

POKER DE LA PERSONALIDAD

Sabine Hugentobler
Bernhard Oettli
Doris Ruckstuhl

Una herramienta interactiva para el desarrollo
de personas, grupos y equipos de trabajo.



TEA EDICIONES
MADRID, 2009

Traducción española:
Sara Corral
Departamento de I+D de TEA Ediciones, S. A.



Copyright original © 2002 by Verlag Hans Hubern, Bern.
Copyright adaptación española © 2009 by TEA Ediciones, S. A., Madrid,
España.
ISBN: 978-84-7174-938-3.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Edita: TEA Ediciones, S. A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 Madrid. Printed in Spain. Impreso en España.

Índice

1.	Introducción	5
2.	Poker de la personalidad	6
3.	Cómo se juega al Poker de la personalidad	9
4.	Evaluación	12
5.	Principios básicos	15
6.	El <i>feedback</i> , un elemento esencial	18
7.	El equipo del Poker de la personalidad	19

1. Introducción

“Creamos el mundo en función de cómo nos sentimos”¹

El modo en que percibimos el mundo que nos rodea y a nosotros mismos depende en gran medida de nuestra personalidad y de la situación en que nos encontremos en el momento de la percepción: circunstancias vitales, estado de salud, situación laboral y personal, etc. Es decir, no existe una única realidad sino que cada uno creamos la nuestra propia.

Nuestra habilidad para percibir con mayor o menor precisión e intensidad el impacto social que causamos depende de la información que recibimos de los demás. El *Poker de la personalidad* brinda la oportunidad de conocer diferentes perspectivas mediante la autopercepción y las percepciones de otras personas. El objetivo del juego es fomentar el desarrollo personal a partir de un conocimiento más amplio de uno mismo.

Esta fue nuestra experiencia cuando creamos el *Poker de la personalidad*. Fueron muchas las personas que nos ayudaron a recopilar información e impresiones durante el desarrollo del proyecto y nos gustaría agradecerles a todos ellos sus útiles comentarios. Gracias a vuestro apoyo fuimos capaces de concebir el *Poker de la personalidad* tal y como lo veis hoy.

¡Anímate a jugar! Vas a ganar seguro...

Zurich, verano de 2001.

Sabine Hugentobler

Bernhard Oettli

Doris Ruckstuhl

¹ Krieg, P. en Watzlawik, P. y Krieg, P. (Eds.) (1991). *The eye of the Beholder*. Reports on Constructivism. Volumen conmemorativo en honor a Heinz Föster. Munich.

2. Poker de la personalidad

¿Qué es?

Un juego de cartas sencillo y entretenido que incita sutilmente a pensar sobre uno mismo; un sistema práctico para conocerse a sí mismo y a los demás; una forma atrevida de aprender y, en definitiva, una herramienta de gran utilidad para fomentar el progreso de grupos y equipos de trabajo a partir del desarrollo de la personalidad individual.

¿A quién va dirigido?

A directivos, formadores, animadores, monitores, educadores de adultos, consultores y profesionales de los Recursos Humanos especializados en el trabajo con equipos.

Puede utilizarse para trabajar con equipos o grupos ya creados y estables o con personas que se conocen poco o nada en absoluto.

¿Para qué sirve?

El *Poker de la personalidad* está pensado para su uso con grupos de directivos, grupos de proyectos, departamentos de empresa, equipos inter e intraempresas y grupos de formación.

Está diseñado para:

- resaltar los puntos fuertes personales.
- detectar las posibilidades de desarrollo de cada individuo.
- ayudar a las personas a comprender cómo son percibidas por los demás.
- mejorar el conocimiento entre los miembros del equipo.
- fomentar la comunicación y la práctica del *feedback*.

Puede utilizarse en todo tipo de empresas y compañías.

¿Quién gana?

¡Todo el mundo gana!

Cada “jugador” debe reflexionar sobre sí mismo y sobre los demás. Durante el transcurso del juego comprenderá cómo perciben su conducta y su forma de ser el resto de jugadores; se aclarará el rol de cada uno y aflorarán las cualidades ocultas.

Todo el grupo resulta vencedor; es una experiencia muy agradable con efectos tanto inmediatos como a largo plazo.

¿Cuál es el objetivo?

El *Poker de la personalidad* permite a los jugadores conocer mejor a los demás, conocerse a sí mismos y descubrir los efectos que su propia conducta tiene sobre los otros. Aprenderán a comprender cómo su conducta se percibe, se interpreta y se experimenta en el exterior.

Gracias a la comunicación y al *feedback* entre los jugadores puede descubrirse la forma de ser de cada uno e incluso, si se desea, mejorarla. Cada persona decide qué conductas o cualidades quiere mantener y cuáles desea fomentar o inhibir en mayor o menor grado.

¿Qué ocurre luego?

Los resultados del juego sientan la base para una discusión y exploración más profunda de las cualidades del grupo y de cada uno de sus miembros. Existen varias formas de hacer esto y se puede escoger aquella más adecuada para cada jugador; la elección dependerá de las características del grupo, de cada persona y del contexto en el que se haya desarrollado el juego.

Estos son algunos ejemplos:

- Consensuar, entre todos o de forma individual con cada jugador, los objetivos a alcanzar con los cambios de conducta.
- Establecer objetivos de desarrollo concretos para el grupo en su conjunto.
- Aclarar los roles de cada miembro del equipo.

¿Qué requisitos son necesarios?

Se obtendrán mejores resultados y mayor rendimiento del juego con personas que tengan interés y curiosidad por conocerse a sí mismas, por conocer a los demás y por vivir experiencias novedosas.

Además se requiere:

- Una pequeña dosis de atracción por el riesgo.
- Un líder del juego familiarizado con el *Poker de la personalidad* que se asegura de que los objetivos de la partida están focalizados en los intereses de la totalidad del grupo.
- De 2 a 3 horas de tiempo sin interrupciones.

¿Estás preparado?

3. Cómo se juega al Poker de la personalidad

El ambiente idóneo para jugar al *Poker de la personalidad* se caracteriza por la curiosidad, el placer por la discusión y el respeto mutuo. Antes de comenzar el juego, se seleccionará a uno de los miembros del grupo que actuará como **líder del juego** y no participará como jugador.

El número ideal de participantes es entre 5 y 10 adultos.

Tiempo necesario

Se requieren aproximadamente de 2 a 3 horas sin interrupciones para completar una partida.

Comienzo

Cada jugador selecciona y toma 9 cartas al azar. El resto de cartas se dejan sobre la mesa en uno o varios montones boca abajo.

Al mismo tiempo, se entrega a cada jugador una carta que lleva impresa la palabra “Más”, otra con la palabra “Mantener” y otra con la palabra “Menos”. Estas cartas deberán permanecer a la vista durante toda la partida, expuestas delante de cada jugador.

Juego

El primer jugador roba la carta superior de un montón, observa las 10 cartas que tiene en sus manos y se plantea:

1. ¿Qué 9 cartas describen mejor mi forma de ser? ¿Con qué 9 cartas me identifico mejor?
2. Respecto a la décima carta, con la que me identifico peor, ¿a cuál de los jugadores se la asignaría por tratarse de una cualidad que esa persona...:
 - a) ya posee y debería mantener;
 - b) no posee y debería desarrollar o exhibir más o
 - c) ya posee y debería inhibir o exhibir menos?

A continuación, pasará esta décima carta al jugador seleccionado, dejándola descubierta sobre la mesa mientras expresa verbalmente su deseo de que esa persona **mantenga**, exhiba **más** o exhiba **menos** dicha cualidad o comportamiento.

Por ejemplo, podrían usarse las siguientes expresiones:

- “Creo que eres² una persona ... [cualidad escrita en la carta]. Me gustaría que continuaras siendo así”.
- “Me gustaría que trataras de ser un poco **más** o un poco **menos** [cualidad]”.

No se darán más explicaciones. Sólo se permitirán preguntas y comentarios durante la fase de evaluación posterior al juego.

El siguiente jugador roba una carta, revisa las diez, selecciona y pasa a un compañero la que crea oportuna y así sucesivamente.

Poco a poco van aflorando las percepciones que cada uno tiene de sí mismo y de los demás.

No pueden rechazarse cartas; sólo está permitido tener 9 cartas en la mano. Tampoco se puede devolver ninguna carta al montón.

El juego continúa hasta que se completen al menos 12 rondas o hasta que todos los jugadores tengan, al menos, 8 cartas descubiertas frente a sí. También puede acabarse el juego cuando se terminen todas las cartas del montón. El líder del juego decidirá cuál de todos estos posibles finales conviene aplicar en función del número de participantes.

Una vez que el juego ha finalizado, cada jugador debe poseer en su mano 9 cartas (que representan su autopercepción) y otras tantas sobre la mesa delante de él repartidas entre los montones “Más”, “Mantener” y “Menos” (que representan la percepción de los otros).

A continuación se debe rellenar la **hoja de evaluación** escribiendo el contenido de todas las cartas en las secciones que corresponda. Como el número

² Debería respetarse y mantenerse el grado de formalidad habitual en el grupo a menos que los jugadores hayan acordado con anterioridad algo diferente (p.ej. referirse a los demás por su nombre de pila).

de conceptos a escribir en la sección de *Percepción de los otros* es variable, podría quedar alguna columna vacía o por el contrario necesitar más espacio del disponible. Si esto ocurriera, se pueden anotar los términos sobrantes en la parte posterior de la hoja.

Regla básica

El juego se desarrolla en orden (en el mismo o en sentido contrario al de las agujas del reloj, comenzando a contar desde el líder) y en cada turno **SÓLO UN** jugador roba una carta nueva, escoge la que no desea y se la pasa a un compañero.

4. Evaluación

La evaluación se lleva a cabo en tres fases:

Fase 1ª: Intercambio entre jugadores

Es habitual que, recién terminado el juego de cartas, los jugadores entablen discusiones entre ellos con el fin de recoger información con preguntas del tipo:

“¿Por qué me has dado la carta de... [cualidad]?”

Los jugadores que reciben estas preguntas deben explicar su interpretación del término concreto y su percepción de esa persona en relación con la cualidad seleccionada.

Es muy importante que se haga referencia a situaciones y experiencias reales, igualmente cuando se comenten las cualidades o conductas que se desearía desarrollar o inhibir.

Veamos algunos ejemplos:

“Creo que eres una persona muy *objetiva*; valoras los pros y los contras de las opiniones de los demás pero nunca tratas de imponer tus propias ideas. Me gustaría que mantuvieras tu objetividad” (**Mantener** esa cualidad o conducta).

“Aunque en general muestras tus opiniones de una forma *diplomática*, creo que a veces tendrías que esforzarte por serlo un poco más” (Exhibir **más** esa cualidad o conducta).

“Creo que cuando trabajas en equipo eres una persona demasiado *influyente*. Me gustaría que trataras de reservarte un poco tus opiniones para dejar que otros puedan expresar las suyas”. (Exhibir **menos** esa cualidad o conducta).

Se debe dejar el tiempo suficiente para que se generen las discusiones necesarias. De momento, no se tratará la autopercepción.

Fase 2ª: Trabajo individual

En esta fase los jugadores trabajarán tanto sus propias percepciones como las de los demás, valiéndose del listado de temas que aparecen en la hoja de evaluación.

Preguntas referentes a la autopercepción:

- ¿Me gusta esta imagen de mí mismo? ¿Qué me gusta de ella? ¿Qué es lo que menos me gusta de ella?
- ¿Qué cartas definen mejor mi forma de ser? ¿Qué cartas me definen peor?
- ¿Qué cualidades me gustaría mantener? ¿Cuáles debería desarrollar más y cuáles menos?
- ¿Qué motivos me han llevado a escoger unas cartas y a rechazar otras?
- ¿Qué carta hubiera rechazado hace dos años y en cambio ahora la incluyo entre mis cualidades?

Preguntas referentes a la percepción de los demás:

- ¿Qué carta me siento más orgulloso de recibir?
- ¿Qué carta me ha sorprendido más? ¿Con qué carta estoy menos de acuerdo?
- ¿Qué actitud voy a tomar ante los puntos de vista de los demás? ¿Qué cualidad o conducta me gustaría mantener o exhibir en mayor o menor grado?
- ¿Dónde existen discrepancias? ¿Con qué estoy de acuerdo? ¿Dónde hay ambigüedades? ¿Dónde se me plantean dudas?

Se recomienda que durante esta fase cada participante anote en una hoja aparte sus pensamientos, dudas y preguntas.

Fase 3ª: Trabajo en grupo

Cada jugador expone por turno las ideas y conclusiones alcanzadas durante el trabajo individual. Es el momento de mostrar a los demás cómo se percibe a sí mismo colocando las 9 cartas boca arriba junto a las cartas recibidas de los otros.

Dispondrán del tiempo necesario para plantear preguntas que hayan quedado pendientes, aclarar dudas o reflexionar en grupo sobre las posibles críticas que hayan surgido.

Tras este trabajo en grupo, cada jugador debería reflexionar y recapacitar sobre su desarrollo personal.

- ¿Qué puedo aprender de esta experiencia para el futuro?
- ¿Qué aspectos me gustaría seguir trabajando por mi cuenta?

El juego alcanza su fase final y cada jugador ha ganado su propio trofeo personal.

En este momento podría comenzarse una discusión más profunda a nivel grupal o individual (véase Capítulo 2, sección **¿Qué ocurre luego?**).

Variaciones

Cuando un grupo ya tenga experiencia con el juego, las aclaraciones y explicaciones pueden hacerse después de cada turno durante la partida en lugar de dejarlas para la fase final de evaluación.

5. Principios básicos

El *Poker de la personalidad* se creó tras la experiencia acumulada durante más de siete años de trabajo con grupos de personas. Los siguientes apartados de este capítulo exponen los principios básicos que caracterizan este juego.

Actitud positiva

Para lograr que el juego tenga éxito es necesaria la participación voluntaria y la actitud positiva de los miembros del grupo.

Cada partida representa un gran reto personal para sus jugadores, ya que durante la misma se alternan momentos agradables y momentos de tensión.

Número de cartas

El juego contiene 230 cartas con atributos o cualidades. La decisión sobre el número total de cartas o los atributos elegidos no tuvo una base científica sino que surgió de la amplia experiencia práctica.

Por supuesto, el conjunto de cartas del juego no representa el universo de posibles características de una persona. Se seleccionaron aquellas cualidades que permitían una orientación clara hacia el desarrollo y el crecimiento personal.

Selección de las cartas

Como en cualquier partida de poker, la selección de las 9 cartas que hace cada jugador al principio del juego es completamente aleatoria. En cambio, durante el resto de la partida cada uno decide de manera individual qué cartas conserva y cuáles pasa a otro jugador.

En función de los compañeros de juego y del contexto o el objetivo que se persiga, podría variarse a lo largo de la partida no sólo la percepción que uno tiene de los demás sino la propia percepción de uno mismo.

Significado de los atributos o cualidades

Los términos seleccionados son, a priori, de carácter positivo, aunque ciertas personas tenderán a percibir o interpretar algunas cualidades como negativas debido a su experiencia vital, desarrollo personal o situación profesional. Lo que una persona puede considerar un punto fuerte, otra podría verlo como una debilidad.

En realidad, los atributos no tienen un significado absoluto y universal, sino que cada persona puede asociarlos con variedad de recuerdos, sentimientos, asociaciones e interpretaciones personales.

De ahí que una misma cualidad pueda percibirse y valorarse como positiva o como negativa.

Significados similares

Hay algunas cartas que, de manera intencionada, se solapan. Términos similares como “cuidadoso” y “cauto” pueden tener significados diferentes para diferentes personas.

Los matices que diferencian estos términos son los que llevan a un jugador a cuestionarse “¿Qué significa esta palabra para mí?” y lograr así formar su propia interpretación.

Precisamente, uno de los puntos clave del *Poker de la personalidad* es el intercambio de interpretaciones que se produce en las fases de discusión entre los jugadores, que no tendría lugar si se manejase el significado absoluto o científicamente correcto de un término. La discusión favorece el surgimiento de las posibles interpretaciones y refleja las diferencias individuales existentes.

Contexto y comportamiento

Las personas se comportan de una manera u otra en función del contexto o de su cargo dentro del grupo. Por ejemplo, la conducta de un jugador podría variar si:

- Es el líder del equipo o “simplemente” es un miembro de un equipo de trabajo multidisciplinar.
- Es la única persona de su sexo dentro del grupo o el grupo es mixto.
- Trabaja en un área específica con los demás miembros del grupo o es el único experto en su disciplina.

En definitiva, en cada nueva partida del *Poker de la personalidad* se percibirán y evaluarán conductas y cualidades diferentes en función de las características del grupo; las críticas y sugerencias de cambio también serán distintas.

Limitaciones del juego

El *Poker de la personalidad* no debe utilizarse para resolver conflictos, desacuerdos o rivalidades. Los jugadores que se encuentren en tales situaciones harán un mal uso del juego provocando aún más problemas en lugar de resolverlos.

Cuando los conflictos o las tensiones dentro de un grupo surjan durante una partida, es importante que el líder del juego haga respetar las reglas a todos los jugadores. Puesto que esta situación puede darse en cualquier momento, es importante que el líder del juego tenga experiencia en el manejo de situaciones conflictivas.

No se debe empezar una partida si no se dispone del tiempo suficiente para acabarla, ya que se corre el peligro de dejar preguntas planteadas sin responder, dudas sin aclarar o aspectos sin discutir. Esto podría conducir a conflictos y tensiones innecesarias.

Variaciones del juego

El *Poker de la personalidad* debe jugarse siguiendo las reglas que figuran en este manual. Dichas reglas son el resultado de la experiencia con muchos grupos y equipos de personas que avalan su fiabilidad.

No obstante, el juego puede modificarse o amoldarse a las características del grupo o a las circunstancias concretas. No hay ninguna limitación para realizar estos cambios. Nuevas experiencias conducen a nuevas necesidades que, a su vez, podrían conducir en lo sucesivo a nuevas modificaciones para adaptar el juego a situaciones concretas.

¡Hay muchas formas de jugar al *Poker de la personalidad*!

6. El feedback, un elemento esencial

El *feedback* juega un papel fundamental en el *Poker de la personalidad*.

La información que recibimos de los demás nos permite conocernos mejor y crecer personalmente. Es la forma que tenemos de entender cómo nuestro comportamiento afecta a otras personas y cómo éstas entienden y perciben nuestra conducta.

En el contexto del *Poker de la personalidad*, el *feedback* se produce cuando se hace una afirmación positiva acerca de una conducta y, en consecuencia, se refuerza dicha conducta, o cuando se expresa la dirección en la que debe cambiarse un comportamiento contribuyendo al desarrollo personal.

La mayoría de la gente está acostumbrada al tipo de *feedback* que recibe y cree conocer sobradamente sus virtudes y sus defectos. El *feedback* que se obtiene jugando el *Poker de la personalidad* ofrece una excelente oportunidad para demostrar si esto es así.

Para que el resultado sea constructivo es importante crear una atmósfera de confianza y respetar las siguientes reglas básicas del *feedback*:

- El *feedback* debe ser descriptivo. Cuando una persona se atiene a describir su forma de percibir y reaccionar ante la conducta de otra, permite que sea la otra persona quien decida cómo utilizar esa información para cambiar o no su conducta. Cada persona ofrece una única visión de la realidad, la suya propia.
- El *feedback* debe contener información concreta y lo más real posible.
- El *feedback* debe hacer referencia a hechos y experiencias reales y próximas en el tiempo.

Cuando el *feedback* se entiende y se emplea de esta manera se convierte en un valioso obsequio para el camino hacia el crecimiento personal.

¡Aproveche la oportunidad para conocerse mejor y crecer!

7. El equipo del Poker de la personalidad

- **Sabine Hugentobler** (1964) ha trabajado como consultora desde 1999 especializándose en la evaluación y consultoría de procesos de cambio y crecimiento de empresas. Anteriormente trabajó como formadora en el sector de los servicios financieros y como consultora interna en una compañía suiza. Orientó sus estudios de postgrado hacia el desarrollo organizacional, el asesoramiento sistémico y la dinámica de grupos. Es coautora del libro³ *...wen nur das Personal nicht wär* (“...si simplemente no hubiera personal”).
- **Bernhard Oettli** (1933) ha trabajado desde 1995 como formador en empresas de la industria privada y en organizaciones para el desarrollo de la cooperación. Es especialista en la evaluación de los procesos grupales y en la promoción de la comunicación y el cambio en empresas.
- **Doris Ruckstuhl** (1957) trabaja como consultora desde 1993. Su especialidad es el desarrollo de las compañías y la evaluación y asesoramiento en los procesos de cambio. Colabora con diversas instituciones en el campo de la formación de directivos y el manejo de conflictos. Es cofundadora del *Systemic Solutions Workshop* y del *Systemic Management Workgroup*.

³ Müri, P. (Ed.) (2001). *...wen nur das Personal nicht wär* (...si simplemente no hubiera personal). Zürich: Industrielle Organisation.