería nada. Conseguí que este director de ventas respondiera claramente a mis preguntas y de ese modo le demostré que él también tendría problemas si las ventas descendían. De repente, él había encontrado una razón para reflexionar.

Cíñete a los datos

Este es uno de los trucos. Recuerda que a los rojos no les interesan los sentimientos de los demás o lo que la gente piense: toda su atención se centra en los datos y disfrutan resolviendo problemas. Se consideran grandes «solucionadores» de problemas, así que lo que hice fue designarlo como elemento clave: el elemento único y fundamental para el éxito del equipo. Básicamente, apelé a su ego. Se vio a sí mismo como el gran líder cuya capacidad como guía del grupo era el factor clave para llegar al dominio total de la industria.

Prepárate para que te declare la guerra

De este modo, punto por punto, ejemplo a ejemplo y de situación en situación, expuse cómo lo veía el equipo. El director de ventas protestó ante todos y cada uno de los comentarios, sin excepción, y rebatió con fuerza la menor crítica hacia su persona. Lo único que había hecho era llevar a cabo su trabajo. Tuve que repetir lo mismo con cada ejemplo: daba igual lo que pensáramos nosotros, si sus comerciales lo veían así, tenía un problema. Blasfemó y se revolvió y me acusó de incompetente. Jamás volvería a contratarme. O lo que es peor, nadie más volvería a contratarme nunca después de aquel ataque injustificado a su persona. Mi carrera había tocado fin.

El método que empleé ante su arrebató fue negarme a seguirle el juego. Me recliné en mi asiento y esperé a que la tormenta pasase. Lo peor que puedes hacer en una situación así es entrar en el juego y ponerte a gritar y dar puñetazos en la mesa. Si lo haces, su instinto ganador se apoderará de él por completo. No pensará en el siguiente paso, pasará por alto que tenéis que volver a reunirlos al día siguiente. Su único objetivo será ganar aquí y ahora, incluso aunque acabe con la relación profesional. El individuo rojo no tiene en cuenta las consecuencias, se deja llevar por la agresividad y comienza la verdadera

batalla. Un rojo puede muy bien tener la idea de intentar destruirte.

Pero, si —como hice yo— no entras en su juego, puedes manejar la situación. Así, que permanecí sentado y cuando por fin se tranquilizó, continué con el siguiente punto, sin decir una sola palabra que trasluciera que sus voces y desvaríos me habían afectado. Paso a paso, le hice ver cómo afectaba su conducta al grupo, y poco a poco empezó a darse cuenta de que tenía que calmarse cuando las cosas no eran como él quería. Tenía que mostrarse más paciente con sus empleados y no imponerles —ni imponerse— exigencias tales que impidieran que el proyecto continuara. Además, debía atenerse a los plazos y no exigir la entrega una semana antes de la fecha límite, solo porque se aburriese, que era lo que estaba ocurriéndole por entonces.

Pídele que te repita lo que le has dicho

Desde fuera, probablemente parece una discusión violenta, pero yo tenía claro que si no cedía sería capaz de cambiar las cosas. Así que hice lo que le recomendaría a cualquiera que tuviera que transmitir una crítica negativa a una persona roja: pedirle que repitiera en qué habíamos quedado. Pídele que repita a qué acuerdo habéis llegado.

De modo que repasé con el director de ventas punto por punto cómo actuaría en el futuro en determinadas situaciones (era lo que el director general me había encomendado, y él estaba al tanto). Aun así, aunque su parte racional sabía que yo tenía razón, no era capaz de ceder, de manera que tachó uno de los puntos menos importantes, mostrando claramente que anotaba un tanto. De alguna forma había ganado.

Conclusión:

Prepárate sumamente bien y evita darle una valoración negativa a una persona roja si ese día no te sientes fuerte. Para acometer la tarea deberías rebosar de confianza en ti mismo, así que elige el momento con cuidado. Los rojos siempre se sienten fuertes y seguros de sí, de modo que a ellos les da igual. Se lanzan a la batalla sin avisar, si es necesario. Además, que no te sorprenda su venganza. Te acusarán de todo tipo de cosas para sentirse con ventaja.

No caigas en su trampa.

CÓMO COMUNICAR UNA CRÍTICA A UNA PERSONA AMARILLA, SI TIENES LA SUFICIENTE PACIENCIA

Los amarillos son extraordinarios en muchos aspectos. Entre otras cosas, les gusta hacer cambios. Si puede ser, no dejan de hacerlos. Se supone que recibir una valoración es un buen comienzo para cambiar las cosas en las que se necesita mejorar. En particular, las críticas negativas son una estupenda manera de descubrir qué es necesario para mejorar tu rendimiento. Pero esto no funciona con los amarillos.

Para decirlo sin rodeos: no funciona en absoluto. Los amarillos están claramente a favor del cambio, pero tiene que ocurrírseles a ellos. Una crítica externa no siempre surte el efecto deseado.

Janne, un buen amigo mío, es un tipo sumamente divertido. No hay grupo que se le resista, si se le da la oportunidad. Por lo general, cuenta buenas historias y si salimos a cenar pasa de un chiste a otro y todo el mundo se parte de risa. Con una broma detrás de otra, la velada resulta muy entretenida. Janne es muy gracioso, no cabe duda.

Pero —y este es un gran pero (ya sabes a lo que me refiero)— acapara toda la atención. Nadie más puede meter baza. Si lo intentas, para, y luego se pone a hablar a la vez que tú, porque no te considera un interlocutor, sino su público. Después, las risas se apagan y el ambiente se vuelve un poco incómodo. Los que conocemos a Janne sabemos que le gusta ser el centro de atención, pero a los demás les cuesta un poco más entender su conducta.

Una vez, en una cena, la cosa llegó tan lejos que los demás empezaron a criticar a Janne a sus espaldas. Me pareció tan mal que decidí tomar cartas en el asunto.

Prepárate para evitar que desvíe la conversación. Elabora un guion de los temas que hay que tratar y ¡síguelo!

Lo primero que tuve que hacer fue prepararme. Sentarme a hablar con Janne y exponerle el problema con sinceridad no funcionaría. Acapararía la conversación y me desviaría de mi objetivo. ¿Le daría pie a contar una buena historia? Así pues, decidí ponerle algunos ejemplos concretos y apunté exactamente los efectos que su conducta podía ejercer en los demás. Además, intenté anticiparme a sus objeciones.

Dicho y hecho. En una ocasión, Janne estaba ayudándome con mi jardín de rocalla, y después de trabajar nos sentamos, sudorosos y exhaustos, a beber una cerveza. Me acababa de contar su viaje a España y el miedo que pasó cuando el pequeño barco que tenía que llevarlos a la isla diminuta donde iban a pasar dos noches casi naufragó (su mujer ya me había contado que no habían viajado en barco, sino en un pequeño avión local). Cuando paró para tomar aliento, aproveché la oportunidad.

«Janne —dije—, tenemos que hablar de un problema importante. Hablas demasiado y te inventas cosas. Sé que lo que acabas de contarme no es verdad porque he hablado con Lena y me ha dicho que fuisteis en avión a la isla. Esto debe acabar, o terminarás teniendo problemas con la gente.»

Janne me miró fijamente como si me hubiera vuelto loco. «Yo no hablo mucho —repuso un poco sorprendido—. E incluso si lo hiciera, solo lo hago porque tengo mucho

que decir. De hecho, me acuerdo de una vez en que...». Alcé la mano frente a su cara y la sacudí adelante y atrás para que se callara. Pasé de inmediato al siguiente punto.

Pon ejemplos concretos y consigue que los acepte todos

«En la última fiesta en la que estuve contigo, hablaste más de la mitad del tiempo que estuvimos sentados a la mesa, lo cronometré. De las dos horas acaparaste más de una.»

«Tú te reías», replicó, ahora ya malhumorado.

«Al principio, pero si hubieras estado más atento te habrías dado cuenta de que solo me reía cuando empezaste. Después oí a varios asistentes comentar tu necesidad de captar toda la atención, de manera bastante negativa.»

Entonces Janne se indignó de verdad. «¡Qué gente más ingrata! Ahí me tienes, intentando que se diviertan y ¿qué consigo? Abierta y declarada hostilidad. Una puñalada por la espalda.»

«No estoy valorando lo que dijeron —le aclaré—, solo que me di cuenta de que pensaban que hablabas demasiado. ¿Entiendes?»

Es de suma importancia que acepte este mensaje. Un problema que no reconoces es un problema que no debes resolver. ¿Qué hizo Janne? Asintió con la cabeza malhumoradamente. Me pareció que el comienzo había sido bueno.

Pero entonces ocurrió algo extraño.

Ten en cuenta que posiblemente no esté escuchando

«Entiendo que te aburraste —dijo—, tienes razón, he de renovarme. He contado las mismas historias demasiadas veces. Tengo que dejar de repetirme.»

Negué con la cabeza desesperado. No había entendido nada.

«A tus historias no les pasa nada —le dije—. Solo tienes que reducir la cantidad de las que cuentas. Cuenta una tercera parte. Sáltate dos de cada tres. El problema es que hables demasiado, no que te repitas. Tienes que dejar hablar a las otras siete personas en la mesa.»

Pero no estaba escuchando. Se puso a contarme otra historia, para ver si ya la había oído antes. Tuve que repetirle todo de nuevo, a fin de que lo admitiera.

Asegúrate de explicarle que no le criticas a él como persona, solo su conducta

Pero criticar a los amarillos es difícil; se ofenden. Si todo no es una fiesta continua, entonces debe de haber un problema. Creen que te has convertido en su enemigo. Y Janne reaccionó justo así. Físicamente, se alejó de mí unos diez centímetros, un claro signo de su descontento. De modo que actué como lo haría con un niño pequeño. Le expliqué que, no obstante, le apreciaba y que seguía siendo quizá mi mejor amigo, y que creía que era muy gracioso. Lo único que quería de él es que limitase un poco su parloteo, porque se había vuelto interminable. Le repetí lo bien que me caía unas diez veces.

Por desgracia, Janne no es alguien que sepa escuchar, así que tuve que recordarle

todas las cosas divertidas que habíamos hecho juntos y cuánto me importaba. También me pareció oportuno felicitarle por el nuevo coche que había elegido. Lo manipulé. Y poco a poco empezó a ceder y su lenguaje corporal se volvió menos agresivo.

Prepárate para lidiar con un fuerte mecanismo de defensa: el peligro del complejo de mártir

Pero ni siquiera eso sirvió. «No le caigo bien a nadie, todo el mundo es más divertido que yo, creía que a ti te parecía gracioso —se puso a decir Janne, lo que se añadió a los tradicionales mecanismos de defensa, claro—: Solo intentaba que la fiesta no decayese. Los demás sí que eran pelmas y no decían nada. ¿Qué tiene de divertido un introvertido idiota? Y eso de que hablo demasiado, ¿por qué va a ser un problema? Ah, no, lo que conté estaba muy bien.»

Le señalé que además de acaparar la conversación acababa las frases de los demás.

Un ejemplo concreto: en la última cena, en las cinco ocasiones en que alguien le había preguntado algo a su mujer, Lena, cada vez fue Janne el que contestó. Al final la situación era casi ridícula. Todo el mundo se dio cuenta menos Janne. Lena enmudeció por completo.

«Pero es que tardaba tanto en contestar... ¡y yo sabía la respuesta!» No había entendido nada. O había decidido hacerse el tonto.

Pídele que repita lo que habéis acordado; y comprueba si lo está aplicando tan pronto como te sea posible

Esto es más fácil en la teoría que en la práctica. Las dos veces que nos vimos después de nuestra conversación, Janne estaba en guardia. En una ocasión se mantuvo callado durante toda la fiesta. Esta era, sin duda, una forma infantil de señalar lo abatido que se sentía. Además, resultaba evidente que la frustración estaba a punto de hacerle estallar. No dejarle hablar era como privarle del oxígeno. Además, lo que le irritó más fue que nadie en la mesa le preguntó por qué estaba tan callado. «¿No se daban cuenta de que lo estaba haciendo por su propio bien?»

Su mujer empezó a hablar más y los demás realmente apreciaron este cambio, pues es una persona muy agradable.

Un tiempo después, Janne volvió a ser él mismo. Era lo que le resultaba más fácil, pues no veía los beneficios de estar callado. Y Lena cayó en el olvido de nuevo. En el caso de Janne, para mí su amistad era más importante que intentar cambiar su conducta. Nunca volví a sacar el tema, pero, a veces, me tomaba vacaciones de Janne. Sinceramente necesitaba descansar de su compañía.

Conclusión:

En contra de lo que podría pensarse, los amarillos son los más reacios a cambiar, a pesar de su flexibilidad y su creatividad. No escuchan y solo ponen en práctica los cambios que se les ocurren a ellos. Lo que tienes que hacer es mimar sus egos tanto como te permitan tus fuerzas, para que al final parezca que las ideas son tuyas.

Recuerda que su mala memoria también falla en lo referente a los enfados. Aunque se toman muy mal las críticas, también las olvidan pronto. Reprimen todo lo que les resulta difícil. Por tanto, si eres capaz de soportar sus quejas y lamentos y alguna que otra lágrima ocasional, seguirás avanzando hacia tu objetivo: lograr ese cambio que será muy positivo para ambos.

Con paciencia y perseverancia, lo conseguirás.

CÓMO COMUNICAR UNA CRÍTICA A UNA PERSONA VERDE: PIÉNSATELO DOS VECES

Ante todo, me gustaría poder saltarme este apartado. «¿Por qué?», te preguntarás. Es sencillo: criticar a un verde puede ser verdaderamente cruel. Se sienten fatal y no quieren volver a oír hablar del tema. En general, sus egos son más frágiles y suelen ser muy autocríticos. Y uno no quiere, por decirlo de algún modo, hacer esa carga aún más pesada.

Ten en cuenta una cosa: no es lo mismo ser autocrítico que estar dispuesto a cambiar. Muchos verdes van por la vida deseando que las cosas sean diferentes, pero rara vez tienen la motivación necesaria para intentar cambiarlas. Así pues, siguen insatisfechos. Además, es una forma de obtener atención y ganar poder. Conozco a muchos verdes que en realidad imponen sus decisiones y controlan cada aspecto y a cada miembro de su familia con la táctica de negarse a hacer nada en absoluto. Los psicólogos le llaman a esto comportamiento pasivo agresivo; una expresión muy acertada.

Sin embargo, si aun así quieres hacer una crítica a un individuo verde, a continuación encontrarás algunos métodos que podrían funcionar. Pero antes de comenzar asegúrate de que realmente quieres hacerlo.

Pon ejemplos concretos, usa palabras amables

Siempre es bueno ser concreto, sin duda. En el caso de los verdes, estos sí escuchan, mientras que los dos colores analizados previamente, no. Los verdes oyen lo que dices y no les gusta. No obstante, has de ser concreto; podrías hacer lo mismo que con los rojos, pero a la inversa.

Mientras que con una persona roja no funcionará que le digas que alguien se siente mal debido a su conducta o que otros están a disgusto por algún motivo, en este caso es justo la mejor solución. Para los verdes las relaciones interpersonales son muy importantes y no les gusta ofender a los demás. Puede que la técnica sea manipuladora, pero si una determinada conducta te entristece, te molesta o simplemente te desanima, dilo. Una persona verde percibirá tu estado de ánimo con sus cinco sentidos y si te atreves a ser claro al respecto, entenderá lo que le digas.

No adornes las cosas innecesariamente; usa palabras amables

De nuevo, lo más importante es la claridad. Si tienes un mínimo de humanidad, notarás que los verdes van hundiéndose según les expones las críticas negativas. Por ejemplo, si le dices a tu pareja que su costumbre de sentarse delante la televisión a ver deportes y fútbol sin parar hace que te sientas desatendido y rechazado, verás lo muy afectada que quedará. Es importante que en ese momento no des marcha atrás en tus afirmaciones con comentarios como «Quizá no sea realmente tan malo» o «Claro, que yo también tengo la pintura para entretenerme». Atrévete a ser claro y ve a grano.

Tienes que transmitir tu mensaje de la manera adecuada. Con claridad, pero con amabilidad. Una mano en el hombro puede bastar como muestra de que aún seguís

siendo amigos, aunque te moleste que haga determinada cosa.

Tienes razón, ¡qué tonto soy!

Claudicación total. Lo que ocurre cuando les dices a los verdes lo que piensas sobre su modo de actuar es una variante del complejo de mártir de los amarillos. Los verdes pueden abatirse y acusarse a sí mismos de toda clase de tonterías. Comentarios del tipo «JAMÁS volveré a hacer algo semejante» no son infrecuentes. A veces resulta imposible evitar que se sometan totalmente y que suelten algunas lágrimas. Se martirizan añadiendo razones por las que se consideran inútiles y estúpidos. Durante semanas se encogerán cada vez que aparezcas e intentarán ofrecerte todo tipo de cosas que no tienen nada que ver con el asunto en cuestión.

Me contaron la historia de un hombre al que su mujer le dijo que le molestaba muchísimo que jugara a los videojuegos un rato todas las tardes, tan solo porque siempre lo había hecho (era un animal de costumbres). Él admitió que era infantil, innecesario y caro (pagaba al mes una cantidad considerable por una especie de personajes virtuales en uno de los juegos de estrategia más importantes a los que estaba jugando). Prometió estar más atento a las necesidades de ella. Le prometió la luna, además de compensarla por su pésima conducta. Durante los seis meses posteriores volvía del trabajo a casa corriendo para que le diera tiempo a preparar la cena antes de que ella pudiera ponerse a cocinar, le compraba flores una vez a la semana y le masajeaba los pies sin que su mujer tuviera que pedirselo.

Todo muy tierno y sin duda apreciado por su mujer, si no fuera porque no hizo lo que le había pedido que hiciera, concretamente, dejar los videojuegos. Había evitado aceptar ese detalle específico. Nunca le prometió dejar de jugar de inmediato.

Asegúrate de explicarle que no le criticas a él como persona, solo su conducta

Es como tratar con un niño de corta edad: «Papá te quiere mucho, cariño, pero ¿podrías dejar de tomarte el helado en el sofá?». Al igual que ocurre con los amarillos, el problema es que una mala crítica puede afectar a vuestra relación. Pero mientras que con los amarillos es posible solucionar el problema si les comentas rápidamente aspectos positivos y aprecias algo bueno de ellos, con los verdes no basta con explicar que es una sola cosa la que no ha salido bien. Tienes que demostrar claramente que no planeas asesinarle, debe confiar en lo que haces y no en lo que dices.

Pídele que repita lo que habéis acordado; confirma que lo recuerda relativamente pronto

He notado que los verdes no siempre apuntan lo que les dices y, por tanto, quizá sea una buena idea comprobar con ellos que los dos habéis entendido lo mismo sobre lo que habéis hablado. Por ejemplo, si te gustaría que un compañero de trabajo fuera más organizado en cuanto al tiempo, asegúrate de que le queda claro que es solo el tiempo lo que tiene que contralazar más, pues es muy posible que se quede con la idea de que en realidad estás hablando de otra cosa.

Por lo general, comparamos la conducta de los demás con la nuestra en circunstancias similares, y dado que los verdes expresan sus mensajes de manera muy poco clara, tal vez piensen que realmente quieres decir algo distinto. O sea, como él nunca iría directo al grano se preguntará: «¿Qué puede ser eso que en realidad te molesta tanto?».

Asegúrate de que estáis de acuerdo en cuál es el problema. Y luego comprueba que está poniendo en práctica lo acordado. Estamos hablando de cambiar algo, de que te gustaría que tuviera una conducta diferente y, como es habitual, la manera verde de solucionar el problema es no haciendo nada.

Asegúrate de que no pasa en tu grupo.

Conclusión:

Si tienes algo de humanidad, que imagino que sí, puede que hacerle una crítica a un individuo verde te cause remordimientos y que pienses que has sido muy duro con él. Recuerdo una ocasión en que discutí con una empleada del sector bancario porque, en mi opinión, no hacía lo que debía. Su reacción fue derrumbarse y no venir a trabajar durante días. No fue agradable, pero cuando después hablamos de ello, me di cuenta de que realmente no le había pedido que hiciera aquellas tareas en concreto. Yo había dado por sentado que ella veía las cosas como yo.

Debo admitir que en aquella época era inexperto y un jefe no muy eficiente. Por tanto, cometí un error típico: consideré la situación solo desde mi perspectiva, y luego me enfadé cuando resultó que su punto de vista no coincidía con el mío. Cuando más tarde me di cuenta de esto, me sentí realmente avergonzado. La empleada parecía realmente angustiada y me evitaba a toda costa. En consecuencia, durante mucho tiempo no me atreví a decirle mucho más que «hola» y «adiós». Por su parte ella hizo lo que se les da bien a los verdes: agachó la cabeza e hizo aún menos de lo que le correspondía.

Muchos verdes saben por intuición cuándo pueden tomarse las cosas con más calma. Pero en este caso no funcionó. Esta empleada se dedicó a no hacer prácticamente nada porque notaba que yo vacilaba, y no me sorprendería que tan solo se estuviese aprovechando de mi mala conciencia. Al final la despidieron por no hacer su trabajo y yo me llevé una dura crítica de mi jefe por no haberme ocupado del problema.

Asegúrate de que no cometes el mismo error. No dejes que las cosas lleguen demasiado lejos. Enfrentate al problema mientras aún estés a tiempo. Plantea las críticas negativas, incluso a los amistosos verdes que hay en tu vida.

CÓMO COMUNICAR UNA CRÍTICA A UNA PERSONA AZUL; PERO PRIMERO, UNA ADVERTENCIA

Antes de que se te pase por la cabeza hacerle una crítica negativa a un azul, por lo que más quieras, asegúrate de que sabes de qué hablas. Permíteme que te recuerde que los azules saben exactamente qué han hecho y prestan mucha más atención a los detalles que tú. Así que asegúrate de que tienes todos los datos listos antes de pensar siquiera en criticarle. En el siguiente apartado explicaré cómo plantear una crítica a los azules, pero en este caso la tarea más importante es averiguar lo que ha ocurrido.

Quizá sea una buena idea comprobarlo con otras personas involucradas en el asunto de que se trate y documentar los hechos que prueben y las cosas que digan. Los azules son capaces de citar todo y a todos, y siempre cuentan con pruebas de que su actuación era correcta, y por eso la llevaron a cabo. Si estuviera mal, no lo habrían hecho. Por tanto, asegúrate de que dispones de todas las armas posibles antes de cerrar la cita.

Pon ejemplos detallados y específicos, si es posible, mejor por escrito

No basta con plantear generalidades del tipo «Creo que trabajas demasiado despacio. ¿Podrías ir un más rápido?». Es demasiado genérico. No importa si tienes o no razón, la frase «trabajas demasiado despacio» no dice casi nada. «¿Según quién?, ¿despacio comparado con qué?»

Lo que tienes que hacer es poner ejemplos específicos, que sean exactos y con cierto nivel de detalle. Debes realizar afirmaciones como que en el último proyecto tardó dieciséis horas y media más de lo previsto. Luego debes añadir las consecuencias que esto tuvo: no pueden facturarse al cliente esas dieciséis horas y media, lo que significa que el proyecto ha sido 21.450 euros menos rentable ($16,5 \times 130$ euros por hora, o la tarifa que sea).

Este es un mensaje que los azules podrían considerar. Si se lo explicas así a un amarillo quizá vomite, pero para los azules esto es de vital importancia. Es más, como se requiere una valoración detallada, es arriesgado presentárselo solo en una conversación. Deberás tenerlo todo por escrito. Las cuentas fallidas pueden explicarse fácilmente en el formato Excel, y sin duda será de ayuda. Dado que los azules desconfían hasta cierto punto de la gente que habla mucho, la palabra escrita les resulta más cierta de forma automática.

Así que pon por escrito lo que quieres decir, pero compruébalo luego y si puede ser pídele a alguien que revise las cifras antes de acordar una reunión con la tortuga azul.

No hagas comentarios personales si no os conocéis bien

Es muy posible que un jefe amarillo o verde haga comentarios personales o le dé una palmadita en la espalda al empleado azul de camino a la reunión donde va a hacerle una crítica sumamente negativa. Lo hacen porque ellos reaccionarían muy mal si alguien los criticara sin endulzar las cosas un poco primero. Nada podría ser peor que tratar a un empleado azul de esta manera. Si lo haces, desconfiará de ti y no escuchará como deseas

que te escuche.

Plantéate qué harían los rojos. Un individuo rojo acordará la reunión, se sentará y le tenderá el documento con los resultados negativos a la persona en cuestión (si tiene ese documento, claro; en otros casos, como por ejemplo si se trata de quejarse a un vecino porque ha barrido las hojas secas hacia su jardín, le dará una bolsa de plástico con todas esas hojas y le pedirá que las cuente). Los rojos no adornan las cosas. Van al grano. Como es habitual, no le costará nada decirte que tu comportamiento no es lo bastante bueno. Que un proyecto se retrase es inexcusable y, dado que esperaba que estuviera acabado dieciséis horas y media antes, y no dieciséis horas y media después, está terriblemente nervioso.

Cíñete a los datos

La conclusión es clara: si quieres que tu mensaje llegue a una persona azul, debes ceñirte a los datos. Si te entran remordimientos y empiezas a hablarle de cuánto lo valoras, solo conseguirás confundirlo. Se preguntará qué quieres decir en realidad. No necesita que alimentes su ego y percibirá claramente tus intentos de adornar las críticas que quieres hacerle. Así que cíñete a los datos.

No uses la famosa técnica del sándwich —que tanto emplean los directivos y gestores suecos—, método que consiste en que, para bajar la tensión y suavizar un mensaje negativo (has perdido demasiados clientes, nos has hecho perder dinero, no has entregado a tiempo, has sido maleducado con Berit, la recepcionista), tienes que decir también algo positivo (eres un empleado muy valioso, normalmente lo haces bien, a veces no hay ningún error, te apreciamos todos mucho).

El problema es que con la técnica del sándwich, comúnmente conocida como de «crítica y alabanza», nadie entiende tu mensaje. ¿Qué quieres decir en realidad? Para los azules será especialmente incomprensible, porque has adornado el mensaje con temas referentes a las relaciones personales y quizá emocionales, no profesionales. Recuerda que él no está ahí para hacerse tu amigo, sino para realizar el trabajo. Así que asegúrate de que hablas de trabajo.

No dudes en preguntarle si tiene alguna sugerencia para mejorar. Utiliza palabras como «calidad», «evaluar», «analizar», «dar seguimiento». Emplea el lenguaje al que está acostumbrado y todo será mucho más fácil.

Prepárate a que te responda con numerosas preguntas

Por supuesto, no se creará nada de lo que le digas directamente. Además, si se trata de un empleado, es razonable darle la oportunidad de hacer preguntas. Existe el riesgo de que te responda con tantas preguntas, que acabes con la sensación de ser sospechoso de algo. Las preguntas abarcarán cada punto de la crítica que le hayas hecho.

«¿Cómo lo sabes?», «¿Quién ha dicho eso?», «¿Cómo se ha calculado esto?», «¿Dónde está escrito que haya que hacerlo de ese modo?», «¿Por qué no encuentro esa información en internet?», «¿Por qué has esperado hasta ahora para hacerme esta crítica?», «¿Puedo echar un vistazo a los documentos que la respaldan?», «¿Dónde está

el contrato que establece nuestra facturación?», «Me acuerdo de un cliente de hace algunos años que...»

No está claro que puedas responder a todas sus preguntas, así que tienes que decidir hasta dónde quieres llegar. Y siempre puedes replicar algo del tipo: «Las cosas son como son, así que vuelve a tu trabajo». Pero esto es lo peor que podrías hacer, por lo menos si quieres mantener su confianza, pues lo único que le habrás probado es que no tienes ningún control de los detalles.

Pídele que repita lo que le has dicho, y comprueba pronto si está aplicándolo

Cuando imparto seminarios sobre liderazgo, la cuestión de las críticas aparece con frecuencia. Es un tema sumamente complicado, sobre todo porque dejamos que sean las emociones las que manden cuando las hacemos (y también sin duda cuando las recibimos). Como siempre, para los azules doy el mismo consejo que para los otros colores. Pídele a tu empleado azul que repita lo que le has dicho. Tiene que reconocer debidamente que ha visto y oído las mismas cosas que tú; es muy probable que sea capaz de repetirlo todo más o menos de manera literal, pero también que no haya aceptado el mensaje si has sido demasiado impreciso o te has centrado mucho en proteger vuestra relación. Sabe de sobra que debe repetir lo que quieres oír, pero eso no tiene nada que ver con que piense que tu crítica negativa es relevante. Es muy posible que utilice las palabras en un orden totalmente diferente.

El ejemplo del proyecto que no terminó en el tiempo previsto encierra una trampa traicionera. Dado que cuando se entrega a un cliente un proyecto, este solo tiene el valor que el cliente le otorga, la calidad es de una importancia vital. Si somos descuidados —según los criterios del empleado azul—, el cliente no hará más encargos. ¿Cómo repercutirá esto en los beneficios?, y así pues ¿cómo considerar que el tiempo es el elemento más importante? Desde un punto de vista racional, será fácil que parezca que estás hablando por hablar.

Pero si sabes que estás en lo cierto y que no estás defendiendo solo lo que te parece adecuado, verifica algún tiempo después que el empleado azul está actuando correctamente.

Conclusión:

Es difícil criticar a un perfeccionista. Él sabe lo que es mejor, y no cambiará de opinión tan solo porque tú ocupes un puesto superior al suyo en la empresa. Así que de lo que se trata es de que te prepares muy bien. No hay mayor complicación que esa.

Ten también presente que, aunque puede ser difícil que acepten una crítica, a ellos no les cuesta criticar a los demás. Recuerda que ven todos los errores que los demás cometen, y es muy posible que señalen tus propios errores cuando menos te lo esperes. No porque sean abiertamente vengativos, sino porque tú has sido un chapucero.

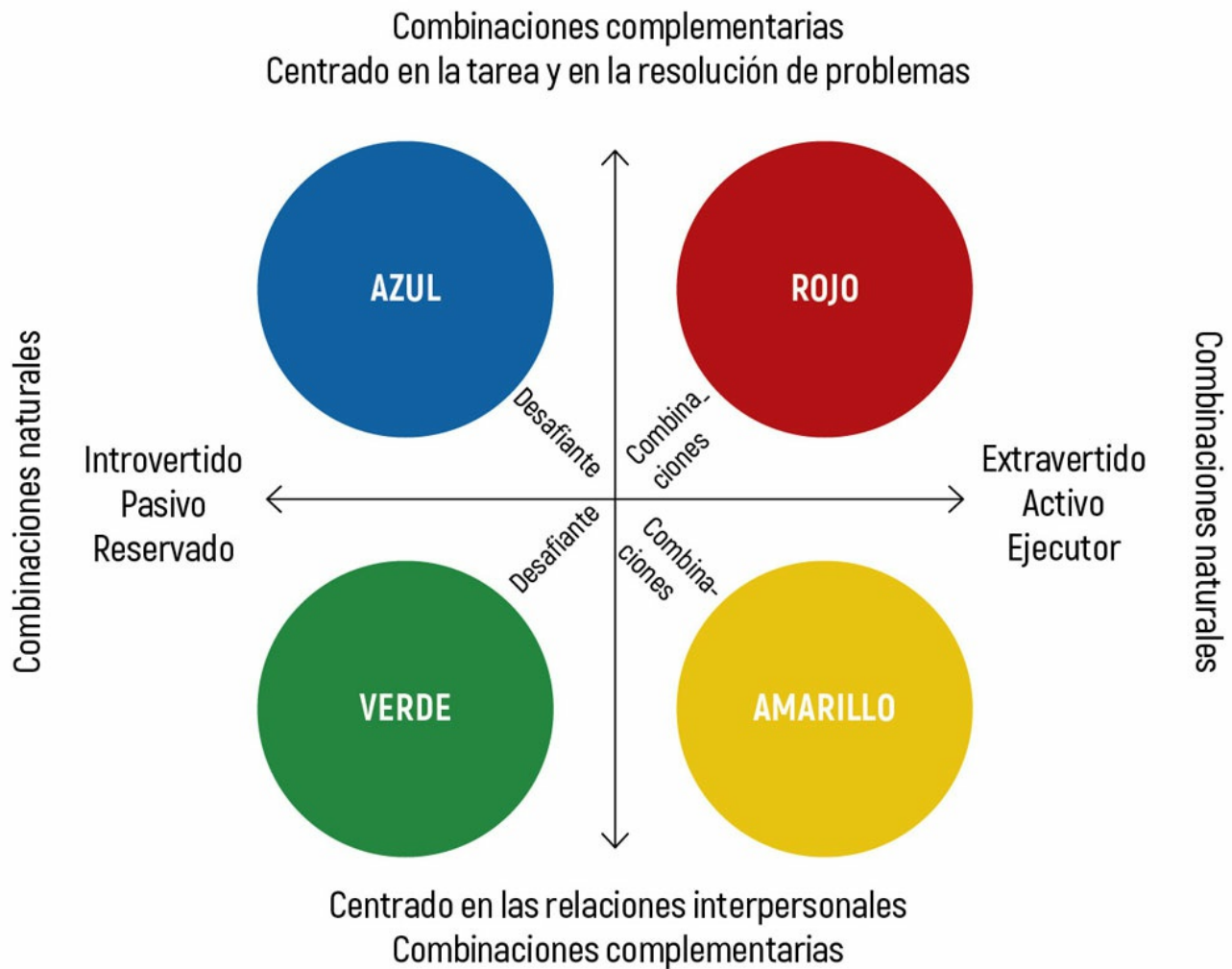
CAPÍTULO 14

QUIÉN ENCAJA MEJOR CON QUIÉN Y POR QUÉ

DINÁMICAS DE GRUPO EN SU MÁXIMA EXPRESIÓN

La respuesta más simple a esta cuestión es que los grupos deberían estar formados por todos los colores para crear la mejor dinámica posible. En un mundo perfecto, tendríamos el mismo número de integrantes de cada color. A los amarillos se les ocurriría una nueva idea, los rojos tomarían la decisión, los verdes la pondrían en práctica, mientras los azules evaluarían y garantizarían que los resultados fueran de buena calidad. Pero la realidad normalmente no es ni por asomo parecida. A menudo, nos encontramos amarillos en puestos más apropiados para los rojos. O, en el peor de los casos, han sido capaces de convencer a alguien para conseguir un trabajo más adecuado para la conducta azul. De hecho, hay muchos ejemplos de gente que está en el trabajo equivocado, lo que se explica en parte porque no cuentan de forma innata con las características previas para conseguir determinados trabajos. Es más, todo esto tiene que ver con las diferentes motivaciones de las distintas personas. Dependiendo de las personas las motivaciones cambian, lo que quizá haga que se desvíen de su conducta fundamental en situaciones específicas. Pero esto requiere un análisis complementario, que no haré en las páginas de este libro.

Así pues ¿cómo formar un equipo? Fíjate en la imagen sobre estas líneas. En el diagrama hay una representación visual fácil de entender de por qué ciertas combinaciones son más apropiadas que otras. Si estás reuniendo miembros para tu equipo, este puede ser un buen punto de partida.



Como verás, algunos colores trabajan mejor con otros colores. De nuevo, hay muchas excepciones, pero asumamos que nadie en el grupo tiene ningún conocimiento sobre su patrón de conducta y, por tanto, nadie posee un mayor nivel de conciencia de sí mismo. Generalmente, a dos personas les resulta más fácil trabajar juntas si tienen el mismo sentido innato del tiempo, por ejemplo.

Combinaciones naturales

Si observamos el diagrama anterior, veremos que la combinación de azules y verdes podría funcionar sin que ninguno de los dos tenga que hacer demasiado esfuerzo. Ambos pueden identificarse con el otro en la capacidad de estar tranquilos y de pensar dos veces antes de actuar. Dado que ambos son introvertidos, se sienten seguros el uno con el otro. Ninguno de los dos construye castillos en el aire, sino que siempre están con los pies en suelo. No se estresan y se permiten profundizar en las cosas. Sin duda, les puede costar tomar alguna decisión, pero las que tomen serán meditadas.

De forma similar, los rojos y los amarillos trabajan juntos sin problemas. Ninguno de los dos tiene pelos en la lengua y ambos siguen adelante en los procesos. Los dos son fuertes y extravertidos y, dado que se expresan mucho verbalmente, encontrarán con

facilidad las palabras correctas. Sin duda, rojos y amarillos se centran en distintos aspectos de las conversaciones, pero el diálogo sigue fluyendo. Ambos se marcan objetivos ambiciosos y piensan con rapidez. Un equipo de rojos y amarillos establecerá un ritmo rápido y aunque serán claros sobre sus expectativas, también motivarán a los que les rodean para obtener grandes logros. El peligro posiblemente resida en que los rojos vean a los amarillos demasiado charlatanes, pero dado que ninguno de los dos escucha demasiado, ambos se desconectarán cuando les apetezca.

Combinaciones complementarias

También podemos fijarnos en el otro eje de la gráfica, y en a qué dan importancia los distintos colores. Tanto a los rojos como a los azules les preocupa la solución de problemas. A los rojos, sin duda, les interesa más el resultado en sí y los azules están más interesados en el proceso para conseguir el objetivo que en este mismo, pero al menos estamos hablando de la misma cosa. Ambos se entregan al trabajo y pasan muy poco tiempo charlando de fútbol o de mejoras domésticas, excepto quizá a la hora de comer. Se complementan de manera positiva. Si comparamos esta colaboración con un coche, el rojo sería el acelerador y el azul sería el freno. Ambos son necesarios para conducir. El truco está en no pisar todos los pedales al mismo tiempo.

De igual modo, la combinación verde y amarillo también tiene cierta lógica. Trabajan a un ritmo distinto, pero los dos tendrán curiosidad por el otro. Ambos consideran que la gente es interesante e importante. Mientras que a los verdes les gusta tomarse las cosas con calma, a los amarillos les gusta divertirse, por lo que sin duda encontrarán un enfoque similar. Los verdes permitirán a los amarillos acaparar tanto espacio como quieran. Los amarillos hablan y los verdes escuchan, por lo que podría funcionar. Además, los verdes quizá apacigüen un poco a los amarillos, que son algo histéricos y a veces no consiguen mantener los pies en la tierra. En el proceso nunca se olvidarán de las personas. Por supuesto, se corre el riesgo de que no dediquen suficiente tiempo a la tarea en sí, pero se lo pasarán bien. También existirá el riesgo de que a los demás les parezca que no están haciendo nada más que divertirse. Además, a ambos les cuesta mucho decir que no, por lo que no se les debería confiar demasiado dinero.

Combinaciones complicadas

Del mismo modo, hay dos combinaciones muy complicadas. Esto no quiere decir que no sean capaces de trabajar juntos, pero sin duda habrá problemas que debemos tener en cuenta. Una posible solución es que las personas de estos dos colores tengan un mayor conocimiento de sí mismas.

Observa la tabla siguiente.

AZUL: ANALÍTICO		ROJO: DOMINANTE	
Crítico	Diligente	Avasallador	Resuelto
Indeciso	Considerado	Estricto	Independiente
De mentalidad cerrada	Serio/Constante	Duro	Ambicioso
Quisquilloso	Exigente	Dominante	Decidido
Sermoneador	Metódico	Severo	Efectivo
VERDE: ESTABLE		AMARILLO: INFLUYENTE	
Cabezota	Comprensivo	Manipulador	Fuente de inspiración
Vacilante	Respetuoso	Exaltado	Estimulante
Dócil	Servicial	Indisciplinado	Entusiasta
Dependiente	Fiable	Contradictorio	Impresionante
Raro	Agradable	Egoísta	Extravertido

En la columna de la derecha se muestran las cualidades que cada color ve en su perfil. En la columna de la izquierda, su opuesto exacto puede verlo de forma menos favorable. Muy posiblemente te haya pasado; oyes de alguien que es un verdadero pelma, pero cuando conoces a la persona en cuestión, descubres que es muy interesante y acumula muchas experiencias apasionantes. ¿Quién tiene razón y quién está equivocado? Dependerá de a quién le preguntes.

El problema reside en la interacción entre cada color y su opuesto exacto. La imagen positiva expresa de qué manera cada perfil se percibe así mismo, mientras que la negativa es la expresión de cómo pueden verle los demás.

POR TANTO, EXISTEN PROBLEMAS CONCRETOS

Que una persona verde y una roja colaboren en una tarea puede suponer un gran reto. Si la realización del trabajo depende de una cooperación efectiva, los problemas no se harán esperar. Al principio el individuo verde es muy pasivo, y aún más si se le compara con el rojo, que se pone a trabajar incluso antes de que le den las instrucciones. Mientras el verde piensa que hacer su parte es muy pesado, el rojo se ha lanzado a trabajar con gran estrépito.

El individuo rojo será muy crítico con las quejas constantes del verde sobre todo lo que hay que hacer. Asimismo, el verde pensará que el rojo es un cabrón agresivo que no sabe escuchar. No obstante, en las circunstancias adecuadas, la combinación puede funcionar. En general, los verdes están dispuestos a cooperar, desde luego ese es su punto fuerte. Se desenvuelven bien con muchas otras personas, ya que no necesitan demasiado espacio. De hecho, hay cierta lógica en combinar a rojos con verdes, dado que los rojos disfrutan dando órdenes y a los verdes por lo general no les importa recibirlas.

Sin embargo, de acuerdo con las teorías de Marston (véase más adelante) el mayor reto de todos es poner a trabajar juntos a un amarillo y un azul. Si ninguno tiene mucha conciencia de sí mismo, desde el comienzo se generará mucha tensión. La persona amarilla se lanza a la tarea sin tener la menor idea de qué hay que hacer o cómo debería hacerse. No lee ninguna de las instrucciones y no escucha para enterarse de qué se trata. Mientras tanto, el azul empieza a leer e investigar todos los materiales a su alcance. No dice una palabra, tan solo se sienta, casi inmóvil, a pensar.

El amarillo lo considera la persona más pelma y menos motivadora que ha conocido en su vida. La incesante cháchara del amarillo no hará más que molestar al azul, al que le hervirá la sangre por el murmullo perpetuo a su alrededor. Cree que el amarillo es una cotorra y una persona poco seria, que no merece ninguna atención. Cuando el amarillo se percata de que no se ha ganado al azul, empleará todos los medios posibles para lograrlo y, en el peor de los supuestos, intentará conquistar al azul con su encanto, lo que hará que la relación naufrague. Los dos se quedarán sentados en su rincón, con las caras largas, pero cada uno por motivos distintos.

Amigo mío, la solución radica en la conciencia de uno mismo.

¿QUÉ DEBERÍA HACER SI NO SÉ DE QUÉ COLOR ES LA PERSONA QUE TENGO ENFRETE? ES FÁCIL, ¡SEGURO QUE ES VERDE!

No es fácil averiguar la personalidad e interpretar a todo el mundo. Si en una persona domina un solo color en sus rasgos de conducta, no te costará interpretarle una vez hayas acabado de leer este libro. No cuesta detectar a una persona que solo es roja o amarilla. Incluso los verdes y azules puros son bastante fáciles de descubrir, si sabes en qué fijarte.

Como ya he mencionado, estadísticamente hablando, solo el 5 % de la población tiene un único color. En torno al 80 % tiene dos y el resto, tres. Nadie tiene cuatro colores, al menos no con la herramienta que yo utilizo.

Reconocer a quienes están formados por dos colores es también relativamente fácil. Las combinaciones frecuentes de dos colores siguen cualquiera de los ejes; por ejemplo, azul/rojo, rojo/amarillo, amarillo/verde o verde/azul.

También es posible que un mismo individuo presente cualidades opuestas. He conocido a muchas personas que eran amarillas y azules. No hay nada malo en ello; solo es menos habitual. No obstante, los perfiles claramente rojo/azul son bastante insólitos. No sé a qué se debe.

En una ocasión conocí a una directiva de mando intermedio de una empresa automovilística. Se comportaba de manera enérgica y decidida, pero, al mismo tiempo, era sumamente afectuosa. La preocupación y el afecto que mostraba por sus empleados eran sinceros, pero tenía algunas cosas desconcertantes. Entre otras cosas, perdía los nervios con frecuencia y sus broncas eran legendarias. Cuando se daba cuenta, removía el cielo y la tierra para aliviar los efectos de su conducta y reparar los daños. Se sentía realmente mal por haberles echado la bronca a varios empleados, pero a la vez no era capaz de controlarse. De hecho, estaba realmente agotada por la fricción entre estas dos fuerzas contrapuestas.

Las personas con tres colores son más difíciles de detectar. Si resulta muy difícil averiguar el tipo de personalidad de una persona, quizá se deba al hecho de que tiene tres colores, pues su conducta vendrá determinada por la situación en cuestión.

El mejor consejo que puedo dar, si realmente no puedes analizar a una persona, es que no hables y te limites a escuchar. Si no estás seguro de qué hacer compórtate como los verdes. En algunos casos también he oído decir que a ciertas personas no se las puede entender porque no hacen nada, pero incluso los sujetos que son muy pasivos siguen algún tipo de conducta. Y llegados a este punto del libro, ya sabes con qué conducta se relaciona que una persona apenas se mueva. Todo apunta a que es un individuo de conducta azul.

CAPÍTULO 15

COMUNICACIÓN ESCRITA

CUANDO DECIDIMOS GESTIONAR UN ASUNTO POR CORREO ELECTRÓNICO PORQUE NO HAY TIEMPO PARA REUNIONES, O POR CUALQUIER OTRA RAZÓN

Por escrito se revelan muchas cosas. Los diferentes colores escriben de formas muy distintas. Algunos le dedican tiempo a expresarse, mientras que otros redactan de manera concisa. Si tienes ocasión de leer un texto más largo que un correo —un informe, una columna, una carta o una carta al editor de un periódico— obtendrás mucha información sobre la persona que lo redactó. En numerosas ocasiones la palabra escrita nos permite detectar el color del autor de un texto. Las personas que emplean pocas palabras cuando se expresan de manera oral probablemente también lo sean cuando escriben. Y viceversa.

Si solo dispones de un correo electrónico, tendrás que partir de eso. Por ejemplo, estás intercambiando correos electrónicos con un cliente y quieres prepararte bien. Fíjate en el aspecto del correo. ¿Tiene datos?, ¿hay algún toque personal? ¿Es corto y conciso, o parece escrito de manera espontánea? Todos estos pequeños signos son indicios que puedes usar a tu favor. Como es habitual, existen muchas excepciones, pero no obstante hay que tener en cuenta algunas pautas.

A continuación veremos algunos ejemplos.

Avsändare	kristian.jonsson@teamcommunication.se
Mottagare	Cina.cinasson@coco.net
Ämne	Reunión

La reunión es mañana a las once de la mañana. ¡SÉ PUNTUAL!

K.

¿Qué te parece? Cuando K usa mayúsculas, ¿está gritando? No queda claro. Puede que solo quiera hacer hincapié en que la hora de la reunión es importante, o a lo mejor tenía prisa. Pero lo importante es que la persona que recibe este correo electrónico se puede sentir frustrada. Como siempre, los rojos podrán asumirlo. «Tranquilízate. Solo quiere ser claro», se dirán.

Cómo debes actuar: contesta rápido como un rayo y de forma breve y concisa. Una respuesta posible podría ser: «De acuerdo».

Avsändare	kristian.jonsson@teamcommunication.se
Mottagare	Cina.cinasson@coco.net
Ämne	Reunión

¡Hola, Cina! ¿Qué tal? ¿Fuiste al partido ayer? Vi que Lasse estaba allí. Se tiró el café encima y no podía parar de reírme. Échale un vistazo a la foto que he subido a Facebook. Por cierto, se me ha ocurrido que podemos sentarnos a hablar sobre ese cliente mañana antes de comer, si te viene bien. ¿Podrías a las once en punto?

¡Ciao! Krille

Avsändare	kristian.jonsson@teamcommunication.se
Mottagare	Cina.cinasson@coco.net
Ämne	Reunión

Ay, se me había olvidado adjuntar la foto. Aquí la tienes.

Krille

Los amarillos también se expresan de manera espontánea y despreocupada por escrito. Teclean alegres exclamaciones que reflejan lo que le parece bien en ese momento. Fíjate en la crónica social sobre el pobre Lasse y su café. Unas buenas risas que deben destacarse para captar tu atención.

Tu respuesta: no corre mucha prisa, pero ni se te ocurra no responder o crearás incertidumbre. Responde también cordialmente y que no se te olvide darle las gracias por la foto y mencionar cuánto te has reído...

Avsändare	kristian.jonsson@teamcommunication.se
Mottagare	Cina.cinasson@coco.net
Ämne	Reunión

Solo quería recordarte la reunión de mañana a las once. Espero que aún te venga bien. Voy a buscar algo dulce para tomar con el café; traeré unas magdalenas caseras. ¡Que pases un buen día!

Un abrazo, Kristian

Este correo tiene un tono más personal y cálido. Kristian probablemente habrá revisado el correo para asegurarse de que no había nada controvertido. A algunas personas puede ofenderles que se les recuerde una reunión prevista hace tiempo, así que en estos casos es bueno estar seguros de que nada puede dar lugar a un malentendido.

¿Cómo responder a un correo tan amable? Sé personal y benévolo, expresa tu agradecimiento. No es necesario que digas que sería estupendo que hubiera unas buenas

magdalenas, pero tampoco estará de más hacerlo. Recuerda tomártelo con calma y no hacer hincapié en la reunión.

Avsändare	kristian.jonsson@teamcommunication.se
Mottagare	Cina.cinasson@coco.net
Ämne	Reunión

Buenos días, Christina:

Antes de la reunión de mañana con nuestro cliente, te agradecería que te familiarizases con la información existente en la que se basa la decisión normativa adoptada en este asunto.

Adjunto tres documentos relacionados con el tema.

Saludos,

Kristian Jonsson

+ 46704808080

Kristian.josson@teamcomunication.se

Copia de las fechas y los participantes.xls

Actualización de la estrategia de IT UGMT.doc

Plantilla del folleto 27 de noviembre de 2014.doc

La convocatoria a la reunión se envió hace bastante tiempo, pero eso ya lo sabías, ¿verdad? Probablemente hayas creado una alarma en tu ordenador para que envíe un recordatorio un día antes. El texto del correo electrónico es objetivo, sin ningún detalle personal. Sin embargo, sí contiene una pequeña advertencia que indica que es conveniente que te prepares bien.

¿Cuál es la mejor manera de responder a este correo? Confirma que lo has recibido con los documentos adjuntos y di que le escribirás de nuevo si tienes alguna pregunta tras leer la documentación. Ten en cuenta que el remitente da por sentado que lo leerás todo atentamente.

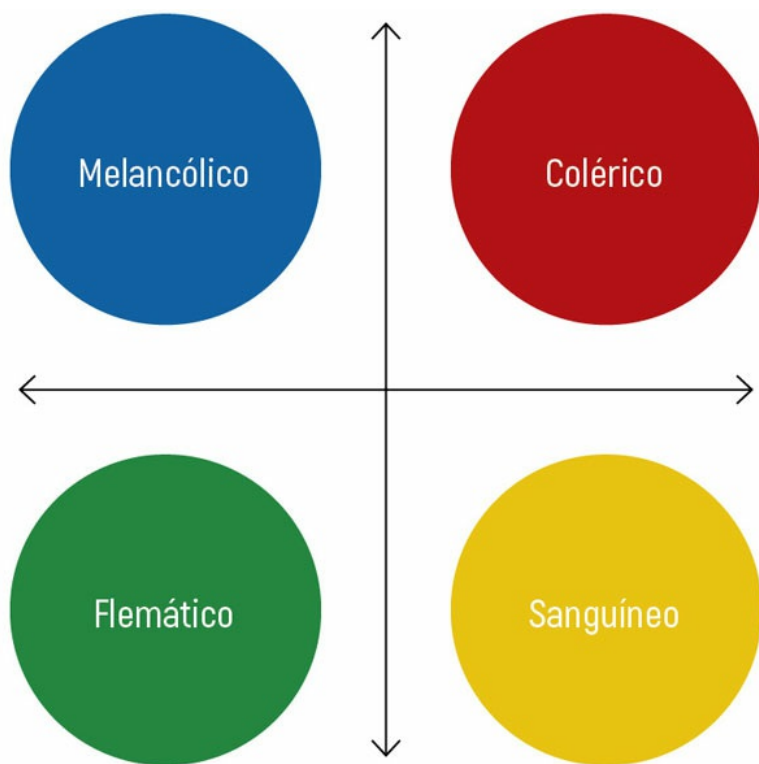
CAPÍTULO 16

¿QUÉ COSAS HACEN QUE NOS INDIGNEMOS?

EL TEMPERAMENTO PUEDE REVELARLO TODO SOBRE UN INDIVIDUO

Al final de este libro daré una clase de historia, que trata sobre la clasificación de los cuatro temperamentos de Hipócrates y que explica las mismas diferencias sobre las que versa este libro.

Es posible extraer conclusiones sobre el temperamento de un individuo. Cuando hablo de temperamento no me refiero al genio o mal carácter, sino a cómo reaccionan las personas. Otra manera de explicar este concepto sería qué orientación tiene una persona, cómo elige actuar y si tendrá la energía adecuada.



No obstante, la indignación es también un interesante indicador, que permite analizar el color de una persona. Además, la indignación vendrá determinada por la situación. Lo que a una persona le molesta, a otra puede no molestarle lo más mínimo. Pueden obtenerse pistas muy valiosas acerca de la conducta observando cómo reacciona alguien cuando las cosas salen mal. Si las usas, sabrás enseguida cómo continuar tu análisis. Permíteme que ponga un ejemplo breve de diagnóstico rápido.

¡QUÉ DEMONIOS...!

Para simplificar la cuestión podemos comparar los distintos temperamentos con distintos tipos de vasos. Sugiero comparar el rojo con un vaso de chupito. Dado que este tipo de vaso no tiene mucha capacidad, quizá te preguntes por qué lo sugiero.

Es verdad que no tiene mucha capacidad, y justo así funcionan numerosas personas rojas. No necesitan mucho para perder los nervios y explotar. Les basta con un atasco, una llamada perdida, alguien que sube despacio las escaleras mecánicas, no salirse con la suya o que una persona sea dura de mollera. Recuerda que los rojos suelen pensar que están rodeados de idiotas. Encuentran muchas razones para enfadarse, pero por lo general tienen la ventaja de ser capaces de estallar para descargar su ira o su agresividad. Sus accesos de ira duran un rato, y disfrutan discutiendo. El vaso de chupito se vacía fácilmente y en poco tiempo, dado que no tiene mucha capacidad. (No estoy refiriéndome ahora a cómo perciben las cosas las personas que tratan con los rojos.)

Lo bueno es que acostumbran a apaciguarse bastante rápido. Rara vez siguen enfadados por mucho tiempo. Suelen soltar lo que quieren decir y luego pasan página. Es verdad que quienes les rodean pueden quedarse muy desconcertados, pero ese no es el problema de los rojos, sino de los demás, pues los rojos ya habrán dado por zanjado el incidente. Después vuelve a ocurrir algo muy ofensivo, y estallan de nuevo. Una vez y otra vez.

Imagínate que coges el vaso de chupito y lo derramas sobre tu escritorio. No será agradable, pero podrás gestionarlo. Siempre puedes secar el escritorio.

La cuestión es que el vaso se llena tan rápido como se vacía y volverá a ocurrir. Muchos perciben el temperamento rojo como completamente imprevisible. Siempre a punto de estallar.

Sin embargo, no creo que sea en realidad tan malo. Si conoces a la persona en cuestión, es muy probable que también sepas qué le hace reventar.

Además, es importante saber una cosa de los rojos: no viven la situación como un enfado; tan solo le han dicho a alguien sin rodeos lo que pensaban o le han gritado. De nuevo, para ellos únicamente es otra forma de comunicarse. Por ejemplo, a muchos verdes les parece que los rojos están enfadándose cuando lo único que hacen es defender su postura. Todo depende del cristal con que se mire, pero suele ocurrir que muchos se apartan, porque les parece que les va a caer una bronca. La consecuencia de esto es clara: como se encolerizan fácilmente, los rojos se pierden gran parte de las opiniones que podrían darles los demás.

ESTOY MUY ENFADADO, ¿ME OYES?

No nos engañemos, incluso los alegres amarillos explotan. Aunque por lo general su actitud es increíblemente positiva y rebosan optimismo, al igual que los rojos, son personas muy activas y con múltiples opiniones. Esto supone que hay mucho ante lo que reaccionar y, por tanto, como las ideas llegan rápido y su lengua no les obedece del todo, pueden surgir problemas. Lo que dicen no siempre está bien meditado.

Dado que son a un mismo tiempo muy expresivos y emocionales, notarás con antelación cuándo está subiendo la temperatura. A una persona observadora le resultará fácil percatarse de que un amarillo está a punto de estallar. Su mirada se vuelve más intensa; sus gestos, más impetuosos, y eleva la voz. Todas estas cosas ocurren, pero de forma gradual.

Si hemos dicho que el temperamento de los rojos es como un vaso de chupito, el de los amarillos puede compararse a un vaso de leche. Tiene más capacidad y por eso resulta más fácil ver cuándo está a punto de rebosar. Va llenándose poco a poco, y si estás atento no te costará darte cuenta de ello.

Ahora bien, ¿qué pasará si derramamos el vaso de leche sobre el escritorio? Todo se mojará más y será más difícil limpiar que antes con el vaso de chupito, ¿verdad? Muchos documentos importantes se estropearán y hará falta algo más que papel de cocina para secar el líquido.

No obstante, aún podremos manejar la situación. Incluso estos arrebatos de genio pueden gestionarse sin demasiadas dificultades.

El temperamento de los amarillos también presenta ventajas. En cierto modo se sentirá molesto por haber destrozado a alguien cercano, ya sea un compañero de trabajo, un familiar, un vecino, o se trate de ti. Así que la próxima vez que os veáis quizá intente compensarte. Tienen remordimientos, algo que los rojos no son capaces de entender.

Si la persona es una combinación de rojo y amarillo, las discusiones pueden ser bastante duras. En estos casos hay mucho ego de por medio, y no es fácil entender lo que está pasando. Dependiendo de las motivaciones y los estímulos a los que responda el individuo, también puede que defiendan su postura hasta límites absurdos. En el caso de amarillos auténticos, el ego suele meterse por en medio. Lo bueno es que, debido a su mala memoria, no guardan rencor demasiado tiempo. Se les olvida rápido que ha habido un conflicto, lo que hace que a los azules y a los verdes los amarillos les resulten un poco demasiado intensos.

«CUIDADO CON LA FURIA DEL HOMBRE PACIENTE»: MUCHO CUIDADO

¿Has oído alguna vez esta frase? La persona que la acuñó probablemente estaba pensando en un individuo verde. No sé si has visto alguna vez a una persona verde perder la paciencia. Por ejemplo, a ese buen amigo tuyo, cordial y amable, con el que nunca has discutido y en el que jamás has visto ningún gesto de mal genio.

¿Quiere esto decir que esta persona no se enfada? No, en absoluto. Solo significa que en lugar de exteriorizar su enfado lo vive en su fuero interno.

Compararé el temperamento verde con un barril de cerveza de cuatrocientos litros. ¿Puedes imaginarte cuántos vasos de chupito hacen falta para llenarlo? Podemos llenar y llenar, sin llegar ni siquiera a cubrir el fondo. Así funcionan muchos verdes. Aceptan sin objeciones. Esto está muy relacionado con que no les guste verse implicados en situaciones de conflicto, pero también con su incapacidad para decir que no. Se muestran de acuerdo porque es lo más fácil.

¿Significa esto que los verdes carecen de opiniones? No, en absoluto. Tienen tantas como los demás, pero no hablan sobre ellas. Y justo este suele ser el problema. El barril se llena. Pueden aceptar semana tras semana una injusticia de la que son conscientes. Pueden pasar años hasta que el barril esté lleno.

Ahora coge ese barril y viértelo sobre tu escritorio. ¿Qué sucederá? Todo se inundará. El agua se llevará cualquier cosa por delante, no solo lo que haya sobre el escritorio, sino también el escritorio y a ti con él. No hay forma de evitarlo. Todo tiene que salir.

«Has dicho que no terminé mi cometido a tiempo, ¿no es así? ¿Sí o no? La semana pasada dijiste que no lo había hecho bastante bien. Bueno, pues déjame decirte que... Hace un año me prometiste una nueva oficina, y aún no se ha concretado. Cuando entré a trabajar aquí, en 1997, se dijo esto mismo, vale, déjame que te diga...»

Todo tiene que salir, así que asegúrate de que no eres la gota que colma el vaso.

En un problema a gran escala, los verdes no alivian la tensión, sino que controlan sus emociones para no llamar la atención o crear problemas. No tienen recursos innatos para liberar la tensión, pero sienten y viven las cosas igual que todo el mundo. Los demás podríamos ayudarles actuando como mediadores. Podemos formularles preguntas, animarlos a expresarse y estar atentos a las señales. Fíjate en su lenguaje corporal para ver si indica desaprobación, crea a su alrededor un ambiente sano, donde se sienta cómodo diciendo lo que piensa sin tener que alejarse mucho de su posición habitual. Si no, vivirá su frustración interiormente, y hoy en día sabemos cuáles son las consecuencias del estrés para la salud.

Tengo mi propia teoría —que no puedo probar científicamente—, pero creo que por todo lo expuesto los verdes sufren el síndrome de desgaste profesional (o *burnout*): reprimen la ansiedad, la angustia e, incluso, la rabia tanto tiempo que al final se ponen enfermos. Es un problema grave que hemos de tomarnos muy en serio.

¿QUÉ ACABO DE DECIRTE? UN SABELOTODO PARA TODO EL MUNDO

Durante un período especialmente estresante cuando trabajaba en el sector bancario, oí un comentario sobre un trabajador azul. Todos estábamos trabajando día y noche, y muchos empezaban a mostrar emociones extremas. La frustración se palpaba en el aire.

Nuestra interventora de crédito estaba en el ojo del huracán, pero nada la afectaba, no daba muestra alguna de estrés. Su expresión era absolutamente indescifrable y gesticulaba tan poco y tan comedidamente como siempre. Mientras los demás a veces comíamos y otras no, sobre la marcha, ella se tomaba sus sesenta minutos para almorzar en paz y en silencio..., como si nada pudiera perturbar su tranquilidad.

Uno de mis compañeros de trabajo, que era amarillo y rojo, dijo: «No es normal. Seguro que no tiene ni un sentimiento».

En aquel entonces, me pareció lógico, pero si se piensa bien, no puede ser verdad. Los azules tienen menos necesidad de comunicarse que los verdes; por tanto, no lo hacen. Algunas cosas las viven en su interior. Los rápidos de mente estarán preguntándose si los azules corren el mismo riesgo de desgaste laboral que los verdes. No, en absoluto. Los azules tienen un método para controlar el estrés.

Para explicarlo con una metáfora, los azules serían un gran barril de cerveza, tan grande como el de los verdes, pero con una diferencia clave. En la parte inferior tiene un pequeño grifo, que les permite liberar parte del contenido del barril y regular la presión si así lo desean.

Es más, el grifo gotea. No está lo bastante apretado y casi siempre gotea un poco. Los azules expresan su descontento en forma de pequeñas quejas: «Fíjate, alguien ha dejado el boli fuera de su sitio ¡otra vez!», «Como siempre, tendré que acabarlo yo», «Como siempre, me toca hacer lo más aburrido», «No hay ninguna estructura en esto. Como siempre». Y así eternamente. Sus pequeñas quejas conciernen a la mayoría de los que le rodean, pero estos solo oyen un murmullo incesante. Como nunca llega la sangre al río, lo interpretamos como un simple lloriqueo continuo, pero el descontento es real. Además, dado que los azules no son lo suficientemente activos, prefieren discutir sobre el problema en lugar de hacer algo al respecto. Se trata de que los demás vean las cosas como ellos, de que no es a ellos a quien corresponde actuar o puede que simplemente estén de mal humor. Pero para ellos quejarse es una estupenda manera de mantener controlada la tensión. De esta forma nunca será necesario vaciar el barril sobre un escritorio ajeno y se evitarán catástrofes realmente graves.

La mejor manera de lidiar con sus quejas es responderles con preguntas; pídeles ejemplos concretos y sugerencias para hacer mejor las cosas. Es muy posible que nuestro compañero azul sepa cómo resolver el problema, pero necesite una pregunta directa para poder dar un paso adelante y sugerir una solución.

¿CONCLUSIÓN? ¿QUÉ PUEDES HACER CON EL HECHO DE QUE LA GENTE NO SE ENFADE DE LA MISMA MANERA?

Con estas pequeñas observaciones podrás hacerte una idea rápida de con qué tipo de persona estás tratando. Fíjate en cómo reaccionan en situaciones de estrés y tensión.

Pero recuerda también que ningún método es infalible. Estas son tan solo indicaciones y únicamente aplicables a los colores individuales. Además, como ya he dicho, las distintas situaciones pueden dar lugar a formas de comportamiento totalmente diferentes. En general, cuanto más importante sea una cuestión, más fuerte será la reacción que provoque.

Compruébalo por ti mismo: si alguien insulta a tu vecino quizá te parezca injusto, pero si alguien insulta a tu pareja, te enfadarás muchísimo. Es solo un ejemplo. Existen muchos niveles y grados de diferencias sobre los que reflexionar.

CAPÍTULO 17

FACTORES DE ESTRÉS Y LADRONES DE ENERGÍA. ¿QUÉ ES REALMENTE EL ESTRÉS?

La indignación y el estrés son cosas diferentes. A veces una es consecuencia de la otra, pero no siempre. Algunas personas se enfadan debido al estrés, otras se estresan debido a su enfado. Cuando hablamos de estrés, normalmente nos referimos al hecho de tener mucho por hacer y muy poco tiempo para hacerlo. No hay suficiente tiempo para acabarlo todo en el trabajo, y a la vez, por ejemplo, ir al gimnasio, quedar con los amigos, pasar tiempo con la familia y realizar distintas actividades de ocio.

Es importante dejar claro que el estrés que nos hace infelices durante largos períodos a menudo tiene otras razones más allá de la falta de tiempo. Si uno tiene grandes expectativas sobre lo que hará o sobre cómo tiene que ser, y se encuentra bajo presión puede estresarse, incluso aunque no le falte tiempo.

La presión, las exigencias y las expectativas pueden generar estrés y, por ejemplo, hacer que te sientas mal contigo mismo, que seas incapaz de actuar y que te cueste dormir o que te duela el cuerpo. En resumen, el estrés aparece cuando soportamos exigencias y expectativas que superan lo que podemos afrontar.

LAS PERSONAS DIFERENTES REACCIONAN DE MANERA DIFERENTE AL ESTRÉS, ¿QUÉ SORPRESA!

Ahora en serio: cada uno de nosotros reacciona de manera diferente al estrés. Personas distintas pueden vivir el mismo incidente de diferentes maneras, y una misma persona puede vivir incidentes similares de distinto modo en diferentes momentos. Por ejemplo, las experiencias que hemos vivido en el pasado y nuestro estado de ánimo afectan a cómo actuamos y reaccionamos.

Si nos encontramos bien y estamos descansados, quizá una semana dura en la oficina nos parezca un desafío, a pesar de la pesada carga de trabajo. Sin embargo, si estamos cansados y no nos sentimos bien con nosotros mismos, la misma semana puede resultar horrible y dura.

¿Qué relación hay entre nuestro modo de comunicar y el estrés? Por decirlo de manera clara: la forma en que nos comunicamos no dice nada de nuestro umbral de estrés, o lo que es lo mismo, sobre cuánto estrés somos capaces de soportar. No obstante, sí nos da información sobre qué cosas nos estresan y cómo reaccionamos al estrés. Ya he mencionado el concepto de las motivaciones o fuerzas motrices, es decir, lo que hace que me levante de la cama por las mañanas para salir disparado al trabajo y esforzarme allí un poco más de lo necesario. Este libro no se ocupa de este aspecto, pero, como es lógico, es fácil entender que nos estresamos cuando nos damos cuenta de que estamos empleando demasiado tiempo en las cosas equivocadas.

Una vez que has entendido cuáles son los factores de estrés más importantes en tu vida, puedes intentar no caer en la trampa innecesariamente. Si es un directivo responsable de varios empleados y conoces sus perfiles de conducta, podrás sortear los mayores obstáculos. Es posible evitar la mayor parte del estrés si sabes cómo y así podrás mantener la productividad del equipo.

A continuación proporcionaré algunos datos breves que pueden serte de utilidad. Párate a pensar en qué momento te encuentras. Convéncete de que el estrés te roba energía. No puede eludirse el hecho de que trabajamos mejor cuando sentimos cierto grado de armonía.

El siguiente capítulo está escrito con un deje de ironía. Por favor, interprétalo de ese modo.

FACTORES DE ESTRÉS PARA LA CONDUCTA ROJA

Si por algún motivo quieres estresar a un individuo rojo, puedes desarrollar cualquiera de las siguientes tácticas para minar su autoestima.

Quítales todo tipo de autoridad

A los rojos les resulta muy difícil no participar en la toma de decisiones. Por un lado, creen que sus ideas son mejores y, por el otro, sin duda creen que deberían estar a cargo del proyecto.

No logres ningún resultado en absoluto

Si no progresamos en un cometido, puede que todo nuestro esfuerzo hasta ahora haya sido en vano. Esta idea puede provocar un trastorno por estrés grave en las personas rojas y los que les rodean deberían estar alerta, pues buscarán chivos expiatorios.

Elimina todo reto

Los rojos se aburren si todo resulta demasiado fácil. La conducta roja solo valora una cosa: la habilidad para gestionar problemas y complicados retos. Si no los hay, los rojos carecerán de estímulos. Se volverán pasivos, convencidos de que no hay nada que hacer. Quizá bajen el ritmo y, en ese caso, puede costar revertir la tendencia.

Malgasta tiempo y recursos y trabaja con toda la ineficiencia de que seas capaz

Sentarse a no hacer nada es una pérdida de tiempo. No es necesario que de verdad no estés haciendo nada, pero para los rojos, no alcanzar tu máxima productividad en todo momento será algo antieconómico y especialmente estresante desde una perspectiva de gestión. Es probable que a los rojos se los evalúe por la eficiencia de la organización.

Asegúrate de que todo se vuelva rutinario

Las tareas repetitivas y triviales son una sentencia de muerte para los rojos. Les aburren. En estas circunstancias pierden su concentración y buscarán otra cosa que hacer. El trabajo rutinario no se les da bien. Son terribles con los detalles, y lo saben. Del aburrido trabajo de rutina que se encarguen otros, porque en su opinión ellos captan mejor la visión de conjunto.

Comete un montón de errores absurdos

Los errores son una cosa; pero los errores absurdos, otra de todo punto diferente, pues son abrumadoramente innecesarios. A los rojos los saca de quicio darse cuenta de que están rodeados de descerebrados. «¿Por qué nadie se entera de lo que hay que hacer? Tampoco es tan difícil.»

Prívalos de todo control sobre los demás

La necesidad de control de los rojos puede ser enorme. En su caso, no se trata de tener controlados los datos y detalles, sino que necesitan controlar a la gente. ¿Qué están haciendo los demás?, ¿cómo lo están haciendo?, etcétera. Se frustran mucho si no ejercen el control sobre estos aspectos.

Pídeles a menudo que se calmen o que bajen la voz

A los rojos los saca de quicio que alguien les diga que están enfadados si no es así. Puede que tengan un poco más de genio que el resto de la gente, pero eso no significa que estén enfadados. De hecho, justo esta acusación puede hacer que se enfaden, y mucho.

¿QUÉ HACEN LOS ROJOS CUANDO SE SIENTEN ESTRESADOS Y PRESIONADOS?

Sencillamente, se ponen a echarle la culpa a todos los demás. Como los rojos suelen estar rodeados de idiotas, enseguida encuentran chivos expiatorios. Además, es muy posible que se excedan cuando reprenden a alguien por haber provocado un desastre. Te aconsejo que te prepares, ¡porque sentirás el escozor de sus latigazos!

Los rojos suelen ser más exigentes que las personas de otros colores. Esperan mucho de sí mismos y mucho de ti. Si están estresados se vuelven aún más exigentes y determinados.

En estas circunstancias lo normal es que pasen por alto a los otros integrantes del grupo. Se encierran en sí mismos, se entierran en la tarea en cuestión y trabajan todavía más. Ten en cuenta que la rabia está latente, así que ten cuidado con lo que haces en su presencia.

¿PUEDO AYUDAR A LOS ROJOS A CONTROLAR EL ESTRÉS?

Si tienes autoridad para dar a una persona de conducta roja órdenes directas, la respuesta es simple: pídele que se controle. Funciona. Otra manera de hacerles más llevaderas las situaciones estresantes es mandarlos a casa a que hagan un poco de ejercicio o enviarlos a algún lugar donde puedan participar en alguna carrera o competir en algo, con independencia de que sea o no importante para el equipo. Cuando vuelva, la mayor parte de su agresividad se habrá evaporado.

FACTORES DE ESTRÉS PARA LA CONDUCTA AMARILLA

Si por algún motivo quieres estresar a un individuo amarillo, puedes probar una de las siguientes estrategias para romper su equilibrio.

Actúa como si fueran invisibles

Te acuerdas de lo que motiva a los amarillos, ¿verdad? «¡Mírame! ¡Aquí estoy!» Si quieres sacarles de sus casillas, solo tienes que actuar como si fueran invisibles. Si lo demás no los ven, es como si no existieran. La persona de conducta amarilla sentirá que no le hacen ningún caso, lo que sin duda le generará estrés.

Muéstrate muy escéptico sobre todo

A los amarillos les estresa que una persona manifieste un gran escepticismo, les resulta muy negativo. Prefieren centrarse en lo positivo y luminoso, y consideran agoreros a cualquier persona realista. El pesimismo y la negatividad acaban con cualquier atisbo de compromiso de los amarillos y hace que se sientan presionados.

Segmenta el trabajo todo lo que puedas

Como los rojos, los amarillos tratan de evitar la rutina, las tareas repetitivas y las programaciones apretadas. No les importa establecer programaciones para los demás, pero ellos no son capaces de ajustarse a estas. Oblígale a seguir uno de tus programas y comprobarás cómo el estrés se refleja en la piel de tu amigo (o exámito) amarillo.

Aíslales bien del resto del grupo

Lo peor que existe en el mundo para los amarillos es, quizá, que no haya nadie con quien charlar. Necesitan hablar, lo que implica que tiene que haber alguien para escucharlos. Permanecer encerrados en una oficina con solo un escritorio como compañía es un castigo peor que la muerte. Es como si los deportases a Siberia.

Deja claro que reírse en el trabajo es una irresponsabilidad

«¿No se puede bromear ni tener sentido del humor?, ¿acaso estamos en una funeraria?»: estos fueron los comentarios de una compañera de trabajo amarilla cuando descubrió que los consultores no teníamos tiempo para andar con tonterías. Se estresó tanto con la seriedad, que se marchó antes de que acabase el período de prueba.

Presiónales para que piensen (dos veces) antes de hacer las cosas

Contener la espontaneidad es como querer evitar que se derrame la leche cuando hierva tapando el cazo. No funcionará. El desastre será considerable, y todo el mundo termina implicado cuando los amarillos —sonora e intensamente— arrastran a los demás en su espiral de estrés. Es aconsejable estar preparado, el estrés de los amarillos será patente. No creas lo contrario.

Discute y sé quisquilloso ante los detalles insignificantes

Tener que discutir por todo es muy pesado. Esto es hasta cierto punto paradójico, dado que los amarillos, a diferencia de los verdes, no temen los conflictos. No obstante, si hay demasiados enfrentamientos, el deseo de diversión y positividad desaparecerá, lo que es causa de estrés. No les molesta discutir, pero si se sobrepasa cierto límite, los amarillos no estarán en su mejor forma y perderán su esplendor habitual.

Humíllalos en público

Un amarillo que ha recibido una crítica negativa en presencia de los demás no es un agradable espectáculo. Hacer algo así bastará para que jamás vuelva a hablarte. Es más, empleará fuertes mecanismos de defensa y tú no conseguirás nada.

¿QUÉ HACEN LOS AMARILLOS CUANDO SE SIENTEN ESTRESADOS Y PRESIONADOS?

No es raro que intenten llamar la atención aún más de lo habitual. Tienen que buscar un mecanismo de compensación al hecho de no sentirse bien, y su ego hace que les resulte imposible no destacar su presencia todavía más. Lo que esto significa es que buscarán atención activamente, para sentirse mejor. Pero así se corre el riesgo de que hablen demasiado, acaparen todas las reuniones y toda la atención en las relaciones personales y que se coloquen en el centro de todo.

Tal vez creías que su optimismo era insuperable, pero no, los amarillos estresados también corren el riesgo de volverse excesivamente optimistas. Debes saber que nunca te has enfrentado a un verdadero reto si no sabes lo que es lidiar con un amarillo muy estresado. Hará planes tan locos que ni él mismos se los creerá. Aunque eso es normal para un amarillo.

¿PUEDO AYUDAR A LOS AMARILLOS A CONTROLAR EL ESTRÉS?

Déjales que organicen una fiesta. Necesitan reunirse con otras personas en ambientes sociales. Es más, esta necesidad puede llegar a ser apremiante. Si el estrés se prolonga demasiado tiempo en los amarillos, puede que se hundan en su propia miseria. Cuando su estrés parezca en su peor momento, sugiereles salir de bares, ir a una fiesta o simplemente hacer una barbacoa. No hace falta que sea nada muy espectacular, pero asegúrate de que se divierten un rato. Es más: que se divierten MUCHO.

FACTORES DE ESTRÉS PARA LA CONDUCTA VERDE

Si por algún motivo quieres estresar a un individuo verde, te propongo que pruebes alguna de las siguientes desagradables estrategias.

Quítales toda la seguridad

Asígnales tareas que nunca han hecho antes sin explicarles nada, pero, al mismo tiempo, exige que la lleven a cabo a la perfección. Déjalos solos en reuniones con personas que les hagan peticiones descabelladas. No llevan bien que las conversaciones adquieran un tono agresivo. Envíales a un rojo enfadado. El estrés aparecerá pronto, sin remedio.

Deja un motón de cabos sueltos

Las tareas por acabar y los cabos sueltos son sumamente terribles. A los verdes les gusta entender cómo encajan las cosas; no les resulta agradable no saber cómo funciona el proceso. Realmente tienen problemas con los proyectos incompletos y los asuntos que llegan a empezarse, pero luego se paralizan y no hay fecha para su finalización. Por esta razón los amarillos tienen un talento especial para estresar a los verdes.

Controla de cerca todo lo que hacen

Los verdes se estresan mucho si carecen de su espacio privado; si no cuentan con algún lugar donde refugiarse del mundo. Les gustan las personas, sin duda, pero también necesitan estar solos, de lo contrario, no son capaces de pensar.

Cambios rápidos y cambios de dirección sin garantías

Esta es la especialidad de los rojos y los amarillos. Decisiones rápidas que no siempre justifican. A los verdes les mortifica verse obligados a realizar cambios rápidos e inesperados, lo que a menudo provoca que acaben en un estado de absoluta indiferencia. El peor tipo de cambio para los verdes es aquel en que se les da una orden por la mañana y, cuando están apenas empezando a pensar en cumplirla, reciben la orden que la revoca. Nada volverá a ser lo mismo.

¿Serías tan amable de volver a hacerlo todo desde el principio?

Tener que repetir una tarea equivale a fracaso. Si debes volver a hacer algo, solo puede deberse a que lo que hiciste en primer lugar no estaba lo bastante bien hecho. En otras palabras, supone una crítica negativa. Por ende, eso significa que no eres lo bastante bueno como persona, lo que por supuesto es terriblemente estresante. «Aquí no me quieren.»

¡Oye! No podemos estar de acuerdo absolutamente en todo

Las discrepancias en los grupos de trabajo o en el seno de la familia conllevan estrés de forma inevitable. Estamos hablando de conflictos, que es una cosa que solo interesa a los

agitadores. Las fricciones en el ámbito familiar, que es el grupo más importante, son total y absolutamente graves. Los verdes no sabrán qué hacer en estos casos.

Presiónales para que asuman el protagonismo

Los verdes no asumirán una posición central en un grupo numeroso bajo ninguna circunstancia, y para ellos será numeroso cualquier grupo de más de tres personas, a menos que conozcan muy bien a todos los integrantes. Exigir a los verdes algo semejante es muy inoportuno, pues se limitarán a mirar fijamente los documentos. Todos los demás se darán cuenta de cómo se apodera de ellos el malestar y el grupo en su totalidad terminará estresado. No es aconsejable.

¿QUÉ HACEN LOS VERDES CUANDO SE SIENTEN ESTRESADOS Y PRESIONADOS?

Se vuelven muy reservados y casi insensibles. Su lenguaje corporal se torna rígido y cerrado, y si tú eres uno de los causantes de su estrés, darán claras muestras de que no quieren saber nada de ti. Algunos verdes incluso reaccionan con una gran apatía. Se vuelven fríos y poco comprensivos, incluso con las personas a las que, en circunstancias normales, tienen en gran estima.

También vacilarán mucho en cuanto hagan. El estrés vuelve inseguros a los verdes y hace que teman cometer errores, tanto en el trabajo como en casa. Si uno de sus hijos se pone enfermo, los verdes se tornan pasivos y miran al vacío, solo porque tiene miedo de cometer algún error. Además, también se culparán por la situación y es posible que se cierren del todo a los demás.

En el trabajo las cosas pueden ser un poco distintas. Depende. Muchos verdes se estancan, obstinados o tozudos, irritando a quienes les rodean al negarse a hacer ningún cambio. Se niegan a actuar aun cuando ven que las cosas no funcionan en una determinada situación. Tal vez parezca extraño, pero cuando los verdes se estresan su obstinación habitual se impone y les impide actuar.

¿PUEDO AYUDAR A LOS VERDES A CONTROLAR EL ESTRÉS?

Deja que no hagan nada. Dales tiempo libre para la jardinería o para dormir o para cualquier otra actividad relajante. A lo mejor puedes mandarlos al cine —con un grupo pequeño o, mejor aun, solos—, o pasarles un buen libro que en dos días. Realmente no quieren hacer nada, así que permíteselo hasta que el estrés disminuya. Volverán a ser ellos mismos.

FACTORES DE ESTRÉS PARA LA CONDUCTA AZUL

Si por algún motivo quieres estresar a un individuo azul, deberías intentar trastocar todos sus cálculos.

No saben de lo que hablan

Es fácil que creas que los azules no se toman las críticas de forma personal, pero si son falsas —en su opinión— y las consideran infundadas, les cuesta mucho asumirlas. No es porque teman el conflicto o porque vayan a enemistarse contigo, sino porque su sentido de la perfección resulta herido.

El equipo directivo ha tomado una decisión espontánea

Los azules ni siquiera son capaces de imaginar que exista algo perfecto, por lo que llevan bien los cambios. Pero necesitan conocer los motivos que explican ese cambio. Si no estaba planeado, entonces es un cambio no planificado, y por tanto, falto de estructura, y eso no es bueno. Inevitablemente, traerá dolores de cabeza.

Eso parece realmente muy dudoso, pero aun así seguiremos adelante

Todo conlleva ciertas dosis de riesgo. Los azules ven riesgos por todos lados. Un rojo diría que es muy arriesgado saltar de un avión sin paracaídas, pero un azul podría decir que comprar un nuevo cortacésped es muy arriesgado. Realmente no sabes lo que puede ocurrir. Y cuanto más rápido es el ritmo, mayores son los riesgos.

Vienen mis parientes sin avisar. ¿Qué te parece?

Es cuestión de orden y estructura, de trabajar a un ritmo relajado o de reformar la cocina según una planificación establecida. Si la mitad de la familia se presentase sin avisar, alteraría todos los planes. Nunca deberías sorprender a los azules. Además, dado que es posible que no haya comunicado sus planes por completo, si le das una sorpresa, espérate un buen enfrentamiento.

¡Ay! ¿Qué ha pasado?

Los que cometen fallos son los zopencos y los pocos rigurosos. Los azules no cometen errores, por lo que cuando todos los demás echan al traste el trabajo, y por consiguiente interrumpen los planes, es posible que los azules cierren la puerta y se nieguen a enterarse de lo sucedido. No quieren oír que el proyecto se ha hundido, solo quieren seguir haciendo lo que les toca; aunque la tarea ya no sea necesaria.

Malditos defensores de la burocracia

«¿No tienes ninguna imaginación? Realmente debemos ser un poco más flexibles en este asunto.» Esta es una manera excelente de hacer que los azules pierdan la cabeza en el trabajo. Todos aquellos que infringen las normas y se saltan las reglas merecen su

desconfianza y, en su opinión, tienes que atarlos en corto. Si un azul se da cuenta de que ha caído en manos de una empresa en la que no se respetan los procedimientos aplicables, puede que dé muestras de toda su oposición a ello.

Ahora solo tenemos que arriesgarnos un poco

Se trata de una variante de lo expuesto en el punto anterior. Lo que está bien está bien y es lo más importante, el elemento principal. Lo dice incluso un libro. Así que si los azules no pueden prepararse de la forma que les gusta hacerlo (que a veces es de manera muy engorrosa), el estrés se dispara. Son lo opuesto a espontáneo y no tiene sentido intentar que un azul responda a una determinada cuestión con la que no se ha familiarizado. Contestará con tantas reservas que no servirá de nada.

Las personas exageradamente sentimentales

Ni hablar. La cursilería sentimental les resulta manifiestamente desagradable. Eso será conflictivo e incómodo, y a los azules esas cosas no les gustan. Lo que importa es la lógica, y si esta se pasa por alto, se pondrán muy nerviosos. Desaparecerán y jamás se les olvidará que eres una persona sentimental que no usa su cerebro del mismo modo que ellos.

¿QUÉ HACEN LOS AZULES CUANDO SE SIENTEN ESTRESADOS Y PRESIONADOS?

Se vuelven excesivamente pesimistas. Ay, sí, realmente aún más de lo habitual. De repente, todo se vuelve negro y puede que incluso se depriman. Es normal que se tornen apáticos y que ya nada les resulte interesante. El pesimismo se cernirá sobre nosotros. Es más, se volverán insoportablemente pedantes. Mucha gente aumenta el ritmo para poder gestionarlo todo cuando están estresados, pero no los azules; ellos echarán el freno. Ahora no es el momento de cometer errores. Quienes les rodean que se preparen para las críticas. De repente señalarán cada pequeño error que observen, y no serán pocos. Es muy posible que se vuelvan unos sabihondos insoportables.

¿PUEDO AYUDAR A LOS AZULES A MANEJAR EL ESTRÉS?

Necesitan privacidad. Debemos darles tiempo y espacio para pensar. Les hace falta analizar la situación y comprender las conexiones, por lo que necesitan que se les dé tiempo para ello. Si les dejas espacio, en su momento volverán. No obstante, si se hunden demasiado en la depresión habrá que ofrecerles una ayuda más clara.

Conclusión: ¿Qué podemos aprender estudiando a distintas personas estresadas? La lección que podemos extraer de este experimento es que —además de que el estrés es negativo para la mayoría de las personas— la conducta y el comportamiento normales de los individuos se agudizan con el estrés. Los rojos se vuelven más severos y agresivos con quienes les rodean; los amarillos, más malhumorados y desordenados; los verdes se vuelven más pasivos y se implican aún menos de lo habitual, y los azules se cierran por completo y le buscan los tres pies al gato, fijándose en detalles que nadie puede ver.

Lo más importante es evitar que la gente se estrese innecesariamente. Sé que esto ya lo sabías, pero puede ser útil conocer lo que estresa a cada perfil de conducta. A una persona roja no le generan tanto estrés las presiones, como a los verdes o a los azules; por el contrario, los rojos necesitan que los presiones para tomar fuerzas, pues si todo es fácil, se aburren.

Son determinantes muchos factores: la situación, el perfil, la persona, el momento del día, la carga de trabajo, el grupo, el tiempo. Pero si estás atento, todo funcionará a la perfección.

CAPÍTULO 18

UNA BREVE REFLEXIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

NO HA CAMBIADO NADA; LA GENTE SIEMPRE HA SIDO ASÍ

Los antecedentes de lo leído hasta ahora

Este capítulo explica cómo llegué a la investigación en la que se basa este libro. Puedes saltártelo si no te interesan la historia y las referencias o la investigación o cualquier otra cosa que te robe gran cantidad de tiempo que, de otra manera, dedicarías a tu satisfactoria vida. Para todos los demás, para los que quieran leerlo, hace mucho tiempo...

En todas las culturas ha existido la necesidad de clasificar a las personas. Una vez superada la Edad de Piedra, cuando nos volvimos más reflexivos, descubrimos que a lo largo y ancho del mundo las personas eran distintas. Menuda sorpresa.

Pero ¿cómo de diferentes? ¿Y de qué modo podría describirse eso? Probablemente haya tantas formas como culturas sobre la faz de la tierra, pero pondré algunos ejemplos.

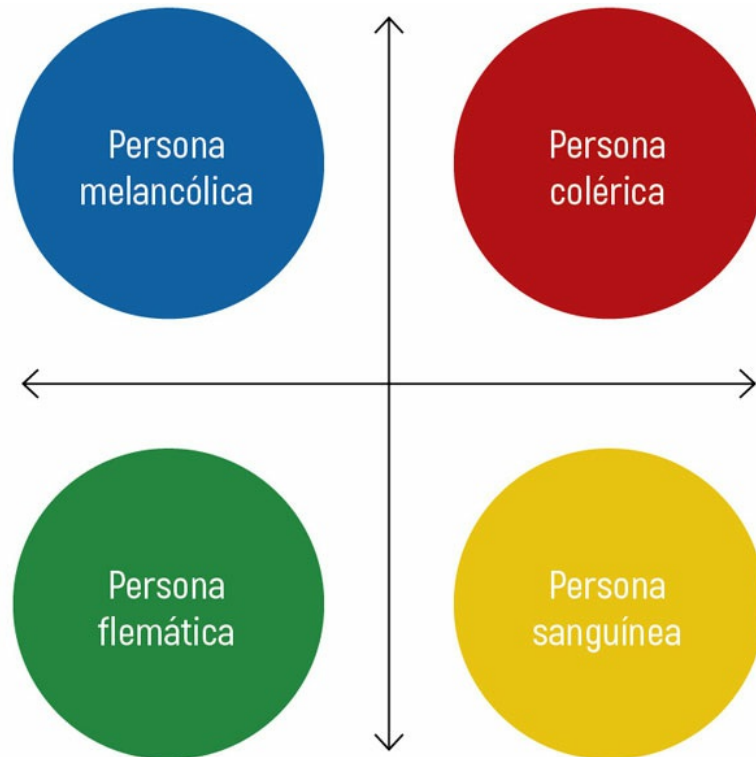
¿Qué pensador de la Antigua Grecia podríamos utilizar ahora? ¿Hipócrates?

A Hipócrates, que vivió cuatro siglos antes de Cristo, se le considera el padre de la medicina. A diferencia de otros médicos de la época, no era supersticioso: creía que las enfermedades tenían su origen en la naturaleza y no las enviaban los dioses. Por ejemplo, pensaba que lo que causaba la epilepsia era una obstrucción en el cerebro. Hoy en día se sabe que es así, pero en aquel entonces era una teoría revolucionaria. La patología de los humores o teoría de los cuatro humores se relacionaba con los cuatro temperamentos. Según Hipócrates, el temperamento era la manera fundamental de reaccionar; nuestra personalidad o humor, que es su significado original. Y nuestro temperamento controla nuestra conducta.

Uno goza de buena salud cuando la bilis negra, la bilis, la flema y la sangre están

equilibradas. Si vomitamos, tosemos o sudamos, por ejemplo, significa que el organismo está intentando liberar una o más de estas sustancias.

La palabra griega *kholé* significa «bilis amarilla» y, por tanto, una persona colérica era aquella dominada por la bilis amarilla o el hígado; personas temperamentales y exaltadas, que a veces intimidan a los que les rodean con sus imperiosas maneras. «Colérico» podría traducirse como «temperamental».



La palabra latina *sanguis* significa «sangre». Una persona sanguínea se halla dominada por la sangre, o el corazón. Son personas creativas y positivas, que generan buenas vibraciones alrededor. Están llenas de sangre y, por tanto, son optimistas y alegres, con una manera de actuar despreocupada. Un sinónimo de «sanguíneo» podría ser «optimista».

En las personas flemáticas domina el cerebro. *Phlegma* significa ni más ni menos que «moco». La mucosidad es viscosa, lo que simboliza el temperamento de una persona flemática. Los flemáticos son de movimientos lentos y un poco rígidos.

Por último, las personas melancólicas son aquellas con exceso de bilis negra, las palabras griegas *mélan* y *kholé* significan «negra» y «bilis», respectivamente, y la bilis negra se encuentra en el bazo. A estas personas suele vérselas como melancólicas y tristes. Un sinónimo común para «melancólico» podría ser «pesimista».

Y con esto concluimos este breve repaso a las teorías hipocráticas.

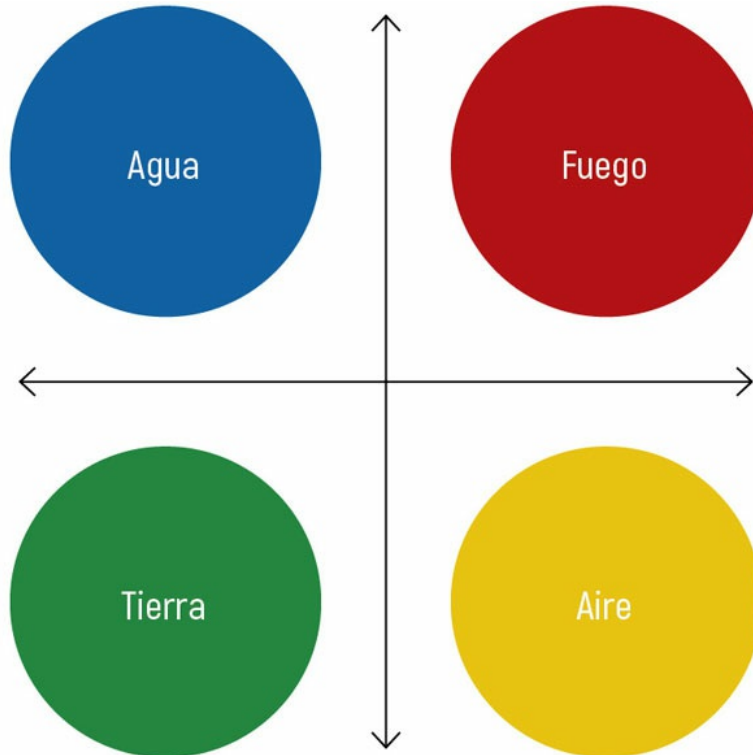
Los mayas: esa civilización cuyo calendario aterrizó al mundo en 2012

Los mayas fueron una civilización indígena que habitó en la zona central de México

desde el siglo XIV hasta el siglo XVI. Eran indios que vivían en contacto con la naturaleza. Se los conoce, entre otras cosas, por predecir el fin del mundo en 2012, porque su calendario se acaba en ese momento (como al final no pasó nada, surgió la teoría de que sencillamente se les terminaron las rocas lo bastante grandes para seguir grabando su calendario).

En todo caso, cuando intentaron clasificar a las personas en distintas categorías, emplearon algo que conocían bien: los cuatro elementos: fuego, agua, tierra y aire. Todavía hoy se usan estos elementos para describir distintos temperamentos, pero nadie sabe en realidad si a los primeros a los que se les ocurrió fue a los aztecas. De lo que sí tenemos certeza es de que usaron la idea, como prueban otras de las inmensas rocas que nos dejaron.

Las personas de fuego eran, como sugiere la palabra, apasionadas, de temperamento explosivo e impetuosos. Eran líderes, guerreros que empuñaban la espada para conseguir lo que querían.



Las personas de aire eran diferentes. También se les consideraba decididas, pero eran mucho más tratables que las de fuego. Pasaban majestuosamente como un envolvente viento que alzase un poco de polvo.

Las personas de tierra trabajaban para la comunidad y para la ciudad. Eran ejemplo de estabilidad y seguridad. Tenían la misión de crear cosas duraderas, de construir para el futuro.

¿Qué decir de las personas de agua? El agua era el elemento que más respetaban los aztecas, el agua podía acabar con todo lo que se cruzaba en su curso, aunque también

puede embotellarse, si sabes cómo. Las personas de agua, silenciosas y firmes, observaban cuanto pasaba.

Como se ve, esta clasificación recuerda a las teorías de Hipócrates; son solo otros nombres para las mismas cosas.

William Moulton Marston: la razón por la que el lenguaje de los colores solo funciona en personas con estabilidad mental

William Moulton Marston inventó la prueba de presión sanguínea empleada para intentar detectar un fraude. Su descubrimiento dio lugar al moderno detector de mentiras. Pero Marston fue también autor de ensayos de psicología popular. En 1928 publicó *Emotions of normal people* [«Emociones de las personas normales»], donde plasmó el resultado de sus investigaciones sobre las diferencias en los patrones de conducta de las personas sanas. Con anterioridad tanto Jung como Freud habían publicado estudios en que habían analizado a personas mentalmente inestables, por lo que Marston puede ser considerado un pionero en su campo, y sentó las bases de lo que después se conoció como modelo DISC (dominio, influencia, sumisión y conformidad, por sus siglas en inglés). Sin embargo, este modelo fue presentado años más tarde por Walter Clarke y su análisis vectorial. Como hemos visto hasta ahora, es un modelo que se usa para clasificar los distintos tipos de comunicación humana. Para muchos su estudio ha dado pie a una fuente inagotable de valioso conocimiento sobre la habilidad para entendernos a nosotros mismos.

Marston halló una manera de demostrar en qué se distinguen las personas. Descubrió algunas diferencias características, las cuales sustentan el modelo empleado en este libro. Hoy en día se usan las expresiones:

- El dominio produce actividad en un entorno contrario
- La influencia produce actividad en un entorno favorable
- La sumisión produce actividad en un entorno favorable
- La conformidad produce actividad en un entorno contrario

En la actualidad, en todo el mundo se usa la expresión «perfiles DISC», debido a las cuatro iniciales del modelo. Marston utilizaba la palabra «conformidad», pero en este libro he usado para este concepto «capacidad analítica», que describe mejor a este tipo de personas.

El rasgo de *dominio* en cualquier individuo se refiere a cómo enfoca los problemas y gestiona los retos. Pero también es el único factor que puede medirse. La *influencia* significa que una persona influye en los otros. Una persona con este rasgo siempre será capaz de convencer a los demás. En resumen, podríamos decir que el dominio se refiere a la acción, mientras que la influencia a la interacción.



La imagen muestra qué miden los distintos factores. © IPU Institute for Personal Development.

El grado de *estabilidad* se mide fundamentalmente por la receptividad de un individuo al cambio. Una gran necesidad de estabilidad significa poca disposición al cambio, y viceversa. Esto sin duda conduce a varios tipos de patrones de conducta: por ejemplo, a pensar que todo era mejor antes.

Por último, la *capacidad analítica* indica la disposición de una persona a seguir las normas y reglas. Como es lógico esto también produce algunas características interrelacionadas. En esta categoría se hallan aquellos que no aceptan que las cosas salgan mal. La calidad es importante.

Como posiblemente ya hayas notado, con independencia de que se trate de la psicología moderna o de los pueblos indígenas de Latinoamérica, los colores son los mismos. El color no es lo más importante, pues solo es una forma de facilitar la comprensión del método a aquellos que no están familiarizados con él. Como consultor, he impartido formación en esta materia durante veinte años y he descubierto que los colores facilitan el aprendizaje.

Martson dejó de investigar en este ámbito en la década de los años treinta del siglo XX. Por lo visto empezaron a interesarle otras cosas. Muchos han utilizado sus estudios y elaborado a partir de ellos una herramienta que, según los datos más recientes, han usado más de cincuenta millones de personas en los últimos treinta y cinco años. Por ejemplo,

el estadounidense Bill Bonnstetter ha conseguido valiosos logros en la creación de una herramienta definitiva para analizar el método en su totalidad. Sune Gellberg, fundador del IPU, importó la herramienta a Suecia, y desde entonces ha sido el líder en varias herramientas de análisis que se pueden emplear en innumerables áreas.

Si quieres saber más sobre el trabajo del IPU —y quizá pedir una licencia para usar su herramienta—, puedes consultar la siguiente página en internet: <www.ipu-profilanalys.se>.

No obstante, recuerda que, en teoría, no hay diferencia entre la teoría y la práctica, pero en la práctica, la diferencia es real.

He descrito los cuatro rasgos principales establecidos por Marston, pero no olvides que la mayoría de nosotros somos una mezcla de varios colores.

CAPÍTULO 19

TESTIMONIOS

El libro que tienes entre las manos es la traducción del sueco de la cuarta edición de *El hombre que estaba rodeado de idiotas*. Unas quince mil personas han leído la edición sueca de este volumen. La razón por la que proporciono este dato es porque, durante muchos años, en distintos ámbitos, como cursos de formación, conferencias, etcétera, he oído la siguiente pregunta: «¿Dónde podemos leer más sobre el tema?». Hasta este momento la respuesta era «No podéis». Por eso escribí este libro, que acabas de leer.

Como escritor siempre quiero saber qué opinan los demás acerca de lo que he escrito. Dado que también escribo literatura, sé que uno puede llevarse una desagradable sorpresa cuando le dicen la verdad, pero al mismo tiempo me gustan los retos. Por eso he entrevistado a cuatro personas de perfiles completamente distintos para obtener su opinión sobre este método y también sobre sus puntos de vista sobre la vida cotidiana, tomando como base el color de su personalidad. NOTA: Presta atención a cómo responden y no solo a lo que dicen; puede que aprendas algo.

HELENA, DIRECTORA GENERAL DE UNA EMPRESA PRIVADA DE UNOS CINCUENTA TRABAJADORES. ES SOBRE TODO DE CONDUCTA ROJA, SIN NADA DE VERDE O AZUL, PERO CON UN TOQUE DE AMARILLO

¿Qué le parece esta herramienta, el lenguaje DISA?

Creo que puede ser un modo efectivo de evitar malentendidos. Enseguida entendí de qué se trataba, aunque en mi opinión el libro podría ser un poco más corto; como la mitad, más o menos. Así me habría concentrado mejor en el texto. No me gustan las repeticiones. Pero sin duda puede servir. En las Navidades pasadas les regalé una copia a todos mis compañeros de trabajo, y les pedí que lo leyeran. Casi todos lo hicieron.

¿Con qué enseñanza práctica se queda?

Ya no tengo que andarme con rodeos; ahora mis empleados saben que no soy una despota despiadada, sino que solo soy roja. Ahora entienden que no estoy enfadada, sino que actúo con determinación. Lo más interesante de todo ha sido leer sobre la conducta azul. Nunca me había parado a pensar que su visión de las cosas fuese tan diferente de la mía y que el proceso en sí les resultara tan importante. Sin duda, por eso todo les cuesta tanto tiempo.

¿Algo más?

No. Bueno, sí, los amarillos. Durante años me había preguntado sobre ellos y toda esa cháchara. Tengo algunos conocidos que son así, se sientan y empiezan a largarte el rollo, sin decir mucho en realidad. Mi vecino, por ejemplo, no para de hacer planes, pero nunca se pone en marcha. A mí no me importa lo más mínimo, claro, pero su mujer acabará loca. En mi empresa está claro que los amarillos hacen muy poco. En mi opinión no es un gran problema. Yo les aprieto algo las tuercas y les exijo que hagan su trabajo. No me molestan sus caras largas, mi función no es ser amable ni agradable.

¿Cuál es su experiencia con las personas de conducta verde?

Bueno, sí, en fin, qué puedo decir. (Helena hace una larga pausa y mira por la ventana.) También se las necesita. Son leales y obedientes. Pero, para ser sincera... nunca habría pensado que hablaran mal de mí a mis espaldas. Pero es así. Me he dado cuenta de que son tremendos a la hora de propagar rumores. El más mínimo cambio desata un sinfín de chismes en el comedor. Especulaciones sobre esto o lo otro. Normalmente totalmente equivocados y basados en suposiciones falsas. ¿No sería más fácil que vinieran y me preguntaran? Quiero decir, ¿cuánto esfuerzo requiere entrar en la oficina del director y preguntarle lo que necesitan saber? Saben que responderé con sinceridad y, por eso, que no vayan directos al grano me frustra mucho. No sé cuántas veces les he dicho que en esta empresa decimos las cosas claras, pero nadie hace ni caso.

¿Cuál cree que es la razón por la que no hacen caso cuando les pide que digan lo que están pensando?

Temen que me enfade, sin duda. Nunca lo había pensado. Creen que estoy enfadada

solo porque de vez en cuando alzo la voz y clavo la mirada en alguien, pero con eso únicamente quiero que se den cuenta de que lo que estoy diciendo es importante. (Pausa.) Personalmente, no me importa que las conversaciones suban un poco de tono, pero no es lo mismo estar enfadada que querer progresar. Lo que está claro es que yo no sabía que la gente puede dar marcha atrás frente a alguien mucho más fuerte. No entiendo que esto pase tratándose de adultos. El libro no habla de ello.

¿Le parece de inmaduros no decir lo que se piensa?

Es muy inmaduro. Es más, incluso diría que deshonesto. Como un niño que se niega a admitir que se ha comido las galletas de chocolate aunque se lo hayan prohibido. Si lo he visto, ¿qué gana con negarlo? Esto posiblemente sea lo único que no logro entender, creo. ¡Admite tus errores! ¿Tan difícil es? Admite lo que has hecho o has dejado de hacer, y pasemos página. Pero que escurran el bulto... me saca de quicio.

Bien, si nos centramos en los otros colores, dice que le resulta más fácil tratar con los azules, y relativamente fácil con los amarillos, pero ¿qué me dice de los rojos? Esos con el mismo perfil de conducta que usted...

Normalmente no tengo problemas. En mi opinión, hacemos lo que debemos. Mi equipo directivo está integrado por otras cinco personas. Diría que tres de ellas son rojas. O, a ver que lo piense..., uno es rojo y las otras dos rojo-amarillo. El *controller* financiero es azul. Y el que queda... pues no sabría decirlo. Es creativo, pero al mismo tiempo se fija demasiado en los detalles. ¿Puede una persona ser amarilla y azul?

Sí, es una combinación bastante frecuente. Entonces ¿en el equipo no hay ningún verde?
(Sonríe.) No.

En su opinión, ¿cómo funciona su conducta roja, en general?

Bueno, antes de leer el libro y elaborar mi perfil personal, nunca me lo había planteado demasiado. En realidad no había reflexionado sobre ello. Pero según iba leyendo me iba dando cuenta de que yo misma había provocado algunos de los problemas con los que me había tropezado en mi vida laboral. Lo de no ser consciente de cuál era la visión de los demás es solo una parte del problema. Jamás se me había ocurrido que a la gente le diese miedo mi conducta. Desde luego, he tenido que enfrentarme a problemas cuando he tomado decisiones demasiado rápido o sin meditarlas lo suficiente, pero solo porque realmente tenía muchas ganas de hacer la tarea en cuestión. Claro, soy consciente de que debo meditar algunos aspectos antes de decidir sobre cualquier cosa, pero de algún modo me sucede esto: se me ocurre una idea y ¡ya está! Ya la he puesto en práctica antes del almuerzo.

¿Qué repercusiones tiene tomar decisiones sin haberlas meditado bien? ¿Puede ponerme algún ejemplo?

Montones. (Se ríe.) Una vez acepté un trabajo sin ni siquiera preguntar cuál era el sueldo. Resultó que tenía que trabajar unas sesenta horas a la semana sin cobrar ni un céntimo por las horas extra. En una ocasión contraté a una persona que al final se reveló como un completo inútil. No pedí referencias ni nada, pues di por sentado que esa

persona sabía de qué hablaba. Resultó que no sabía nada del sector ni del producto. Un auténtico charlatán de feria. Por desgracia, nos costó mucho deshacernos de él. Un motón de dinero, cientos de miles de euros.

No suena bien, no. ¿Cómo van las cosas fuera del trabajo? ¿Cómo lleva sus relaciones personales?

En esas áreas pienso aún menos. Pero es interesante. Le enseñé el libro a mi marido y le pedí que lo leyera. No lo hizo, claro, era mucho de golpe, pero le subrayé algunas partes e insistí en que las leyera.

¿Las de la conducta roja?

Sí, las de la conducta roja. Leyó parte. Y posiblemente reconoció a su mujer. Le hizo un poco de gracia, pero, ahora que lo pienso, no dijo nada.

¿Hizo su marido algún comentario sobre la conducta verde?

No.

¿Cómo funcionan juntos? ¿Colaboran?

¿Cómo funcionamos? (Ríe a carcajadas.) Yo le digo lo que tiene que hacer y él obedece. Antes de que acabe a mí ya se me ha ocurrido algo más para que haga, y le pido que se ponga a ello. Al rato me enfado porque no ha acabado. Pero es que no ha acabado nada en su vida. Solemos bromear sobre esto: que yo creo el desorden y luego le echo la culpa. Pero seguro que para él tampoco es fácil.

Entiendo. ¿Qué diría que es lo que más le cuesta, basándose en su conducta?

Algunas personas tardan una cantidad de tiempo infinita en tomar decisiones fáciles, y esto me saca de quicio. Sé que yo soy rápida, pero es que algunas personas son increíblemente lentas. Tanto en el trabajo como en el ámbito privado. Por ejemplo, íbamos a comprar un sofá para poner en un lugar concreto de la casa. Como tengo tanto trabajo acordé con mi marido que él se encargaría de buscar información. Mirar en internet, en las casas de subastas, en las tiendas de segunda mano, etcétera. Pero ¡no hizo nada de nada! Así que, al día siguiente, durante la pausa de la comida, mientras estaba sentada en el váter, encontré cinco opciones diferentes y se las mandé. Cuando llegué a casa, cinco horas después, aún no había hecho nada con respecto al sofá, así que exploté y él se encerró en el sótano.

Sí, es un buen ejemplo, gracias. ¿Cuántos años llevan casados?

Catorce. Nos conocimos por casualidad. Yo solía contar que lo que me atrajo de él fue que sabía mantener la boca cerrada cuando era necesario. Aún lo hace. Pero a veces me gustaría que tuviese un poco más de ímpetu y acabase las cosas. Nunca le he preguntado qué vio él en mí.

Pero usted es de conducta roja y él verde, ¿cómo solucionan los conflictos?

Solucionándolos. En realidad, no tenemos tantos problemas. En general yo soy quien discute cuando ocurre algo; por otra parte, él puede enfurruñarse mucho.

¿Qué quiere decir con eso de enfurruñarse?

Puede pasarse días con la cabeza gacha, como si se le hubiera caído el mundo encima. Normalmente no le hago ni caso y se le suele pasar. Pero a veces me canso de tanta cara triste y le pregunto qué problema tiene. Le hago frente, por decirlo así. (Pausa.)

¿Qué pasa entonces?

¿Que qué pasa? Bueno, dice que no tiene ningún problema. Que todo va de maravilla. Pero no es verdad. Siempre me ha sido muy fácil interpretar su cara, es como si refulgiera desde lejos cuando algo no es como debería. El problema es que se niega a admitir que está de mal humor. Lo que por lo general quiere decir que está de mal humor por algo que he hecho yo. O dicho. El problema es que yo no recuerdo nada, y debo intentar adivinarlo, cosa que resulta imposible. Normalmente es por algún insignificante comentario fuera de lugar que dije de paso, suele ser algo que olvidé al minuto de hacerlo. Y si no adivino por qué está enfadado, se pone de peor humor aún. Puede durar semanas. No puedo entender cómo logra hacerlo.

Si me permite que se lo pregunte, ¿cómo pasan página si no es posible solucionar el tema?

Fingimos que no ha pasado nada. Lo que quiere decir que yo lo olvido, ya que para empezar nunca lo vi como un problema, y mi marido archiva el «conflicto» en un archivo privado que solo él conoce. El archivador ya debe de estar lleno. (Helena reflexiona un momento, y luego dice:) Mire, siempre me he llevado broncas por declarar mi punto de vista, por seguir mi propio camino. Nunca he terminado de encajar. He hecho muchas tonterías, incluso de pequeña, me he arriesgado. Ahora me alegro de haberme arriesgado porque he llegado lejos. Pero sin duda ha sido difícil.

¿Cuáles cree que han sido los beneficios de su mayor disposición a asumir riesgos?

A veces no sabía hacia dónde iba, pero nunca me paraba. Me han pasado muchas cosas malas; me he arruinado, he perdido mi trabajo y cosas así. No ha sido divertido, pero todo eso me ha llevado hasta donde estoy. Según mi punto de vista lo decisivo no es tanto lo que sabes o tus habilidades, sino más bien lo que realmente haces. Y eso es lo que a mí se me da bien: hacer cosas.

¿Qué consejo le daría a las personas que tratan con usted? ¿Qué deberían tener en cuenta?

(Silencio.) Que no se dejen intimidar por el hecho de que, a veces, soy un poco avasalladora. Que no se echen atrás solo porque grito mucho. Que no estoy enfadada únicamente porque en cierto modo... presiono bastante. Pero también que se pongan en marcha alguna vez. Mi marido y yo solemos hablar de lo diferentes que somos cuando comunicamos un mensaje. Él explica los antecedentes durante diez minutos antes de llegar al quid de la cuestión, mientras que yo voy al grano y digo lo importante. Quizá dando un poco de contexto, pero lo más probable es que no. La gente debe tener en cuenta que puedes trabajar sin hablar todo el rato, concentrar tu energía en lo que estés haciendo en vez de en otro montón de cosas. Ya socializaremos en nuestro tiempo libre.

HÅKAN VENDE ESPACIOS PUBLICITARIOS EN UNO DE LOS PRINCIPALES CANALES DE TELEVISIÓN PRIVADOS. ES PRINCIPALMENTE AMARILLO, CON ALGUNOS TOQUES DE VERDE, PERO NADA DE AZUL O ROJO

¿Qué le parece esta herramienta, el lenguaje DISA?

¡Es estupenda! Verdaderamente útil, me gustaría hacer que la gente la conociera. También me he reconocido mucho en el informe. No entiendo como solo veinticuatro preguntas pueden dar respuestas tan precisas sobre mi manera de ser. Es la leche. Le he enseñado el informe a todo el mundo que conozco y nos hemos reído a gusto. He leído muchas partes del libro y casi todo sobre los amarillos. No estoy de acuerdo con cada cosa, pero sí con la mayor parte.

De lo que dice el libro sobre la conducta amarilla, ¿con qué está más de acuerdo?

Que los amarillos son creativos y tienen muchos recursos. Siempre me han dicho que soy muy hábil resolviendo problemas complicados y que veo soluciones de forma diferente a los demás.

¿Qué quiere decir con diferente?

Einstein dijo que no podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos. O algo así. Y esto mismo pienso yo. Por eso siempre enfoco los problemas con una nueva perspectiva. Justo eso es lo que más les gusta a mis clientes: que soy muy creativo en ese campo. Y también que soy el mejor ganándome a la gente. Siempre me ha sido muy fácil aceptar a todas las personas; es un talento innato. Conozco a un motón de gente, siempre ha sido así. Y se me da muy bien hablar en público. Ya en la escuela era presidente del consejo de estudiantes y a menudo hablaba delante de todo el colegio.

¿De todo el colegio?

Sí, de todos los estudiantes, eso es. Quizá no de todos, no del todo. Bueno, normalmente delante de mi curso. Para los alumnos del noveno curso. Pero el ambiente siempre era excelente y la gente escuchaba. Y así he seguido. A menudo me nombran portavoz en distintos grupos.

¿Me puede dar algunos ejemplos?

Ah, sí. Por ejemplo, en los cursos, cuando hay trabajo de grupo, soy siempre el que hace la presentación. Y la presentación será buena. Siempre he sido muy competente a la hora de presentar la información. En las reuniones con los clientes, si asistimos varios empleados de la empresa, soy yo quien habla.

¿Qué les parece esto a los demás?

No tienen ningún problema. Les gusta no tener que hacerlo ellos. A muchas personas les cuesta encontrar las palabras adecuadas, como usted ya sabrá. ¿Es usted psicólogo? Conozco a una psicóloga. Trabaja en una cárcel, lo que me parece muy interesante.

Suele contarme que los prisioneros se sienten fatal, ¡normal! Yo no soportaría estar encerrado. ¡Caramba!

No soy psicólogo, pero soy experto en conducta.

Había una cosa en el informe que no entiendo: «Áreas en la que se puede mejorar».

¿Qué cree que significa?

El informe muestra que soy rápido en la toma de decisiones, lo cual es cierto. Pero no estoy de acuerdo en que esas decisiones no se basen en un análisis riguroso. Al contrario, soy muy analítico. Siempre realizo un análisis detallado, por ejemplo, busco montones de datos antes de decidir nada. Así que en ese punto el análisis es totalmente incorrecto.

Entiendo. ¿Discrepa en algo más?

Que uso demasiadas palabras para criticar. Lo que es completamente erróneo. De hecho soy muy conciso. Dado que sé cómo utilizar el lenguaje, no me identifico con ese comentario. Y el que controlo poco los datos, que me dejo llevar por mi intuición. No creo que eso sea malo, de hecho, creo que es bueno.

¿El guiarse por la intuición en lugar de por los datos?

Exactamente. Los humanos somos seres emocionales. Por lo que usamos más las emociones. Sobre todo yo. Eso se me da muy bien, lo de usar mi intuición apropiadamente. Es muy fácil, muchos no tienen esta... en fin, esta intuición.

Quizá. ¿Cree que se puede aprender a utilizar la intuición?

No, es algo con lo que naces. O lo tienes, o no lo tienes.

Entonces ¿es muy tarde para hacer algo al respecto?

No, no es muy tarde. No era eso lo que quería decir.

Pero ¿no ha dicho que no se podía aprender a usar la intuición?

Bueno, quizá estaba exagerando. Pero tiene que admitir que es importante.

¿Nunca se ve obligado a usar la lógica y a controlar las emociones?

Ah, sí, por supuesto. Es muy importante pensar de manera lógica y racional. Siempre lo he dicho. Tienes que analizar qué funciona y aprender de ello. Diría que a la gente como yo, con cierta experiencia, le resulta más fácil. He trabajado en ventas durante muchos años. Y puedo reconocer lo importante, sé qué datos hay que considerar.

Lo siento, pero no le sigo. Acaba de decirme que solo la intuición era importante. ¿Cómo lo concilia con lo que acaba de decir?

Ha tergiversado mis palabras. Nunca he dicho que no haya que usar la lógica. (Llegados a este punto, Håkan cruza las manos sobre el pecho y aprieta los labios.) Lo que digo es que hay que actuar guiado por el instinto. (Silencio.) Y por los datos.

Sigamos adelante. ¿Con qué enseñanza práctica se queda después de leer el libro?

Con lo de que los azules son muy aburridos. Aunque eso ya lo sabía. Solo que ignoraba que eran azules. Pero esos imbéciles de los papeleos, en fin... me acuerdo de un

proyecto que tuvimos que hacer. No era nada complicado, y era algo que ya habíamos hecho antes. Una forma especial de vender una nueva línea de producto. Solo se trataba de soltar el rollo completo, pero había un par de azules nuestro equipo. Tenían habilidades y estaban bien informados y demás, pero nunca se pusieron a trabajar. Planificaron, realizaron listas y cálculos y buscaron los detalles. Pero no hicieron nada, en varias ocasiones.

A lo mejor no se les daba tan bien usar su intuición.

¿Qué quiere decir?

Así pues, ¿le resulta difícil trabajar con personas azules?

No pueden seguir mi ritmo, eso es todo.

¿Le ha beneficiado en su vida diaria haber aprendido este método?

No. Soy el mismo de siempre. Y todo va bien. Tengo montones de amigos. Las fiestas que organizo son legendarias. Los vecinos siguen comentándolas meses después.

Así que ¿también invita a sus vecinos? Qué amable por su parte.

No, por lo que más quiera, son aburridísimos.

Pero entonces, si ni siquiera han estado en la fiesta, ¿de qué hablan?

(Silencio.) En fin, hombre, es fácil hacerse una idea. (Se ríe.)

¿Qué consejo le daría a la gente que le conoce? ¿Qué deberían tener en cuenta?

¿A quien me conoce?

Sí, es decir, ¿cómo deberían reaccionar quienes le rodean?

Déjame que le diga una cosa. No hay que tomarse la vida tan en serio. Quiero decir que solo se vive una vez. La gente debería recordarlo, pensar más en ello. Tenemos que permitirnos divertirnos al mismo tiempo. Avanzar. No quedarse atascados con todo. Yo no lo hago. Creo que hay que tomarse la vida como una broma.

De acuerdo, eso es lo que usted cree. Pero ¿qué consejo le daría a la gente que acaba de conocerle?,

¿cómo le gustaría que le trataran?

Con una sonrisa. Puedes llegar muy lejos con una sonrisa.

¿Y en el trabajo?, ¿cómo prefiere que le traten en el trabajo?

Como ya he dicho, con una sonrisa. Lo demás siempre funcionará.

(Silencio.) De acuerdo. Nadie es perfecto. Todos tenemos fallos y defectos, y no es agradable hablar de este tipo de cosas. ¿Cuáles cree que son exactamente sus puntos débiles?

Como sabe, no suelo pensar de ese modo. Siempre me he fijado en las cosas positivas, en hacer hincapié en esas cosas para reforzarlas. Si todo el mundo estuviera pensando qué es lo que no funciona, nunca haríamos nada, ¿verdad?

Parece lógico, pero todos los patrones de conducta conllevan defectos. No van a desaparecer porque no hablemos de ellos, ¿no?

No es eso lo que quiero decir. Lo que quiero decir es que no deberíamos centrarnos en lo

negativo, sino potenciar aún más lo positivo. Como si no tuviéramos bastantes aguafiestas alrededor, ¿no cree? Por ejemplo, los de la conducta verde. Se preocupan por todo, ven peligros en absolutamente todas las cosas. Me refiero a que no puedes ir por ahí con tanta ansiedad todo el rato. Las cosas no son así. Tengo un vecino al que todo le da miedo. En especial, si es algo nuevo, lo que a mí se me da bien. A veces, creo que tiene miedo de su propia sombra. O los de la conducta azul. ¡Ojeadores de riesgos! Todo conlleva riesgos para ellos. Incluso cuando saben qué resultado van a obtener, siguen pensando en los riesgos. Me resulta incomprensible.

Lo que dice es totalmente cierto. Los verdes no tienen tendencia a cambiar las cosas y los azules se estancan en el análisis de los riesgos. ¿Ve algún punto débil en la conducta roja?

Son unos cascarrabias. Esa es mi opinión sobre los rojos, claramente. Muchos resultan bastante desagradables. Sin duda están centrados en los resultados y demás, pero no tienen por qué ser groseros. Algunos usan un tono muy brusco. Ya sabes, les envías un mensaje de texto largo y amable y te responden: «Vale». No cuesta nada añadir algunas palabras más, solo es cuestión de un poco de tiempo, y la gente se vuelve más positiva. Yo siempre pongo mucho cuidado en cómo me expreso.

Ya ha analizado los puntos débiles de los rojos, los verdes y los azules. ¿Cree que hay algunas áreas en las que los amarillos puedan mejorar?

Sííí... todo depende de la conciencia de sí mismo que uno tenga. Sin ella, las cosas se salen un poco de madre. (Silencio.)

¿Se le ocurre algo en concreto?

Si nos referimos a alguien que no sabe escuchar, por ejemplo, pero que no es consciente de ello, entonces el objetivo de la conversación puede ser muy extraño. Pero a veces es imposible escuchar. En muchas ocasiones debo asumir el control en las reuniones, para que las cosas no se estanquen. Con mi increíble ímpetu normalmente todo sale a las mil maravillas.

De acuerdo, sin duda los amarillos pueden aprender a escuchar con más atención. ¿Y en su caso?, ¿cuáles son en su opinión sus puntos débiles?

(Se produce un silencio muy largo.) Así, de pronto, no se me ocurre nada.

ELIZABETH ES VERDE CON ALGUNOS ELEMENTOS DE AZUL. EN SU CONDUCTA ADAPTADA HAY UN TOQUE DE AMARILLO, PERO NADA DE ROJO. TRABAJA EN LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL

¿Qué le parece esta herramienta, el lenguaje DISA?

Me divertí participar en el test. Ya sabía mucho sobre mi forma de ser, pero creo que ahora la tengo más clara. Ahora sé que a los rojos les parezco cabezota y que soy un poco recelosa por naturaleza. Pero quiero que todo el mundo se lleve bien. La cooperación es importante para mí. Creo que todo el mundo debería pensar igual.

Tras leer *El hombre que estaba rodeado de idiotas*, ¿con qué se quedaría?

Me lo regaló mi hijo por mi cumpleaños. Es muy atento, siempre me trae algo, aunque le digo que no quiero regalos; está en el paro y no tiene mucho dinero. Pero Filip es cariñoso. Tardé bastante en empezar a leerlo, me costó un poco engancharme, aunque sobre todo porque me interrumpían sin parar. Sin embargo, una vez que me metí, me pareció entretenido. Y los ejemplos son muy graciosos. De hecho, he leído las obras de narrativa del autor. Muy emocionantes, pero horribles. Le leí a mi marido su color y se rio mucho.

¿De qué color cree que es su marido?

Ah, amarillo. Y azul. Al mismo tiempo, la verdad. ¿Se puede ser así?

Sí. Es muy posible. ¿Qué le pareció gracioso?

Bueno, lo del optimismo respecto al tiempo. A mi marido siempre le parece que podrá hacer mucho más de lo que luego hace en realidad. Y siempre llegamos tarde cuando vamos a alguna parte. Se mete en la ducha tres minutos antes de que se presenten los invitados. Cosas de esas. Pero fueron un poco las que me conquistaron hace treinta años. No me importan. Mi Tommy es muy bueno.

¿Con qué enseñanza práctica se queda usted?

Me llevo bien con los verdes, lo que es bueno porque hay muchos. Me gustó eso que dice el libro de que los verdes siempre se ocupan de los demás. Es importante. Es lo que hay que hacer. Sin embargo, las cosas no parecen ir en esa dirección, da la impresión de que todo el mundo es cada vez más egoísta, aunque no creo que pueda mantenerse a largo plazo. También leí mucho sobre los amarillos, como mi marido, y sobre los azules, como mi hermana. Ella es muy tradicional, muy rígida y un poco indiferente.

¿Indiferente a qué?

En realidad, a todos nosotros. Nunca nos pregunta cómo nos va, y apenas llama en los cumpleaños.

¿Apenas llama? ¿Quiere decir que no la llama en su cumpleaños?

Bueno, llamar sí llama, pero parece que lo haga por obligación más que por interés de verdad. Y también puede ser muy crítica. Tommy reformó la cocina hace algunos años.

Cuando vino Eivor —Eivor es mi hermana— lo primero que hizo fue menospreciar lo que él había hecho.

¿Cómo lo menospreció?

Bueno, lo primero que dijo fue que la puerta de uno de los armarios estaba torcida.

¿Y no lo estaba?

Bueno, estaba un poco torcida. Pero ¿por qué tenía que señalarlo? Tommy había trabajado en la cocina varias semanas, y lo primero que se oye es una dura crítica a todo lo que había hecho.

¿Así que no solo criticó la puerta del armario?

(Elizabeth niega con la cabeza.)

¿Cuál es su opinión sobre los rojos?

Sí... están bien, a su manera. (Silencio.)

¿Qué quiere decir?

Desde luego son muy eficientes. Consiguen resultados y esas cosas. Y son rápidos. A veces me gustaría tener un poco más de ese impulso, pero no lo tengo. Soy quien soy; yo.

Pero ¿cree que, a veces, sería bueno poseer algún rasgo de la conducta roja?

Sí, claro. Pero somos quienes somos. Y ellos son bastante... duros.

¿En qué sentido son duros?

Bueno, un poco insensibles en algunas situaciones. El director de nuestro departamento es seguramente bastante rojo. Es capaz de decirle cualquier cosa a los demás. También es difícil tratar con los cirujanos, dan órdenes a todo el mundo.

¿Cómo le afecta esto?

Me cuesta gestionar los conflictos. No puedo evitarlos por completo, lo sé, pero es difícil cuando todos se comportan como majaderos todo el tiempo.

¿Todos se comportan como majaderos todo el tiempo?

Quizá no todo el mundo. Y, claro, no todo el tiempo. Pero algo no va bien. La comunicación entre nosotros no funciona. El ambiente está viciado y la dirección no escucha. Muchos se sienten bastante mal. El año pasado yo estuve de baja por enfermedad.

¿Ha hablado de esto con su jefe?

Lo intentamos, hace cinco años. Pero no sirvió de mucho. Las cosas mejoraron por un tiempo y luego todo volvió a ser como antes.

De acuerdo. Y ¿cómo se encuentra ahora?

En fin, somos un buen grupo de gente en el trabajo, lo que es importante. Además estamos unidos. Muchos han trabajado allí largos años. No lo cambiarían.

¿Qué opina de su propio color? Usted que es verde, ¿cómo se lleva con los otros colores?

Bueno, a los rojos no les gustan los verdes, aunque somos muchos más. Se quejan de nosotros, lo he oído personalmente. Hablan mal, nos insultan de forma innecesaria.

¿Qué quiere decir? ¿Podría ponerme un ejemplo concreto?

Algunas cosas no hace falta decirlas, simplemente las sabes. Desde luego el descontento lo sientes en ti. De hecho, se nota en el ambiente.

¿Ha dicho que su jefe era rojo?

No mi jefe directo, el director del departamento. Muy rojo.

¿Cómo lo sabe?

Está más claro que el agua. Habla rápido, camina rápido. Es muy exigente. Lo que más le interesan son los objetivos, sin duda. Es duro. Ha hecho recortes.

¿Si una persona lleva a cabo recortes es dura?

Pues claro.

¿Cómo se lleva con el director del departamento?

No lo sé. Nunca he hablado con él directamente. Pero esas cosas las sabes sin más.

¿Las sabe sin más?

He oído que otros han tenido problemas.

¿Qué pasó?

Algunos compañeros recibieron duras críticas por llegar tarde. Los llamaron al despacho inmediatamente. Pero a mí no. Yo nunca llego tarde.

Así que ¿alguien llegó tarde a trabajar y se le criticó por ello?

A todos los efectos, se llevaron una bronca.

¿Qué es lo que les dijo?

Yo no estaba allí, así que lógicamente no lo oí, pero mi compañera me dijo que las cosas tendrían que haberse hecho de otro modo.

¿Cree que está bien llegar tarde al trabajo?

No, no está bien.

¿Y no le corresponde al director del departamento señalar si alguien incumple este tipo de cosas?

Supongo que sí, pero depende de cómo lo hagas.

¿Gritó y vociferó?

No, pero dijo que nadie podía llegar tarde y que si volvía a retrasarse recibiría una amonestación.

¿Cuántas veces llegó tarde?

Ah, ella nunca llega a su hora.

De acuerdo. En su opinión, ¿qué debería tener en cuenta la gente que se relaciona con usted en su

vida diaria?, ¿cómo le gustaría que la trataran?

Bueno, sería estupendo si la gente entendiera que me tomo las cosas con tranquilidad. Que no estoy de acuerdo con que se hagan cambios sin parar. Y que prefiero conocer a las personas antes de abordar temas de trabajo. Tomar un café, charlar un poco. Eso es agradable; y luego ya puedes hablar de trabajo. Y que soy muy leal.

¿Algo más?

Sí, a los verdes no se nos da bien gestionar los conflictos. Tenemos que aprender a hacerlo un poco mejor.

STEFAN ES UN ECONOMISTA AZUL, QUE TRABAJA EN LA SEDE DE UN GRUPO DE EMPRESAS CON OFICINAS EN VARIOS PAÍSES DE EUROPA. DICE DE SÍ MISMO QUE TIENE RASGOS DE ROJO QUE NO APARECIERON EN EL ANÁLISIS Y NO CREE QUE HAYA NADA DE VERDE O AMARILLO EN SU CONDUCTA

¿Qué le parece esta herramienta, el lenguaje DISA?

Es una idea interesante. Por lo visto, el asunto ha sido objeto de investigación durante bastante tiempo, lo que me parece fascinante. He visto una variante de esta herramienta antes, pero con una combinación de varias letras. Sería interesante comparar ambos modelos.

Es cierto que hay varias herramientas diferentes. La mayoría se basa en el mismo análisis fundamental; con el tiempo se desarrollaron en direcciones diferentes. La herramienta que yo empleo es una de las más precisas.

¿Más precisa con respecto a la fiabilidad o la validez?

Ambas cosas. Puedo recomendarle el libro de Marston, *Emociones de las personas normales*. ¿Qué conclusiones ha sacado de la lectura del libro *El hombre que estaba rodeado de idiotas*?

Fue interesante ver cómo el autor ha estructurado la obra. Primero escribió sobre los rojos, luego sobre los amarillos, después de los verdes y al final de los azules. Y luego, a lo largo del libro, trata diferentes estratos, siguiendo la misma estructura. Bastante adecuado, así uno no se cansa de leer sobre un color en concreto. He notado que se dedica casi la misma cantidad de texto a todos los colores, lo que resulta bastante impresionante. ¿Cómo se las arregló?

En lo referente a los patrones de conducta, ¿qué cree que ha aprendido?

Que las personas son distintas. Ya lo sabía, claro, pero es interesante ver cómo nos diferenciamos. Y el libro contiene buenos ejemplos. Por ejemplo, leer sobre la conducta roja ha sido especialmente interesante.

¿Cuál es su opinión al respecto?

Su tremendo impulso para avanzar. Tengo un compañero de trabajo que se comporta exactamente así. Siempre está avanzando, siempre el primero de la fila. Su capacidad para tomar decisiones rápidas es impresionante. Se generarán numerosos errores, pero suele descubrirlos con bastante rapidez, así que no me parece que sea un gran problema.

¿Qué tal trabaja con los rojos?

Bastante bien, creo. Sin duda son descuidados muy a menudo, como ya he dicho, pero es posible conseguir que no lo sean. Mi trabajo es asegurar que se atengan a lo planeado, que no es uno de sus principales puntos fuertes. Se les dan bien otras cosas. Por ejemplo, improvisar, algo que a veces se subestima. Y son valientes.

Parece que no tiene problemas importantes con la conducta roja.

No. Depende, claro, de qué quiera decir con «importantes», pero problemas, como tal, no tengo. Una vez dicho esto, creo que a ellos les cuesta mucho más tratar con la gente

como yo.

¿Qué quiere decir?

Yo quiero tenerlo todo muy organizado, por ejemplo. Los errores son intolerables. Al fin y al cabo, trabajamos con finanzas, asegurando las entradas adecuadas en el balance de cuentas. No hay sitio para el error. Y desde luego, requiere un tipo de conducta bastante meticulosa. Si lo he entendido bien, a los rojos no les interesan los detalles, que es la base de mi trabajo. Las consecuencias pueden ser de suma importancia si se comete un error con los decimales. Sencillamente eso no puede permitirse.

De acuerdo. ¿Y los otros colores? ¿Qué tal se lleva con los verdes?

Bastante bien. Ambos somos —al menos según el libro— introvertidos, que en mi opinión es algo positivo. Así uno se puede dedicar al trabajo en lugar de quedarse sentado de cháchara. (Silencio.)

Pero a los verdes les gusta hablar.

Es cierto. A mí no, desde luego. A no ser que se trate de trabajo. En ese caso podemos hablar largo rato, de qué procesos son mejores, de cómo asegurar la calidad del trabajo, etcétera. Lo que no me gusta de la conducta verde es la tendencia a fingir que trabajan. A menudo no están en su mesa, sino por ahí haciendo cualquier otra cosa en lugar de trabajar, y esto lo ralentiza todo. Supone un problema.

¿Le parece que este es un problema habitual en su lugar de trabajo?

Sí.

¿Ha hecho algo para intentar solucionarlo?

No, nada.

¿Por qué?

No es responsabilidad mía. Sin duda, es un asunto que compete a la dirección.

¿Le ha planteado el problema al equipo directivo?

No.

A ver si lo he entendido. Algunos individuos fingen trabajar; lo que hace que usted se retrase. Usted se ha dado cuenta, pero ¿no ha hecho nada para cambiar las cosas?

Correcto.

¿Y a qué se debe?

Simplemente, es un problema de la dirección. Yo no tengo autoridad en el tema.

¿Qué haría usted si tuviera esa autoridad?

Esa es una pregunta hipotética.

Pero ¿y si suponemos que es verdad?

Pero no lo es. Este tipo de asuntos no me interesan, no me gustaría estar en un puesto así, por tanto, no sé cómo actuaría.

Solo por curiosidad: si su jefe le pidiera opinión sobre este mismo problema —un empleado que no hace su trabajo—, ¿qué consejo le daría?

¿De manera puramente hipotética?

Sí.

Le pediría al su jefe que comprobara su rendimiento más a menudo. Que le haga una crítica constructiva sobre lo que no funciona y exija que corrija la conducta incorrecta.

De acuerdo, ¿podríamos hablar un poco sobre la conducta amarilla?

(En ese momento Stefan cruza las manos sobre el pecho y asiente.)

¿Qué opinión tiene sobre las personas de conducta característicamente amarilla?

Es un poco molesta. Desearía que se tomaran las cosas mucho más en serio. Para empezar, el trabajo. Desde luego, sé que también tenemos que divertirnos un poco cuando trabajamos, pero, en ese caso, hay que reservar un tiempo para ello. Durante las horas laborales, no puedes estar siempre de broma. Lo peor de todo es que se pasean por la oficina haciendo ruido, molestando a todo el mundo con sus tonterías. Es verdad que a veces me parecen muy graciosos, pero el trabajo es trabajo y no tiempo de esparcimiento. Y luego también está que no sean capaces de contar con todos los datos. Son muy incompetentes cuando se trata de aspectos objetivos. Se lo toman todo con mucha tranquilidad, y esto se aplica realmente a casi cualquier cosa. Por ejemplo, ¿qué pasaría si un amarillo estricto tuviera que trabajar como *controller*? No sabría ni qué ha de buscar. Pero el problema principal es que muchas de las cosas que dicen no son ciertas. Por ejemplo, dicen que han comprobado algunos detalles, pero no lo han hecho. O que no son descuidados, cuando todo el mundo sabe que sí lo son. Me resulta todo muy frustrante.

¿Conoce bien a algún amarillo?

¿Cómo evitarlo? Le cuenta su vida al primero que pasa, con una falta total de sentido común. Creen que a todos nos interesan su casa de verano, sus cachorros o el diente que le ha salido a sus hijos o el bote de pesca de su hermano. A mí todo eso me resulta irrelevante.

¿Qué hace si queda para pasar su tiempo libre con amarillos?

¿Por qué iba a hacer semejante cosa? Tomé nota de este tema en la pregunta 24 del test del capítulo 20, si no recuerdo mal.

¿La pregunta que trata sobre con quién pasamos nuestro tiempo libre?

Exactamente. En mi caso es muy simple: evito a los amarillos.

¿Por qué?

No podría soportarlo. Su cháchara acabaría conmigo. No puedo soportar sus disparates sobre lo divino y lo humano. Me irrita no ser capaz de saber si lo que dicen se corresponde con la realidad o no. Siempre exageran y al final me sacan de quicio. Mi cuñado ha hablado de su nuevo puesto en el trabajo en varias ocasiones. Pero cada vez lo explica de una manera diferente. Le he preguntado cuál era su cargo, pero siempre se

muestra muy impreciso. Una vez que le pregunté cuál era la estrategia de crecimiento de la empresa, me soltó una perorata sobre una patente mundial que estaban a punto de obtener, pero fue imposible averiguar cómo lo iban a hacer o en qué investigación se basaban. Un caso perdido.

¿A lo mejor no sabía la respuesta?

Sí no la sabía, tenía que haber respondido «No lo sé». ¿Tan difícil es? En cambio, soltó tropecientas historias que no me interesaban nada.

¿Qué consejo les daría a las personas que se relacionan con usted en su vida diaria?

Buena pregunta. Que tienen que respetar mi voluntad de ser profesional y no dedicarles tiempo a cosas que no guardan ninguna relación con el trabajo. Que tendrían que prepararse bien antes de venir a preguntarme. Yo necesito recabar mucha información de los antecedentes para poder dar las indicaciones adecuadas.

Y por último, ¿puedo formularle una pregunta directa?

Sí, claro.

¿Cuál es su mayor debilidad?

Déjeme pensar... A veces puedo estancarme en los detalles. Lo sé. No creo que sea un problema en el trabajo, pero en mi vida privada puede serlo.

¿En qué sentido?

Mi mujer es bastante roja. Piensa que soy lento, y hasta cierto punto tiene razón. También desconfío bastante de las ideas nuevas. No es que no pueda cambiar, pero veo problemas donde no los hay. Me causa ansiedad tomar decisiones. A veces, me cuesta. Tenemos que comprar un televisor, el que tenemos no funciona bien. Pero hay muchos modelos distintos y no he tenido tiempo de estudiarlos bien. Mi mujer cree que solo hacen falta diez minutos para comprar uno. Pero ¿y si no es bueno? ¿Cómo puedo saber que se ajusta a nuestras necesidades? Al fin y al cabo es una inversión importante. Así que, de momento, nos apañaremos con el antiguo.

¿Algo más?

Es una idea interesante. Pediré el libro de Marston *Emociones de las personas normales*.

CAPÍTULO 20

UN BREVE TEST PARA COMPROBAR CUÁNTO HAS ENTENDIDO

Si quieres poner a prueba tus habilidades, ya puedes empezar. Considéralo como un juego para analizar a tus conocidos. ¿Cuánto sabes realmente de tus compañeros de trabajo? Espero que las respuestas que obtengas lleven a interesantes discusiones, ya sea al comenzar un nuevo proyecto o en torno a la mesa del comedor en tu casa.

1. ¿Qué dos perfiles están de acuerdo de forma natural en el plano social?

Dos **amarillos**

Dos **rojos**

Rojo y **amarillo**

Azul y **verde**

Todos los anteriores

2. ¿Qué dos perfiles trabajan bien juntos de forma natural?

Verde con cualquier otro color

Dos **amarillos**

Dos **rojos**

Azul y **rojo**

Todos los anteriores

3. ¿A qué perfil le gustará siempre estar al mando del proyecto?

Rojo

Amarillo

Verde

Azul

4. ¿Qué perfil tiende a ser el mejor cirujano?

Rojos

Amarillos

Verdes

Azules

5. ¿Qué tipo de persona disfrutará más dando un discurso?

Rojos

Amarillos

Verdes

Azules

6. ¿Qué tipo de persona por lo general sabrá dónde ha archivado un correo electrónico del jefe?

Rojos

Amarillos

Verdes

Azules

7. ¿Qué tipo de persona querrá hacer más pruebas y obtener más información antes de tomar una decisión?

Rojos

Amarillos

Verdes

Azules

8. ¿Qué tipo de persona sabes seguro que llegará puntual?

Rojos

Amarillos

Verdes

Azules

9. ¿Qué tipo de persona se salta las normas una y otra vez para acabar un trabajo?

Rojos

Amarillos

Verdes

Azules

10. ¿Qué tipo de persona estará más dispuesta a intentar nuevas cosas para acabar un trabajo?

Rojos

Amarillos

Verde
Azul

11. ¿Qué tipo de persona recordará más tiempo una crítica personal?

Roja
Amarilla
Verde
Azul

12. ¿Qué tipo de persona se tomará más a pecho una crítica?

Roja
Amarilla
Verde
Azul

13. ¿Qué tipo de persona es la más desordenada, pero sabe adónde acudir para obtener lo que necesita?

Roja
Amarilla
Verde
Azul

14. ¿Qué perfil suele querer decidir siempre?

Rojo
Amarillo
Verde
Azul

15. ¿Qué perfil prefiere tener lo que está a la última moda?

Rojo
Amarillo
Verde
Azul

16. ¿A qué perfil le gustan más los retos?

Rojo
Amarillo
Verde
Azul

17. ¿Qué perfil juzga más rápido a los demás?

Rojo

Amarillo
Verde
Azul

18. ¿Qué combinación de perfiles forma el mejor equipo?

Dos verdes

Dos rojos

Amarillo y verde

Azul y verde

Una mezcla de todos los colores

19. ¿Qué perfil probablemente hablará más?

Rojo

Amarillo

Verde

Azul

20. ¿Qué perfil asimilará antes las nuevas ideas?

Rojo

Amarillo

Verde

Azul

21. ¿Qué perfil delegará una tarea, pero aun así acabará haciéndola él mismo?

Rojo

Amarillo

Verde

Azul

22. ¿Qué perfil sabe escuchar mejor?

Rojo

Amarillo

Verde

Azul

23. ¿Qué perfil no se saltará ni un punto de las instrucciones?

Rojo

Amarillo

Verde

Azul

24. ¿Qué perfil es más habitual en tu círculo social?

Rojo
Amarillo
Verde
Azul

Puedes encontrar las respuestas al final del libro.

El objetivo de la pregunta 24 es que reflexiones sobre lo siguiente:

En el trabajo no podemos elegir con quiénes trabajamos. Sencillamente están ahí, con independencia de que los hayamos seleccionado nosotros o no. En el trabajo debes jugar lo mejor que puedas con las cartas que te hayan tocado. Pero fuera del mundo laboral, podemos decidir con quién pasamos nuestro tiempo libre. ¿Qué tipo de personas eliges? ¿Has escogido personas parecidas a ti o pasas más tiempo con personas totalmente opuestas a tu carácter?

Desde luego, no hay respuestas correctas o incorrectas, pero reflexionar sobre ello es interesante. ¿A quién elegimos cuando podemos elegir?

¿Y cómo escogemos a la pareja con quien pasaremos el resto de nuestras vidas? ¿Es alguien exactamente igual que tú u opuesto a ti? Una cuestión muy interesante, ¿verdad? La respuesta a cómo funciona este proceso aparecerá en mi próximo libro. Así que estate atento.

Sigamos.

En fin, amigo mío, ha llegado el momento de resumir todo lo expuesto. Pero antes, me gustaría contarte una experiencia estupenda que tuve hace algunos años. Es la siguiente.

CAPÍTULO 21

UN EJEMPLO FINAL DE LA VIDA REAL

EL GRUPO MÁS REVELADOR DE LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD

Hace algunos años, en un curso, se me metió en la cabeza realizar un experimento con un grupo de directivos que trabajaban en una empresa de telecomunicaciones. Todos los participantes eran profesionales e inteligentes y, sin duda, todos ellos habían logrado el éxito en sus respectivos ámbitos. Ya había realizado perfiles de comunicación de todos ellos, y habían acabado el análisis de autoevaluación que mostraba cuáles era sus estilos de comunicación. Como iba diciendo, ya habían realizado el análisis y yo me había preparado de la misma manera como aconsejo que se haga en la última página de este libro.

Dividí al grupo de directivos en subgrupos en los que tendrían que colaborar con otros directivos con perfiles similares. Pensé que no les costaría llevarse bien. Sin duda se entenderían enseguida. Había veinte personas; llamé a los distintos grupos «rojo», «amarillo», «verde» y «azul». Algún nombre tenía que ponerles, claro.

Les di la tarea que debían realizar. Se trataba de resolver un problema creado específicamente, que, por un lado, guardaba relación con su trabajo y, por el otro, exigía cooperación. Les di una hora de plazo. Los grupos aceptaron las instrucciones con entusiasmo y se dispusieron a derrotar a los otros grupos rivales. Yo me quedé en mi sitio trabajando en otras cosas.

Cuando llevaban un rato en la tarea, fui a ver a los distintos grupos para saber cómo lo llevaban.

El grupo rojo era muy ruidoso. Tres personas estaban de pie y, con todos los medios de que disponían, explicaban por qué tenían razón. Dos de ellos discutían, mientras el cuarto integrante había decidido trabajar solo. Totalmente ajeno a la discusión a gritos que tenía lugar a un metro de distancia, escribía con tanto brío que el bolígrafo echaba

chispas.

Cuando les pregunté si todo iba bien, se detuvieron y me miraron sorprendidos.

«¿Va todo bien?», repetí un tanto ansioso.

«De maravilla —dijo uno de los cascarrabias con tono lúgubre—. Ya casi hemos acabado.»

Salí de la sala y continué mi camino. La actividad era frenética también en el grupo amarillo. Progresaban. Casi se podía palpar la energía que había en el ambiente. Las discusiones también eran animadas, pues todos trataban de convencer a los demás de sus puntos de vista. Mientras que los rojos estaban enfadadísimos unos con otros, en este grupo todo eran sonrisas. Dos participantes amarillos competían por el espacio en la pizarra, mientras otro contaba una anécdota que no tenía nada que ver con el tema en cuestión. La verdad es que no pude menos que reírme, porque era una historia desternillante. El quinto de los directivos del grupo amarillo apuntaba cifras en una hoja mientras enviaba correos electrónicos desde su teléfono móvil.

Los dejé para ver cómo le iba al grupo verde. Dentro de la sala reinaba una extraña calma. Las voces eran contenidas y la mayoría escuchaba en vez de hablar. Se buscaba la estabilidad y la seguridad. Cinco de los directivos verdes estaban sentados en silencio, escuchando a uno de sus compañeros contar una historia muy emotiva sobre su perro, que era muy viejo y que desgraciadamente había muerto ese mismo invierno, su fiel compañero al que él todavía echaba de menos.

Por último, una de las directivas había esbozado algunas sugerencias sobre cómo solucionar el problema que yo les había dado, pero terminaba cada proposición con un signo de interrogación. Necesitaba más aportaciones, pero parecía que tendría que pedir las. Daba la impresión de estar preocupada.

Continué. En el último grupo, el azul, el ambiente de silencio llegaba hasta límites absurdos. Me preocupó que nadie pronunciara una sola palabra en los tres minutos que me senté en la sala. Sin duda, todos estaban pensando mucho, pero no había ninguna comunicación entre ellos.

Una de las participantes movía los labios mientras leía la tarea para sí misma. Les pregunté si necesitaban ayuda para empezar y varios asintieron con la cabeza, dubitativos. En cualquier caso, casi de inmediato se inició una minuciosa deliberación. Llegarían al fondo del asunto. Era evidente que habían analizado los puntos correctos, pero con un nivel de detalle desmedido. Discutieron largo tiempo cuál debía ser el plan de actuación.

Miré de reojo el reloj. Ya había pasado la mitad del tiempo asignado y no habían llegado a nada concreto. Habían hecho algunas propuestas, pero los demás las habían rechazado porque faltaban requisitos formales. Cada palabra fue escogida con detalle, y se sopesaron todas las ventajas y desventajas. Lo importante no era empezar el trabajo, sino hacerlo todo de manera correcta y adecuada.

Los abandoné a su suerte y volví a la sala de reuniones.

Antes de que se acabara el plazo, el grupo rojo se presentó con sonrisas triunfantes. Muy satisfechos, felicitándose los unos a los otros, por ser los primeros en terminar.

Claramente habían ganado la prueba.

Al resto de los grupos tuve que ir a buscarlos. El grupo que más me costó que volviera a la sala de reuniones fue el amarillo. Retrocedieron dos veces, hasta que se les antojó presentarse. Dos de ellos venían hablando por el móvil y un tercero corría para alcanzarlos tras haberse tomado un café con tarta.

Cuando todos los grupos regresaron a la sala, les dejé que expusieran sus resultados por orden.

El grupo rojo subió al podio con actitud victoriosa. Para ellos la resolución del problema pronto se había convertido en una auténtica competición. Aunque se les había dado una hora, la habían resuelto en treinta minutos. Habían pasado el resto del tiempo llamando a sus compañeros de trabajo, para controlar qué hacían. Su presentación fue sólida, meditada y con una estructura clara. No obstante, solo llevaban treinta segundos presentado sus resultados cuando quedó claro que habían realizado una tarea totalmente diferente. No era en absoluto lo que les había pedido.

Cuando les pregunté si habían leído las instrucciones, se pusieron a discutir a gritos. Uno de los integrantes del grupo afirmó con aplomo que habían ajustado el ejercicio a la realidad y que, sin duda, era un trabajo brillante. Esperaba un aplauso, que no se produjo; sus compañeros de grupo se encogieron de hombros y volvieron a sus asientos. En menos de un segundo, otra participante empezó a jugar con su teléfono móvil: tenía que enviar un mensaje de vital importancia justo en este momento.

Después les tocó el turno a los amarillos, grupo formado por tres mujeres y dos hombres. Todos ellos se situaron al frente del podio, sonrientes. ¿Quién empezaría? Tras una breve deliberación, una de las mujeres, gracias a su encanto, se ganó el derecho a comenzar la presentación. Enseguida se lanzó a explicar lo fascinante que era el tema propuesto y las discusiones interesantes que habían mantenido en la última hora. Habló un rato de lo inspirador que resultaba el ejercicio y explicó cómo usaría lo aprendido en su trabajo. Su presentación fue muy entretenida y nos hizo reír a todos. A mí la historia que contó me divirtió especialmente, pues estaba claro que solo tenía un fin: disimular el hecho de que el grupo no había resuelto el problema. Sin embargo, el grupo amarillo consiguió ganarse el aplauso, sobre todo por su entretenida presentación.

Luego llegó el momento del grupo verde. Les llevo un rato subirse todos al podio. Mientras los amarillos se habían peleado por hablar, a los verdes les preocupaban otras cosas: «¿Debemos situarnos todos delante?», «¿Quién ha de presentar el informe?», «¿Debería hacerlo yo?», «¿No deberías hacerlo tú?». Al menos la mitad de los seis integrantes parecía que sufriera dolor de estómago. Sin duda eran el grupo más numeroso, pero aun así se sentían como si estuvieran escudriñándolos.

Nadie tomó el mando. Tras unos momentos de tranquila deliberación, por fin un miembro del grupo empezó a hablar. Mirando la pizarra la mayor parte del tiempo, habló bajito y volviéndose cada tanto tiempo hacia su grupo en busca de apoyo. Sus observaciones fueron tan comedidas que el mensaje se perdió irremediablemente, mientras él seguía mirando a sus compañeros cada vez más desesperado.

El propósito del ejercicio era señalar que ningún grupo debería estar compuesto solo

por individuos del mismo tipo y que la diversidad era la única solución posible. Cuando su presentación finalizó —como es obvio no habían resuelto el ejercicio, aunque sí avanzado más que los amarillos—, les pregunté si todos estaban de acuerdo con lo que se había expuesto. Al menos cuatro de los integrantes tenían semblantes serios, estaban de brazos cruzados y en tensión. Afirmaron que estaban muy de acuerdo. Una de las mujeres miraba con resentimiento al portavoz, pero dijo que sí, qué diantres; se mostraba de acuerdo.

Por último, el grupo azul se dirigió al podio en fila y por orden alfabético, según habían acordado. Arne repasó las instrucciones e indicó que costaba entender varios puntos del ejercicio. Entre otras cosas, destacó la estructura de una de las frases en el documento que les había dado —dedicó la mayor parte del tiempo a explicar que era mejor usar «consejero» y no «asesor», aunque las dos formas eran técnicamente correctas— y señaló ni más ni menos que dos errores gramaticales en la primera página.

Después, llegó el turno de Berit, quien con gran nivel de detalle describió la estructura en que habían basado su trabajo; Arne le interrumpió en dos ocasiones porque creía necesario aclarar algunos detalles menores. Cuando le tocó a Kjell, aún no se habían ni acercado a la solución del problema. Tampoco Stefan propuso ninguna clave en relación con el ejercicio, y cuando al final Örjan anunció que necesitaban más tiempo para ofrecer una solución, se armó un gran alboroto en la sala de conferencias.

El grupo rojo de inmediato tachó a los miembros del grupo azul de idiotas. Al grupo amarillo le pareció la cosa más deprimente que habían visto nunca y los verdes sencillamente parecían haber pasado un mal rato a lo largo de toda la presentación.

Conclusiones

La mejor manera de formar un grupo es mezclar personas de diferentes tipos. Es el único modo de conseguir una dinámica de grupo aceptable. A pesar de que todo el mundo lo sabe, la mayoría de las empresas que conozco no cumplen este requisito fundamental cuando contratan personal. Los directivos emplean a nuevos trabajadores considerándolos de manera individual, como pensando: «Al menos nos podemos entender».

Algunos denominan a esto «experiencias ajá», pero yo le llamo «experiencia oh no».

Este libro trata exactamente de por qué el grupo de trabajo del que acabo de hablar terminó del modo como lo hizo y de cómo evitar incidentes similares. Espero que su lectura te haya resultado placentera y hayas disfrutado de este viaje por el comportamiento de las personas y por lo que las hace diferentes o similares. Todos somos diferentes; bueno, quizá no todos, pero muchos sí somos muy distintos. Exactamente cuánto, irás aprendiéndolo si te mantienes alerta.

El resto depende de ti.

Las soluciones del test que aparece en el capítulo 20:

- | | | |
|--------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. Dos amarillos | 11. Verde | 20. Rojo |
| 2. Verde y alguien | 12. Amarillo | 21. Rojo |
| 3. Rojo | 13. Amarillo | 22. Verde |
| 4. Azul | 14. Rojo | 23. Azul |
| 5. Amarillo | 15. Amarillo | 24. No hay respuesta, |
| 6. Azul | 16. Rojo | seguramente entiendes |
| 7. Azul | 17. Rojo | por qué |
| 8. Azul | 18. Una mezcla de todos | |
| 9. Rojo | los colores | |
| 10. Amarillo | 19. Amarillo | |

NOTAS

- [1] Fredrik Reinfeldt es un político sueco, miembro del Partido Moderado, que fue primer ministro de Suecia entre 2006 y 2014. *(N. de la T.)*
- [2] Christer Fuglesang fue el primer astronauta sueco. *(N. de la T.)*
- [3] Alfie Atkins es un personaje infantil de ficción sueco creado por Gunilla Bergström en 1972. *(N. de la T.)*

Este libro describe de forma concreta y amena uno de los métodos más extendidos de clasificación de las diferencias en la comunicación humana. Con trasfondo científico, y partiendo de situaciones cotidianas, proporciona una herramienta útil para entender las diferencias más significativas entre estilos de comunicación y responde a la pregunta que todos nos hacemos: «¿Qué puedo hacer yo al respecto?».



¿Alguna vez has intentado razonar con tu pareja y el resultado ha sido nefasto? ¿O has salido confuso de una reunión, con la sensación de no haber entendido nada de lo que se estaba hablando? O, lo que es peor, a veces parece que la gente no entiende lo que les dices, por más claramente que lo expliques.

Todo un misterio...

Aquí encontrarás la solución. Bienvenido a un revelador libro repleto de situaciones con las que seguro que te sentirás identificado, tanto para bien como para mal, y que, con un poco de suerte, te confirmarán que el idiota no eres tú. Thomas Erikson te garantiza que, después de leer este libro, el número de idiotas que te rodea se reducirá drásticamente, y entenderás lo que tu entorno intenta decirte.

Después de leer este libro, ya no verás nada como antes.

SOBRE EL AUTOR

Thomas Erikson ha trabajado durante años con las herramientas descritas en su libro *El hombre que estaba rodeado de idiotas* y sabe bien cómo usarlas. Tiene una amplia experiencia como *coach*, formador de líderes, profesor universitario, empresario y especialista en comportamiento. Durante los últimos siete años ha ayudado y entrenado a miles de personas, echando mano de esta metodología en muchas ocasiones, con resultados sorprendentes.

Título original: *Surrounded by Idiots (Omgiven av idioter)*
Traducido del inglés.

© 2014, Thomas Erikson, de acuerdo con Enberg Agency
© 2017, Natalia Sanz González, por la traducción
© 2017, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

ISBN ebook: 978-84-03-51799-8
Diseño: Göran Alfred / Alfreds Design
Adaptación de cubierta: Penguin Random House Grupo Editorial
Conversión ebook: M.I. Maquetación, S.L.

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*.

El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

www.megustaleer.com

Penguin
Random House
Grupo Editorial

ÍNDICE

[El hombre que estaba rodeado de idiotas](#)

[Introducción. El hombre que estaba rodeado de idiotas](#)

[Capítulo 1. En toda comunicación, el destinatario es quien decide](#)

[Capítulo 2. ¿Cómo llegamos a ser lo que somos?](#)

[Capítulo 3. Introducción al método que estamos a punto de aprender](#)

[Capítulo 4. La conducta roja](#)

[Capítulo 5. La conducta amarilla](#)

[Capítulo 6. La conducta verde](#)

[Capítulo 7. La conducta azul](#)

[Capítulo 8. La otra cara de la moneda, o nadie es perfecto](#)

[Capítulo 9. Aprender cosas](#)

[Capítulo 10. El lenguaje corporal, o por qué las apariencias importan](#)

[Capítulo 11. Un caso real](#)

[Capítulo 12. Adaptación](#)

[Capítulo 13. Cómo dar muy malas noticias; incluso las críticas positivas son... críticas](#)

[Capítulo 14. Quién encaja mejor con quién y por qué](#)

[Capítulo 15. Comunicación escrita](#)

[Capítulo 16. ¿Qué cosas hacen que nos indignemos](#)

[Capítulo 17. Factores de estrés y ladrones de energía. ¿Qué es realmente el estrés](#)

[Capítulo 18. Una breve reflexión desde una perspectiva histórica](#)

[Capítulo 19. Testimonios](#)

[Capítulo 20. Un breve test para comprobar cuánto has entendido](#)

[Capítulo 21. Un ejemplo final de la vida real](#)

[Notas](#)

[Sobre este libro](#)

[Sobre el autor](#)

[Créditos](#)

Índice

El hombre que estaba rodeado de idiotas	2
Introducción. El hombre que estaba rodeado de idiotas	5
Capítulo 1. En toda comunicación, el destinatario es quien decide	9
Capítulo 2. ¿Cómo llegamos a ser lo que somos?	15
Capítulo 3. Introducción al método que estamos a punto de aprender	22
Capítulo 4. La conducta roja	26
Capítulo 5. La conducta amarilla	37
Capítulo 6. La conducta verde	47
Capítulo 7. La conducta azul	58
Capítulo 8. La otra cara de la moneda, o nadie es perfecto	72
Capítulo 9. Aprender cosas	101
Capítulo 10. El lenguaje corporal, o por qué las apariencias importan	105
Capítulo 11. Un caso real	117
Capítulo 12. Adaptación	122
Capítulo 13. Cómo dar muy malas noticias; incluso las críticas positivas son... críticas	159
Capítulo 14. Quién encaja mejor con quién y por qué	175
Capítulo 15. Comunicación escrita	181
Capítulo 16. ¿Qué cosas hacen que nos indignemos?	185
Capítulo 17. Factores de estrés y ladrones de energía. ¿Qué es realmente el estrés?	192
Capítulo 18. Una breve reflexión desde una perspectiva histórica	210
Capítulo 19. Testimonios	216
Capítulo 20. Un breve test para comprobar cuánto has entendido	233
Capítulo 21. Un ejemplo final de la vida real	240
Notas	246

Sobre este libro	247
Sobre el autor	248
Créditos	249