



Cómo el orden de nacimiento puede ayudar a predecir estilos de liderazgo

Ben Dattner,

Fundador y presidente de Dattner Consulting, LLC en Nueva York.
(Traducción de Natalia Giraldo).

ben@dattnerconsulting.com / www.dattnerconsulting.com/spanish/

Investigaciones académicas han demostrado que es posible realizar predicciones válidas acerca de la personalidad de un individuo dependiendo de si la persona nació primera, segunda, es el hijo(a) del medio, es hijo(a) único o mellizo. En su libro *"Born to Rebel"*, Frank Sulloway, profesor de MIT, usa el modelo de psicología evolucionaria para explicar cómo las rivalidades entre hermanos y las estrategias para ganar recursos emocionales, físicos e intelectuales de los padres durante la infancia son determinantes críticos de la personalidad en adultos. De acuerdo con esta teoría, la rivalidad entre hermanos es la forma más directa de competir durante la evolución del ser humano, y las personalidades se forman a medida que los hermanos tratan de ocupar y defender nichos y roles en la familia para asegurar su supervivencia. A pesar de que Sulloway no hace referencia a estudios basados en el mundo de los negocios, se pueden hacer deducciones en base a sus resultados y encontrar ejemplos.

LOS HIJOS MAYORES

Los niños que nacen primero se esfuerzan por complacer e imitar a sus padres y generalmente dominan y cuidan a sus hermanos menores. Los padres tienden a delegar responsabilidades en los hijos mayores, quienes se identifican con sus padres y con la autoridad. Por lo tanto, en relación a sus hermanos menores, los mayores tienden a ser más extrovertidos, más confiados en sí mismos, más conformistas y conservadores, más conscientes y son más dominantes y autoritarios.

Los hijos mayores representan un alto porcentaje de presidentes de compañías y líderes políticos, ya que tienden a ser más exitosos y a sentirse cómodos en situaciones en las cuales tienen que actuar dentro de una estructura existente, aprovechando su predisposición al éxito para gradualmente armar negocios y su atención al detalle para asegurar el control de calidad. Un ejemplo de un hijo mayor ambicioso y exitoso es Leonard Lauder de Estee Lauder. Él se hizo cargo del negocio pequeño de sus padres y utilizando un enfoque metódico lo llevó a convertirse en una de las compañías de cosméticos más grandes del mundo.

Los hijos mayores son más propensos a tener dificultades en situaciones que requieren cambios radicales o innovación, en equipos de trabajo independientes con roles y status ambiguos o trabajando en otros países. Asimismo tienden a sentirse incómodos cuando les toca trabajar bajo la dirección de otra persona. Un claro ejemplo es Michael Ovitz quien no consiguió ser exitoso en Disney porque no pudo trabajar de número dos de Michael Eisner.

LOS QUE NACEN SEGUNDOS

Los hijos que nacen segundos entran en un sistema familiar en el cual el puesto de hijo mayor ya está ocupado, por lo cual su incentivo es diferente y tienen que buscar la forma de crear su propio lugar en la familia. En relación a sus hermanos mayores, tienden a ser más flexibles y abiertos a nuevas experiencias, más empáticos y altruistas, más creativos e innovadores, rebel-

des, liberales e interesados en otras culturas y más preocupados en obtener justicia e igualdad.

Dos ejemplos de hijos no primerizos son Gordon Moore y Lou Gerstner de IBM. Ellos fueron capaces de desafiar el status quo de la industria y transformar sus organizaciones a fin de adaptarse a los rápidos cambios del mercado. Debido a que durante su infancia los hijos no primerizos tienen menos que perder si asumen riesgos, tienden a sentirse más cómodos asumiéndolos. Un buen ejemplo es George Soros, administrador de un *hedge fund*, quien construyó su fortuna con apuestas muy atrevidas, como la de US 10.000 millones contra la libra esterlina al principio de los años 90. Debido a su gran interés por otras culturas, los hijos no primerizos tienden a sentirse muy cómodos trabajando en el exterior. Por ejemplo, Ronald, el hermano menor de Leonard, se desarrolló profesionalmente fuera del negocio familiar, como embajador en Austria.

Los hijos del medio se encuentran en una situación más precaria, por lo tanto, tienen que aprender a ser diplomáticos y políticos para poder salir adelante, dado que no son dominantes como sus hermanos mayores ni reciben toda la atención que los padres le dan a los menores. Por estas razones, tienden a ser más diplomáticos, poseen habilidades políticas y son buenos en negociaciones y acuerdos. Un ejemplo es Michael Dell.

LOS HIJOS ÚNICOS

Los hijos únicos tienden a parecerse a los hijos mayores, tienen más predisposición al éxito y mayor tendencia a complacer a sus padres. Por ejemplo, Jack Welch describe que sus padres, de clase trabajadora, fueron su mayor fuente de inspiración durante su desarrollo profesional. Los mellizos son más similares y sienten menos rivalidad entre ellos que con otros hermanos y pueden parecerse a los hijos mayores, del medio o menores, dependiendo de cuantos hermanos mayores o menores tienen.

También vale la pena tener en cuenta el orden de nacimiento de socios y miembros de un equipo de trabajo. Una sociedad exitosa puede llegar a incluir un hijo menor que crea una visión innovadora y un hijo mayor que ejecuta dicha visión. Bill Gates y Steve Ballmer constituyen un buen ejemplo de este caso.

El orden de nacimiento puede ayudar a los ejecutivos a entender el impacto que las experiencias de la infancia pueden haber causado en su personalidad y estilo de liderazgo)

Es posible encontrar excepciones que no siguen este patrón de orden de nacimiento y personalidad. Hay variables que pueden alterar el impacto del orden de nacimiento en la personalidad, como el sexo, el temperamento, las características físicas, la clase socio-económica, el tamaño de la familia y el grado de conflicto entre los hermanos y los padres, entre otros. Por ejemplo, los hijos mayores que tienen un mayor grado de conflicto con sus padres pueden rebelarse y adquirir ciertas características asociadas con los hijos menores. Otro ejemplo de cómo el orden de nacimiento puede fallar como predicción de comportamiento es si el hijo mayor es tímido o se encuentra incapacitado. En este caso, el hijo menor puede llegar a adquirir los rasgos típicos de personalidad de los hijos mayores.

CONCLUSIÓN

En conclusión, hay diferencias consistentes y recurrentes entre las personas que ocupan puestos distintos en sus familias. Si bien el orden de nacimiento no permite predecir actitudes y comportamientos en el trabajo de forma infalible, tampoco existen factores infalibles para predecir el desempeño de las personas en su trabajo. En EE.UU., por razones legales, las organizaciones no pueden preguntarles a los candidatos a un empleo información personal. Por lo tanto, el orden de nacimiento no se debe usar como un factor de selección de personal. Sin embargo, puede ser utilizado productivamente en *coaching* individual y desarrollo de liderazgo para ayudar a los ejecutivos a entender el impacto que las experiencias de la infancia pueden haber causado en su personalidad y estilo de liderazgo.)