



---

**FIRO-B®**  
**Informe interpretativo para organizaciones**  
Desarrollado por Eugene R. Schnell y Allen L. Hammer

---

Informe preparado para  
**SOFÍA MUESTRA**



CPP, Inc. | 800-624-1765 | [www.cpp.com](http://www.cpp.com)

## INTRODUCCIÓN

Este informe se ha diseñado para mostrarle cómo los resultados de la evaluación FIRO-B® pueden ayudarle a comprender su comportamiento y el de otros miembros de la organización. La información de la herramienta FIRO-B le ayudará a maximizar el impacto de sus acciones, a identificar opciones para incrementar su productividad y satisfacción en el trabajo, y a explorar métodos alternativos para lograr sus objetivos. Tras una explicación de los resultados, se indica cómo estos pueden ayudarle a la hora de:

- Planificar su desarrollo profesional
- Aumentar su satisfacción con el trabajo
- Mejorar la efectividad de su participación en los equipos
- Identificar los puntos fuertes y débiles de su estilo de liderazgo

Al leer este informe, tenga presente que todos los instrumentos de este tipo tienen limitaciones. El instrumento FIRO-B no es un test de personalidad exhaustivo, sino que se centra principalmente en la manera de enfocar las relaciones interpersonales. Los resultados no deben emplearse para determinar si el comportamiento de una persona es adecuado o inadecuado. Se trata de una herramienta de evaluación de las necesidades interpersonales, no de un test de capacidad, intereses profesionales ni grado de éxito. Por último, evite tomar decisiones importantes basándose exclusivamente en los resultados de un solo instrumento.

La herramienta FIRO-B mide las necesidades interpersonales en tres áreas.

### INCLUSIÓN [I]

La necesidad de inclusión está relacionada con el establecimiento de nuevas relaciones y la asociación con otras personas; determina el grado de contacto y protagonismo que la persona en cuestión desea conseguir. Entre las palabras clave cabe destacar las siguientes:

- pertenencia
- implicación
- participación
- reconocimiento
- mérito

### CONTROL [C]

La necesidad de control está relacionada con la capacidad de toma de decisiones, la influencia y la persuasión en un entorno social; determina el grado de poder o dominio que la persona en cuestión desea conseguir. Entre las palabras clave cabe destacar las siguientes:

- poder
- autoridad
- influencia
- responsabilidad
- coherencia

### AFECTO [A]

La necesidad de afecto está relacionada con los lazos emocionales y las relaciones afectuosas en un entorno social; determina el grado de cercanía que la persona en cuestión desea conseguir. Entre las palabras clave cabe destacar las siguientes:

- lazos personales
- apoyo
- receptividad
- consenso
- sensibilidad

El instrumento FIRO-B también indica el grado de *expresión* o *deseo* en relación con cada una de las tres necesidades interpersonales (Inclusión, Control y Afecto).

### EXPRESADO [e]

El grado en que una persona iniciará un comportamiento dado.

### DESEADO [d]

El grado en que una persona desea o acepta dicho comportamiento en otras personas.

## SUS RESULTADOS FIRO-B®

	INCLUSIÓN		CONTROL		AFECTO		
EXPRESADO	Inclusión Expresada	[Ie]	Control Expresado	[Ce]	Afecto Expresado	[Ae]	COMPORTAMIENTO TOTAL EXPRESADO
	6		8		5		19
DESEADO	Inclusión Deseada	[Id]	Control Deseado	[Cd]	Afecto Deseado	[Ad]	COMPORTAMIENTO TOTAL DESEADO
	4		3		6		13
NECESIDAD TOTAL DE INCLUSIÓN		NECESIDAD TOTAL DE CONTROL		NECESIDAD TOTAL DE AFECTO		TOTAL GLOBAL DE NECESIDADES INTERPERSONALES	
10		11		11		32	

### Factores que pueden influir en los resultados

En las siguientes secciones, se ofrece una interpretación de los resultados que ha obtenido en el test FIRO-B, y se le indica cómo puede aplicarlos para comprender mejor sus pautas de comportamiento en el entorno de una organización. No obstante, a la hora de interpretar esos resultados, deberá tener en cuenta que sus respuestas podrían haberse visto afectadas por diversos factores externos. Intente determinar si alguno de los siguientes enunciados podría haber influido en sus resultados:

- Experiencias personales que puedan haber provocado una profunda introspección o aislamiento (este aspecto alterará los resultados, sobre todo en lo que respecta a las necesidades de Inclusión Deseada)
- Diferencias culturales que puedan afectar a la expresión de necesidades
- Interpretación errónea de los términos
- Intento consciente de evitar respuestas extremas (cuya consecuencia sería un mayor número de puntuaciones en el intervalo medio)
- Presión de su entorno que le obligue a expresar determinados comportamientos

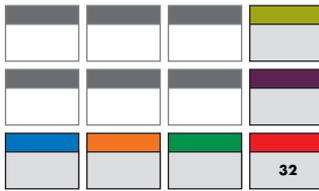
## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS FIRO-B®

6	8	5	
4	3	6	

### Sus necesidades individuales

Cada una de las seis necesidades se puede definir mediante afirmaciones sobre comportamientos característicos, como se muestra en la tabla siguiente. Los resultados de las seis necesidades permiten determinar en qué medida cada una de las dimensiones interpersonales es característica de su personalidad.

Comportamiento característico	Sus resultados	Qué indican sus resultados
<b>Inclusión Expresada [Ie]</b> Me esfuerzo en incluir a otras personas en mis actividades. Intento encajar, unirme a grupos sociales y relacionarme con otras personas en la medida de lo posible.		Un resultado de 6 sugiere que en algunos casos está de acuerdo con estas afirmaciones, pero prefiere elegir cuándo y con quién se relacionará más en el trabajo.
<b>Inclusión Deseada [Id]</b> Deseo que otras personas me incluyan en sus actividades y me inviten a participar. Disfruto cuando otras personas se fijan en mí.		Un resultado de 4 sugiere que ocasionalmente está de acuerdo con estas afirmaciones, pero mantiene un nivel de visibilidad e implicación apropiado dependiendo de la situación.
<b>Control Expresado [Ce]</b> Intento influir y ejercer control sobre el desarrollo del trabajo. Disfruto organizando actividades y dirigiendo a otros.		Un resultado de 8 sugiere que, por lo general, está de acuerdo con estas afirmaciones y asume con frecuencia la tarea de proporcionar instrucciones y pautas.
<b>Control Deseado [Cd]</b> Me siento más cómodo en situaciones de trabajo bien definidas. Intento que las instrucciones y expectativas sean claras.		Un resultado de 3 sugiere que, según el caso, está de acuerdo con las afirmaciones y tolera la influencia de otras personas en situaciones específicas.
<b>Afecto Expresado [Ae]</b> Me esfuerzo en relacionarme con otras personas. Me siento cómodo al expresar sentimientos personales e intento servir de apoyo a los demás.		Un resultado de 5 sugiere que, según el caso, está de acuerdo con estas afirmaciones, pero solo muestra su lado afectuoso y servicial a personas concretas y cuando las circunstancias son adecuadas.
<b>Afecto Deseado [Ad]</b> Deseo que otras personas muestren afecto por mí. Disfruto cuando otros comparten sus sentimientos conmigo y me animan a continuar esforzándome.		Un resultado de 6 sugiere que en algunos casos está de acuerdo con estas afirmaciones, y ha elegido un conjunto de circunstancias en las que se siente cómodo y permite que otras personas le muestren cercanía y apoyo.

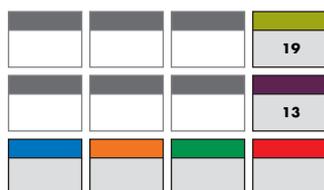


## Total global de Necesidades Interpersonales

El indicador de su Total global de Necesidades Interpersonales equivale a la suma de las seis necesidades específicas individuales (Ie + Id + Ce + Cd + Ae + Ad). Este resultado representa el valor máximo global de sus necesidades interpersonales; indica su grado de convicción en la posibilidad de conseguir sus objetivos y obtener satisfacción personal a través de la interacción social y la ayuda de otras personas.

**Su indicador de Total global de Necesidades Interpersonales, 32, se encuentra en el intervalo medio-alto. Esto sugiere que:**

- Su implicación con otras personas suele ser satisfactoria, pero las relaciones pueden llegar a ser frustrantes e interferir en su trabajo
- Al interactuar con otras personas, trabaja mejor en grupos pequeños y de forma regular
- Probablemente, disfruta con tareas que permiten a otras personas realizar aportaciones, pero no confía en ellos a la hora de tomar o aplicar decisiones
- Prefiere trabajar con otras personas, pero de vez en cuando necesita tiempo en soledad para reflexionar y pensar
- Probablemente se considera más extrovertido que introvertido



## Comportamiento Total Expresado y Comportamiento Total Deseado

El resultado de la sección Comportamiento Total Expresado ( $Ie + Ce + Ae$ ) indica la frecuencia con la que toma la iniciativa al relacionarse con otras personas para satisfacer las tres necesidades interpersonales básicas. En general, indica su grado de comodidad con un comportamiento proactivo.

Su resultado 19 Total Expresado se encuentra en el intervalo medio, lo que sugiere variabilidad a la hora de emprender iniciativas o tareas de forma proactiva; al parecer, depende significativamente de la persona o personas con las que colabora y el contexto en que trabaja.

El resultado del Comportamiento Total Deseado ( $Id + Cd + Ad$ ) indica el grado de dependencia de otras personas para satisfacer sus necesidades. En general, indica su grado de comodidad con un comportamiento reactivo o de respuesta.

Su resultado de 13 en Total Deseado se encuentra en el intervalo medio, lo que sugiere variabilidad a la hora de responder o confiar en otras personas; al parecer, depende significativamente de la persona o personas con las que colabora y el contexto en que trabaja.

Los resultados de las secciones Comportamiento Total Expresado y Comportamiento Total Deseado describen el patrón general que utiliza a la hora de satisfacer sus necesidades interpersonales, por este motivo, la mejor forma de interpretarlos es relacionándolos entre sí.

La puntuación de Comportamiento Total Expresado es superior a la de Comportamiento Total Deseado. Los comportamientos Expresados pueden dar la impresión de que sus expectativas sobre otras personas son elevadas, cuando en realidad no es así; quizá sea más selectivo de lo que parece. Probablemente se pregunta por qué otras personas le demuestran un comportamiento de afecto, inclusión o control mayor de lo que gustaría.

10	11	11	

## Necesidades Totales

Los resultados de Necesidad Total reflejan el valor máximo global de cada necesidad, es decir, hasta qué punto intenta satisfacer cada una de estas necesidades en situaciones interpersonales.

Las necesidades con mayor puntuación implican circunstancias con las que se siente cómodo. Probablemente se involucrará una y otra vez en situaciones que le permitan satisfacer dichas necesidades, que también son las que está menos dispuesto a sacrificar. Sus puntuaciones máximas corresponden a las Necesidades Totales de Afecto y Control. Estas son las necesidades que le resultan más fáciles de satisfacer y a las que menos estará dispuesto a renunciar. En una situación nueva, probablemente se centrará en encontrar a personas de confianza y establecer relaciones con ellos, crearse una posición significativa en la organización, e identificar a la persona al mando, el sistema de toma de decisiones y las prioridades de las diversas tareas.

Se sentirá más inclinado a renunciar a la necesidad con menor puntuación; con el tiempo, es posible que evite situaciones que le permitan satisfacer dicha necesidad. La Inclusión es la menor de sus prioridades; no le preocupará excesivamente encajar ni relacionarse con muchas personas hasta que las necesidades de Control y Afecto estén satisfechas.

## PATRONES

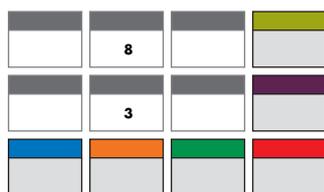
6			
4			

### Patrones de satisfacción de la necesidad de Inclusión

Sus resultados de **Inclusión Expresada (6)** e **Inclusión Deseada (4)** sugieren que el siguiente patrón de comportamiento podría describirle.

- Recibe numerosas invitaciones para reuniones o sesiones de debate, pero las rechaza o no acude.
- Elige cuidadosamente los eventos sociales de empresa a los que asiste.
- Disfruta trabajando con un selecto grupo de personas.
- El rechazo no le afecta.
- Le agotan las reuniones constantes.
- Considera que es importante mantener un límite en el número de conexiones y contactos.

Sin embargo, debido a que sus resultados de Inclusión Expresada e Inclusión Deseada se encuentran en el intervalo medio, su comportamiento probablemente depende de una situación o personas concretas. Es aconsejable que repase las afirmaciones anteriores y piense en situaciones específicas en las que serían más precisas.



## Patrones de satisfacción de la necesidad de Control

Sus resultados de Control Expresado (8) y Control Deseado (3) sugieren el siguiente patrón de comportamiento.

- Puede disfrutar al asumir el control y obtener reconocimiento.
- Se puede sentir incómodo al delegar responsabilidad.
- Puede ser muy competitivo y exigir la perfección en los demás.
- Marca objetivos difíciles tanto para usted como para otras personas.
- Desea la autonomía necesaria para asumir el trabajo.
- En ocasiones, considera que podría ampliar sus habilidades a casi cualquier área nueva.
- Puede vetar las decisiones que ha encargado a otros.

Sin embargo, debido a que su resultado de Control Deseado se encuentra en el intervalo medio, su comportamiento probablemente depende de una situación o personas concretas. Es aconsejable que repase las afirmaciones anteriores y piense en situaciones específicas en las que serían más precisas.

		5	
		6	

## Patrones de satisfacción de la necesidad de Afecto

**Sus resultados de Afecto Expresado (5) y Afecto Deseado (6) sugieren que puede mostrar con frecuencia el siguiente patrón de comportamiento.**

- Es amistoso, abierto y optimista.
- Valora la integridad.
- Puede tener dificultades para alejar a otras personas o controlar las interrupciones en el trabajo.
- Prefiere estimular mediante elogios y apoyo y se motiva al máximo de la misma forma.
- En ocasiones, disfruta resolviendo conflictos y negociando.
- En ocasiones, se siente triste cuando finalizan proyectos en grupo que requieren contacto regular con otros compañeros de trabajo.

Sin embargo, debido a que sus resultados de Afecto Expresado y Afecto Deseado se encuentran en el intervalo medio, su comportamiento probablemente depende de una situación o personas concretas. Es aconsejable que repase las afirmaciones anteriores y piense en situaciones específicas en las que serían más precisas.

## DESARROLLO PROFESIONAL

10	11	11	

El hecho de conocer sus necesidades interpersonales le permitirá evaluar sus oportunidades profesionales, independientemente de que esté considerando optar a un nuevo puesto o desee mejorar las condiciones de su trabajo actual. En caso de que deba evaluar una oportunidad, tenga en cuenta hasta qué punto se adecúa a sus necesidades interpersonales.

**Su Necesidad Total de Inclusión (10) se encuentra en el nivel medio; esto sugiere que encontrará mayor satisfacción en trabajos en los que:**

- Pueda trabajar regularmente con un equipo o grupo de personas y el contacto con sus compañeros se pueda regular fácilmente
- Existan limitaciones en el reconocimiento o el estatus, o que solo se reconozca el trabajo excelente o contribuciones excepcionales a la organización
- No se le exija regularmente que se involucre en decisiones y problemas que no afecten directamente a su trabajo

**Su Necesidad Total de Control (11) se encuentra en el nivel medio; esto sugiere que encontrará mayor satisfacción en trabajos en los que:**

- Se ofrezcan nuevos retos y oportunidades con niveles similares de apoyo y autonomía
- Las responsabilidades laborales incluyan varias tareas bajo su exclusiva responsabilidad y otras compartidas con sus compañeros
- Las decisiones no sean definitivas y exista la posibilidad de modificar el proceso o establecer nuevos acuerdos
- Existan pautas generales en cuanto al rendimiento, pero flexibilidad al afrontar excepciones

**Su Necesidad Total de Afecto (11) se encuentra en el nivel medio; esto sugiere que encontrará mayor satisfacción en trabajos en los que:**

- Los empleados distinguan los momentos en que deben mostrar profesionalidad y aquellos en que pueden “relajarse”
- Exista tolerancia en lo que a los problemas personales se refiere, aunque dichos problemas se mantengan en privado habitualmente
- Los problemas laborales diarios no se compartan, pero todos se unan al afrontar un gran reto
- Se prefiera la crítica constructiva al conflicto y el debate

## MEJORA DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO

6	8	5	
4	3	6	

Su efectividad como miembro de un equipo o una organización depende parcialmente de su grado de flexibilidad. Sus necesidades interpersonales pueden conducirle a adoptar ciertos patrones de comportamiento que en este momento limitan su efectividad potencial. Aunque es necesario que encuentre formas de expresar sus necesidades, quizá pueda aumentar su efectividad si no se atiene exclusivamente a dichos patrones. Las siguientes preguntas pueden ayudarle a aumentar su flexibilidad.

### Efectividad del equipo e Inclusión

**Su necesidad de Inclusión Expresada (6) se encuentra dentro de un intervalo medio. Pregúntese lo siguiente:**

- ¿Soy demasiado precavido a la hora de reconocer los méritos de otros y atraerlos a un proyecto?
- ¿Me mantengo demasiado tiempo a la espera para observar el comportamiento de otras personas antes de mostrar interés por sus contribuciones?
- ¿Existen formas de ofrecer a los demás la posibilidad de realizar aportaciones o proporcionarles información actualizada para estimular su cooperación y participación?

**Su necesidad de Inclusión Deseada (4) se encuentra dentro de un intervalo medio. Pregúntese lo siguiente:**

- ¿He enviado señales contradictorias sobre mi interés en este proyecto debido a mi preocupación por otros posibles participantes en el mismo?
- El hecho de ser selectivo en lo que respecta a mi participación ¿se malinterpreta como desinterés o desautorización?
- ¿Debería perseverar un poco más en ciertos proyectos o grupos antes de retractarme o realizar trabajo marginal?

## Efectividad del equipo y Control

**Su necesidad de Control Expresado (8) es alta. Pregúntese lo siguiente:**

- ¿Promuevo mis ideas y opiniones a expensas de las de mis colegas?
- ¿Me desborda el trabajo porque soy reacio a pedir ayuda a otros?
- ¿Permito que mis compañeros se enorgullezcan y asuman la autoría de su trabajo?

**Su necesidad de Control Deseado (3) se encuentra dentro de un intervalo medio. Pregúntese lo siguiente:**

- ¿Soy demasiado inflexible e intolerante con la ambigüedad?
- ¿Necesito permiso, o ya dispongo de la autoridad necesaria para tomar decisiones?
- ¿Debería reducir mi dependencia de otras personas?

## Efectividad del equipo y Afecto

**Su necesidad de Afecto Expresado (5) se encuentra dentro de un intervalo medio. Pregúntese lo siguiente:**

- ¿Soy excesivamente precavido a la hora de ofrecer apoyo y estímulo a otras personas?
- ¿Convendría que un grupo más amplio de compañeros de trabajo me conociera mejor y comprendiera los retos que debo afrontar?
- ¿Necesitan otras personas que les preste un reconocimiento y aprecio más constante, de forma que adviertan que valoro y considero importante su trabajo?

**Su necesidad de Afecto Deseado (6) se encuentra dentro de un intervalo medio. Pregúntese lo siguiente:**

- ¿He enviado señales contradictorias sobre mis necesidades de estímulo y apoyo?
- ¿Sería preferible permitir que otras personas compartieran conmigo sus problemas personales y preocupaciones?
- ¿Cómo puedo indicar con claridad a otras personas que estoy abierto a sus ideas y reacciones?

## LIDERAZGO

6	8	5	
4	3	6	

Su puntuación máxima de necesidad Expresada representa el entorno social en el que se siente más cómodo al tomar la iniciativa; como consecuencia, este resultado permite predecir qué “faceta” de su personalidad mostrará en primer lugar al trabajar en grupo. Es muy probable que esta necesidad también determine la base de su estilo de liderazgo.

**Su puntuación máxima de necesidad Expresada corresponde a Control. Esto sugiere que, como líder, intentará:**

- Centrarse en la tarea que debe realizar
- Cumplir los plazos
- Proporcionar pautas
- Dar instrucciones
- Resolver emergencias
- Mantener con firmeza las decisiones finales
- Proporcionar instrucciones
- Desarrollar objetivos exigentes
- Obtener legitimidad a través de la competencia y aptitud para la realización de tareas
- Que los demás le perciban como la persona al mando
- Actuar de forma efectiva para conseguir sus objetivos

La puntuación mínima de necesidad Expresada es el área en la que se siente menos cómodo al tomar la iniciativa. Por lo tanto, es improbable que utilice el estilo de liderazgo asociado a esta necesidad y, si lo hace, existen menos probabilidades de que cause una buena impresión a sus subordinados. Su puntuación mínima de necesidad Expresada corresponde a Afecto. Esto sugiere la posibilidad de que sus subordinados le cuestionen por parecer distante, no mostrar aprecio o permitir un conflicto excesivo en el grupo.