



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

Informe preparado para
EJEMPLO DE FULANITA
26 de mayo de 2017

Interpretado por
Tracy E. Kenney
KELYB
Kelly Services, Inc.



CPP, Inc. | 800-624-1765 | 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
	7		4		7		18
DESEADO	Inclusión Deseada [Id]		Control Deseado [Cd]		Afecto Deseado [Ad]		COMPORTAMIENTO TOTAL DESEADO
	7		9		6		22
	NECESIDAD TOTAL DE INCLUSIÓN		NECESIDAD TOTAL DE CONTROL		NECESIDAD TOTAL DE AFECTO		TOTAL GLOBAL DE NECESIDADES INTERPERSONALES
	14		13		13		40

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

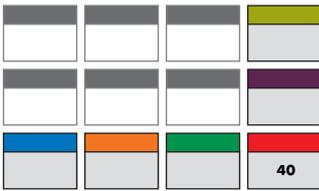
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS FIRO-B®

7	4	7	
7	9	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
Inclusión Expresada [Ie] 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.	 BAJO MEDIO ALTO	Un resultado de 7 sugiere que, por lo general, está de acuerdo con las afirmaciones y probablemente disfruta manteniendo un contacto interpersonal continuo con sus compañeros de trabajo.
Inclusión Deseada [Id] Deseo que otras personas me incluyan en sus actividades y me inviten a participar. Disfruto cuando otras personas se fijan en mí.	 BAJO MEDIO ALTO	Un resultado de 7 sugiere que por lo general está de acuerdo con estas afirmaciones y disfruta cuando otras personas buscan sus aportaciones y le ofrecen la oportunidad de hacerse notar.
Control Expresado [Ce] Intento influir y ejercer control sobre el desarrollo del trabajo. Disfruto organizando actividades y dirigiendo a otros.	 BAJO MEDIO ALTO	Un resultado de 4 sugiere que, en ocasiones, está de acuerdo con estas afirmaciones; se siente cómodo al proporcionar pautas e instrucciones si es razonable y la situación lo requiere.
Control Deseado [Cd] Me siento más cómodo en situaciones de trabajo bien definidas. Intento que las instrucciones y expectativas sean claras.	 BAJO MEDIO ALTO	Un resultado de 9 sugiere que, por lo general, está de acuerdo con las afirmaciones; se siente más cómodo en situaciones donde puede respetar la autoridad de otras personas y atenerse a las pautas recibidas.
Afecto Expresado [Ae] Me esfuerzo en relacionarme con otras personas. Me siento cómodo al expresar sentimientos personales e intento servir de apoyo a los demás.	 BAJO MEDIO ALTO	Un resultado de 7 sugiere que, por lo general, está de acuerdo con estas afirmaciones y mantiene una actitud de cordialidad, apoyo y estímulo hacia sus compañeros de trabajo.
Afecto Deseado [Ad] Deseo que otras personas muestren afecto por mí. Disfruto cuando otros comparten sus sentimientos conmigo y me animan a continuar esforzándome.	 BAJO MEDIO ALTO	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.

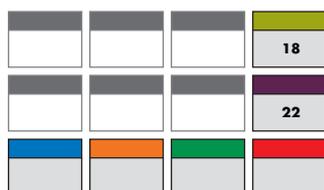


Total global de Necesidades Interpersonales

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, 40, se encuentra en el intervalo alto. Esto sugiere que:

- La implicación con otras personas le resulta satisfactoria y gratificante
- Trabaja mejor en grupo, interactuando con otros
- Le gusta trabajar en equipo y resolver problemas mediante el diálogo
- Prefiere pasar tiempo con otras personas y disfrutar de un alto grado de interacción social
- Probablemente se considera extrovertido



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 18 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 22 en Total Deseado se encuentra en el intervalo alto, lo que sugiere que recurre con frecuencia a otras personas y se siente cómodo aceptando los comportamientos de los demás.

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 la sección Comportamiento Total Deseado es superior a la de Comportamiento Total Expresado. Esto sugiere que prefiere permanecer a la expectativa antes de pasar a la acción. En algunas situaciones se puede sentir cohibido para hacer o expresar lo que desea. Valora la integridad en otras personas, ya que le permite predecir su comportamiento y, como consecuencia, planificar cómo actuará a continuación. Probablemente se pregunta a menudo por qué otras personas le demuestran mayor afecto, inclusión o control. Quizá se sorprendieran al saber hasta qué punto aprecia su comportamiento. Sus comportamientos Expresados no ofrecen excesivas pistas sobre lo que desea de otras personas.

14	13	13	

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.

La necesidad con mayor puntuación implica una circunstancia con la que se siente cómodo. Probablemente se involucrará una y otra vez en situaciones que le permitan satisfacer dicha necesidad, que también es la que está menos dispuesto a sacrificar. Los resultados indican que la puntuación máxima de Necesidad Total corresponde al comportamiento de Inclusión.

Esto sugiere que, en una situación nueva, probablemente se centrará en encajar, establecer nuevas relaciones, darse a conocer e implicarse. Una vez que haya conseguido adaptarse a la nueva situación, quizá se concentre en satisfacer o expresar sus necesidades de Control y Afecto.

Se sentirá más inclinado a renunciar a las necesidades de menor puntuación; con el tiempo, es posible que evite situaciones que le permitan satisfacer dichas necesidades. El Afecto y el Control son sus prioridades más bajas; no le preocupará excesivamente establecer relaciones estrechas con otras personas ni buscar orden y pautas hasta que las necesidades de Inclusión estén satisfechas.

PATRONES

7			
7			

Patrones de satisfacción de la necesidad de Inclusión

Sus resultados de **Inclusión Expresada (7)** e **Inclusión Deseada (7)** sugieren que el siguiente patrón de comportamiento podría describirle.

- Incluye a otros y le gusta que los demás le incluyan.
- Disfruta cuando se le ofrece la oportunidad de realizar aportaciones.
- No le gusta verse privado de información y novedades.
- Busca el reconocimiento y la aprobación de sus colegas y superiores.
- No establece excesivas distinciones entre reuniones de tipo social o laboral.
- Organiza actividades sociales con sus contactos profesionales.
- Se retira ante la posibilidad de rechazo por parte de otras personas.

	4		
	9		

Patrones de satisfacción de la necesidad de Control

Sus resultados de Control Expresado (4) y Control Deseado (9) sugieren el siguiente patrón de comportamiento.

- Puede aceptar las pautas de la alta dirección.
- En ocasiones, no le interesa conseguir influencia.
- Es un miembro leal y cooperativo de la organización.
- Desea realizar su trabajo de acuerdo con los procedimientos de operación estándar.
- En ocasiones, le frustran las incoherencias.
- A veces siente la necesidad de consultar sus decisiones a otros.
- Cuando ocupa un cargo nuevo, a veces prefiere recibir amplia formación y orientación.

Sin embargo, debido a que su resultado de Control Expresado 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.

		7	
		6	

Patrones de satisfacción de la necesidad de Afecto

Sus resultados de Afecto Expresado (7) 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 su resultado de Afecto 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.

DESARROLLO PROFESIONAL

14	13	13	

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 (14) se encuentra en el nivel alto; esto sugiere que encontrará mayor satisfacción en trabajos en los que:

- Tenga muchas oportunidades de interactuar con otras personas
- Existan numerosas opciones para obtener reconocimiento y mejorar su estatus
- La organización intente involucrar a sus empleados en la toma de decisiones
- La organización recompense el trabajo en equipo

Su Necesidad Total de Control (13) se encuentra en el nivel alto; esto sugiere que encontrará mayor satisfacción en trabajos en los que:

- Exista una distribución clara de las tareas y procesos
- Los ascensos se basen en el nivel de capacidad y competencia
- Los objetivos y las estrategias de la unidad de trabajo estén claramente definidos
- El cumplimiento de los estándares y el mantenimiento de la coherencia se recompensen

Su Necesidad Total de Afecto (13) se encuentra en el nivel alto; esto sugiere que encontrará mayor satisfacción en trabajos en los que:

- El clima de la organización se caracterice por la calidez y el interés personal en los empleados
- Se fomente el estímulo y la cooperación y se aprecie su libre intercambio entre los empleados
- La organización intente que los empleados se sientan como en casa
- La organización intente ser flexible y ayudar a los empleados en sus vidas privadas

MEJORA DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO

7	4	7	
7	9	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 (7) es alta. Pregúntese lo siguiente:

- ¿Doy a otras personas la oportunidad de contribuir en un nivel con el que se encuentren cómodos, o les presiono para que realicen contribuciones?
- ¿Realmente necesito las aportaciones de otros, o tengo suficientes conocimientos para trabajar solo?
- Si mi compañero de trabajo es tímido ¿debo reconocer su logros de forma privada o públicamente?

Su necesidad de Inclusión Deseada (7) es alta. Pregúntese lo siguiente:

- ¿Suelo esperar que otros busquen mis aportaciones?
- ¿Existen otras formas mediante las que pueda indicar de manera más directa a otras personas que deseo participar en un proyecto?
- ¿Soy capaz de permitir que otros reciban tanta atención como la que deseo recibir?

Efectividad del equipo y Control

Su necesidad de Control Expresado (4) se encuentra dentro de un intervalo medio. Pregúntese lo siguiente:

- ¿Espero demasiado para fijar metas y objetivos, a pesar de que al hacerlo podría ayudar en el proyecto o a un equipo?
- ¿Esperan los demás mayor regularidad y constancia en las pautas o la toma de decisiones debido al puesto que ocupo y mis conocimientos?
- ¿Facilitaría el trabajo de otras personas si me ofreciera a asumir el control en tareas estrechamente vinculadas y complementarias a mis responsabilidades actuales?

Su necesidad de Control Deseado (9) es alta. Pregúntese lo siguiente:

- ¿Puedo aprender a ser más flexible y tolerante con la ambigüedad?
- ¿Necesito permiso, o ya dispongo de la autoridad necesaria para tomar decisiones?
- ¿Puedo reducir mi dependencia de otras personas?

Efectividad del equipo y Afecto

Su necesidad de Afecto Expresado (7) es alta. Pregúntese lo siguiente:

- ¿Soy capaz de inmiscuirme menos en los asuntos de otras personas?
- ¿Preferirían mis colegas saber menos sobre mis problemas personales?
- ¿Me adhiero al dictamen de otras personas a riesgo de no expresar mi opinión?

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

7	4	7	
7	9	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.

Los resultados indican que sus valores máximos de necesidades Expresadas corresponden a Inclusión y Afecto. Aunque esto indica que intenta lograr un equilibrio entre sus dos facetas como líder, probablemente muestra una ligera preferencia por una de ellas. La experiencia con otras personas que han realizado la evaluación FIRO-B indica que probablemente demuestra preferencia por el Afecto Expresado. Esto sugiere que, como líder, intentará:

- Centrarse en el desarrollo de recursos humanos
- Incrementar y mantener la satisfacción de los empleados
- Estimular y apoyar a sus compañeros
- Reducir los conflictos
- Obtener legitimidad a través de la lealtad y el compromiso personal
- Disfrutar una relación cálida y estrecha con sus subordinados
- Atender y apoyar a sus subordinados
- Tranquilizar a otras personas y conseguir que se sientan cómodas
- Promover los comentarios de sus subordinados
- Canalizar una comunicación honesta

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 Control. Por lo tanto, probablemente reciba quejas por falta de dirección o de firmeza. Sus subordinados probablemente también desean que tome la iniciativa de forma más visible.