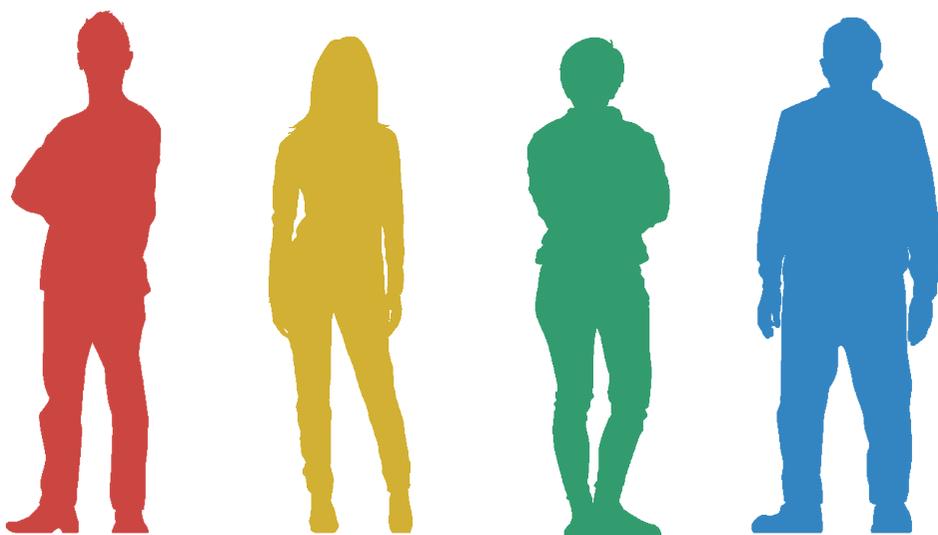


EL GRAN FENÓMENO INTERNACIONAL

# rodeados de idiotas



**Los cuatro tipos de personalidades**  
(o cómo entender a quienes  
cuesta tanto entender)



thomas erikson

• • • •

# Rodeados de idiotas

Los cuatro tipos  
de personalidades  
(o cómo entender  
a quienes cuesta  
tanto entender)

Thomas Erikson

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.  
La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el  
ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías.  
Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.  
En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y  
autores para que puedan seguir desempeñando su labor.  
Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear  
algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)  
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Título original: *Omgiven av idioter. Hur man förstår dem som inte går att förstå*

© Thomas Erikson, 2014, por acuerdo con Enberg Agency  
© de la traducción del inglés, Ana Camallonga Claveria, 2023

© del prólogo, David Bonnstetter, 2019

© Editorial Planeta, S. A., 2023  
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición: septiembre de 2023

Depósito legal: B. 13.220-2023

ISBN: 978-84-08-27670-8

Preimpresión: Realización Planeta

Impresión: Rodesa

Printed in Spain – Impreso en España



El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico  
y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

# Índice

Prólogo. . . . .	7
Introducción. El hombre que estaba rodeado de idiotas . . .	11
1. La comunicación se produce en los términos del oyente	17
2. ¿Por qué somos como somos?. . . . .	24
3. Una introducción al sistema. . . . .	29
4. Comportamiento rojo: cómo reconocer a un verdadero alfa y evitar interponerse en su camino. . . . .	33
5. Comportamiento amarillo: cómo reconocer a alguien que tiene la cabeza en las nubes y hacer que vuelva a la realidad	46
6. Comportamiento verde: por qué el cambio es tan difícil y cómo evitarlo . . . . .	56
7. Comportamiento azul: en busca de la perfección . . . . .	68
8. Nadie es perfecto del todo: fortalezas y debilidades. . . .	84
9. Aprender cosas nuevas: cómo utilizar lo que has aprendido	128
10. Lenguaje corporal, por qué importa cómo te mueves: ¿qué imagen das en realidad? . . . . .	132

11. Un ejemplo sacado de la vida real, la fiesta de empresa: cómo entender a cualquier persona que te encuentres . . .	146
12. Adaptación: cómo tratar con idiotas (es decir, con todos los que no son como tú) . . . . .	152
13. Cómo dar noticias pésimas: el reto de decir lo que piensas	200
14. Quién se lleva bien y por qué funciona: dinámica de grupos en su máxima expresión . . . . .	223
15. Comunicación escrita: cómo evaluar a alguien cuando no puedes conocerlo en persona . . . . .	231
16. ¿Qué es lo que nos saca de quicio?: el temperamento puede decirlo todo de una persona . . . . .	235
17. Factores de estrés y ladrones de energía: ¿qué es el estrés?	243
18. Una breve reflexión a lo largo de la historia: el ser humano siempre ha sido así . . . . .	258
19. Voces desde la vida real . . . . .	265
20. Un test rápido para averiguar lo que has aprendido. . .	292
21. Un ejemplo final de la vida cotidiana: el que pueda que sea el proyecto en grupo más ilustrativo de la historia del mundo . . . . .	298
Las respuestas a las preguntas del capítulo 20 . . . . .	305
Para saber más . . . . .	307

## La comunicación se produce en los términos del oyente

¿Te suena raro? Deja que me explique. Todo lo que le dices a otra persona tu interlocutor lo pasa por el filtro de sus marcos de referencia, sus sesgos y sus ideas preconcebidas. Lo que queda es, en última instancia, el mensaje que esa persona entiende. Por toda una serie de razones, tu interlocutor puede acabar interpretando lo que querías transmitirle de un modo muy distinto al que tú pretendías. Lo que de verdad acabe entendiéndose dependerá, por supuesto, de la persona a la que le estés hablando, y es muy poco frecuente que el mensaje completo le llegue tal y como se concibió en tu mente.

Puede resultar deprimente saber que tienes tan poco control sobre lo que entiende la persona a la que te diriges. Da igual lo mucho que quieras hacerla entrar en razón: en realidad no hay gran cosa que puedas hacer al respecto. Es uno de los diversos retos de la comunicación. Sencillamente no es posible cambiar el modo en que funciona el interlocutor. Aun así, la mayoría de las personas son conscientes de cómo quieren que se las trate, y susceptibles a

ese trato. Adaptándote a ello conseguirás comunicarte de forma más eficaz.

## ¿Qué es lo que lo hace tan importante?

Al crear un ámbito seguro para la comunicación, facilitas que los demás te entiendan, y que lo hagan en sus propios términos. El receptor puede así dedicar su energía a entenderte y no a reaccionar, ya sea de forma consciente o inconsciente, a tu estilo comunicativo.

Todos necesitamos desarrollar nuestra flexibilidad y ser capaces de modificar nuestro estilo comunicativo, adoptándolo cuando hablamos con personas que no son como nosotros. Encontramos aquí otra verdad: sea cual sea el método que utilices para comunicarte, siempre estarás, como individuo, en minoría. Te comportes como te comportes, la mayoría de quienes te rodean funcionarán de un modo distinto al tuyo. No puedes basar tu método de comunicación en tus propias preferencias. La flexibilidad y la capacidad de interpretar las necesidades de los demás es lo que caracteriza a un buen comunicador.

Conocer y entender el estilo de comportamiento y el método de comunicación de otra persona hará que te sea más fácil realizar suposiciones bien fundamentadas sobre cómo podría reaccionar esa persona en una diversidad de situaciones. Saberlo también mejorará drásticamente tu capacidad para comunicarte con la persona en cuestión.

## Ningún sistema es perfecto

Voy a dejar claro algo importante: este libro no pretende abarcar todas las formas en las que nosotros, los seres humanos, nos comu-

nicamos unos con otros. Ningún libro puede hacerlo, porque la cantidad de señales que transmitimos incesantemente a los que nos rodean no cabrían en ningún tomo. Aunque incluyéramos el lenguaje no verbal, las diferencias entre la forma de hablar de hombres y mujeres, las diferencias culturales y todas las demás maneras de definir las variaciones en la comunicación, no estaríamos abarcándolo todo. Podríamos sumar aspectos psicológicos, grafológicos, la edad y la astrología y aun así no tendríamos una imagen al cien por cien completa.

Según la *American Journal of Business Education* (julio/agosto de 2013), se han realizado más de cincuenta millones de evaluaciones utilizando la herramienta DISC. E incluso con toda esa información la comunicación sigue siendo un asunto fascinante y enigmático. Las personas no somos hojas de cálculo de Excel. No podemos cuantificarlo todo. Tenemos demasiadas aristas como para que se nos describa de principio a fin. Hasta un bebé es más complejo que cualquier tema que pueda transmitirse en un libro. Y, aun así, podemos evitar las meteduras de pata más garrafales si entendemos los aspectos básicos de la comunicación humana.

### Ya hace tiempo que es así

«Vemos lo que hacemos, pero no vemos por qué hacemos lo que hacemos. Por consiguiente, nos evaluamos y nos valoramos unos a otros a partir de lo que vemos que hacemos.»

La cita es del psicoanalista Carl Jung. Los diferentes patrones de comportamiento son los que generan dinamismo en nuestras vidas. Cuando hablo de patrones de comportamiento no me refiero solo a cómo actúa una persona en un momento dado (sus acciones), sino a todo el conjunto de actitudes, creencias y planteamientos que rigen su forma de actuar. Podemos reconocernos a nosotros mismos en

determinados patrones de comportamiento, pero otras formas de conducta ni las reconocemos ni las entendemos. Además, cada uno de nosotros actúa de forma distinta en situaciones distintas, lo que puede ser motivo tanto de júbilo como de indignación para quienes nos rodean.

Aunque las acciones individuales pueden, por supuesto, estar bien o mal, en realidad no hay un patrón de comportamiento que esté bien o mal. No hay un comportamiento correcto o incorrecto. Tú eres quien eres, y no tiene demasiado sentido preguntarse por qué. Seas como seas, está bien. Te comportes como te comportes y se te perciba como se te perciba, está bien. Dentro de unos límites razonables, claro.

En un mundo perfecto, sería muy fácil decir: «Soy un tipo concreto de persona y no pasa nada porque lo he leído en un libro. Así es como soy y así es como actúo». ¿No sería estupendo no tener que autocensurarse? ¿Poder actuar como te apeteciera a todas horas? En realidad, es posible hacerlo. Es posible comportarse según tus deseos. Solo hay que encontrar la situación adecuada para ello.

Hay dos situaciones en las que puedes ser tú mismo.

La primera es cuando estás solo en una habitación. En ese caso, no importa cómo hables ni lo que hagas. No le haces daño a nadie si gritas e insultas o si lo único que quieres es sentarte en silencio y reflexionar sobre los grandes misterios de la vida o sobre por qué los modelos siempre parecen estar tan enfadadas. En tu soledad, puedes actuar como te parezca. Fácil, ¿verdad?

La segunda situación es la que puedes ser completamente tú es cuando todas las demás personas que están contigo son como tú. ¿Qué nos enseñaron nuestras madres? Trata a los demás como quieras que te traten a ti. Un excelente consejo y muy bienintencionado. Y que funciona, además. Al menos, siempre que los demás sean como tú. Lo único que tienes que hacer es elaborar una lista

de todas las personas que conoces que reaccionan, piensan y actúan exactamente igual que tú en todos los casos. Ahora llámalas y empieza a quedar con ellas.

En cualquier otra situación, podría ser una buena idea entender cómo se te percibe y aprender cómo funcionan los demás. No creo que vaya a ser noticia de portada si digo que la mayoría de las personas que conoces no son como tú.

Las palabras pueden tener un poder enorme, pero cuáles escogemos y cómo las utilizamos es algo que varía. Como ocurre con el título de este libro, las palabras pueden interpretarse de muchas formas. Y cuando utilizas la palabra equivocada, entonces, bueno, puede que tú seas el idiota.

### **Rodeado de idiotas... ¿o no?**

¿Qué quiero decir con eso? Mientras escribía, se me ocurrió la siguiente analogía: los patrones de comportamiento son como una caja de herramientas. Se necesitan de todo tipo. Según la ocasión, una herramienta puede ser la adecuada o no serlo. Un mazo de quince kilos es ideal para derribar paredes, pero difícilmente será lo que necesites para colgar un cuadro en el recibidor.

Hay quien está en contra de la idea de clasificar a las personas en función de su comportamiento. Tal vez creas que no deberías catalogar a la gente, que no está bien encasillar a los demás. Sin embargo, todo el mundo lo hace, aunque sea de un modo distinto a como lo hago yo en este libro. Todos nos fijamos en nuestras diferencias y todos somos diferentes, por lo que a mí me parece que señalarlo puede ser positivo si se hace de la forma adecuada. Cualquier herramienta, si se utiliza mal, puede ser dañina. Tiene más que ver con la persona que la usa que con la herramienta en sí. Este libro es tu introducción al comportamiento y al diálogo humano. El resto depende de ti.

Parte de lo que vas a leer es información recabada por TTI Success Insights. Quiero aprovechar la ocasión para darles las gracias a Sune Gellberg y Edouard Levit por compartir con tanta generosidad su experiencia y su material de formación.

## Por raro que parezca, cualquier tipo de comportamiento es normal, en teoría

### **El comportamiento normal...**

*... es relativamente predecible.*

Todas las personas reaccionan de una forma similar en situaciones similares. Pero es imposible predecir todas las posibles reacciones antes de que se produzcan.

*... es parte de un patrón.*

Solemos reaccionar en función de unos patrones uniformes. Por lo tanto, debemos respetar los patrones de los demás. Y entender los nuestros.

*... es modificable.*

Deberíamos aprender a escuchar, actuar, hablar abiertamente y reflexionar para hacer lo que es conveniente en cada momento. Todos somos capaces de adaptarnos.

*... es observable.*

Deberíamos ser capaces de observar y tener en cuenta muchas de las formas de comportamiento aunque no seamos psicólogos aficionados. Todos podemos fijarnos en las personas que nos rodean.

*... es comprensible.*

Deberíamos ser capaces de entender por qué las personas sienten lo que sienten y hacen lo que hacen en cada momento. Todos podemos pensar en el porqué.

*... es único.*

Pese a todo lo que tenemos en común, el comportamiento de cada persona es único, propio de esa persona. Triunfa en tus propios términos.

... *es disculpable*.

Olvídate de envidias personales y de quejas. Aprende a ser tolerante y a tener paciencia, tanto contigo mismo como con los demás.