



Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998

| Número del mes | [Anteriores](#) | [Contribuciones](#) | [Sobre la Revista](#) | [Sitios de Interés](#) | [Directorio](#) | [Ediciones Especiales](#) |

## La Comunicación, más que una Habilidad Para el Trabajo de Grupo.

Por: Ma. Adriana Ulloa H.  
ENEP Acatlán.

*Al comprender y al hacerse comprender, se entrega algo de uno mismo y se toma algo del otro... a partir de entonces, los actos y los pensamientos se hacen recíprocamente solidarios, se perdió la libertad de equivocarse.*

Lévi-Strauss

Comunicarse es una vía para disminuir malentendidos (Luhman, 1992), y en el trabajo institucional esto es un vivo ejemplo. La calidad con que realizamos una tarea se relaciona con nuestra disposición a poner en común y complementar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo; por esto es fundamental saber comunicarnos: iniciar conversaciones en momentos propicios, expresar nuestras dudas, prestar la atención debida al escuchar argumentos, recapacitar sobre diferentes puntos de vista, aceptar la diversidad de pensamientos y conductas, entre otros.

Al concebir un proyecto, elaborarlo, "corregirlo" y difundirlo, aprendemos a escucharnos y a complementar los esfuerzos, saberes y habilidades de un equipo para llevarlo a cabo. Por esto, es tan importante identificar en cuál de estas fases le toca a cada uno intervenir en cada proyecto, área o puesto en cuestión, y bajo qué rol o cumpliendo qué papeles podemos ser igualmente fructíferos para una organización como para nosotros.

Toda organización representa un sistema de individuos que trabajamos en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos. Su buen funcionamiento va a depender de la manera en que son dirigidas y de los criterios bajo los que se elige, organiza y prepara al personal, según el caso, para investigar, hacer proyecciones, formular políticas y difundir los resultados que cumplan con servicios de información, educación y comunicación que soliciten los destinatarios.

Para definir nuestras relaciones laborales es importante considerar dos actitudes que adoptamos al comunicamos y relacionamos, pues pueden favorecer u obstaculizar el trabajo en equipo (Gerald Goldhaber, 1987): el **nivel de cooperación** (atención y aceptación de los intereses de otros) y el de asertividad (expresión e intención de satisfacer de los intereses propios). Sin descartar la influencia del carácter y la experiencia e historia laborales, los niveles de cooperación y asertividad nos permiten apreciar al menos cinco "fórmulas" distintas de participación en las dinámicas del trabajo en grupo:

**1. Evitación** (no asertivo + no cooperativo: trabajo marginado). Observada cuando no se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo, mostrándose indiferentes o "delimitando" territorios de control o poder. Las repercusiones manifiestas de esta actitud en la calidad y eficacia del trabajo, nos llevan a: duplicar una misma actividad en distintas áreas; aislarnos y/o autoexcluirnos del trabajo colectivo.

**2. Adecuación** (cooperativo + no asertivo: trabajo subordinado). Cuando se ponen los intereses de otros por encima de los nuestros para "calmar los ánimos" o como una forma de mantener "en paz" una relación; cuando se sacrifican las propias aportaciones en aras del trabajo mismo. En apariencia asumir este papel nos hace: desatender las propias necesidades por ayudar o depender de los otros; habituarnos a establecer relaciones dependientes o de autosacrificio de los propios intereses, necesidades o principios de trabajo.

**3. Competencia** (asertivo + no cooperativo: trabajo personal o centralizado). Creer que "ganar" significa no conceder, "no perder", nos lleva a competir e incluso a tratar de dominar apoyado incluso en "bases de poder" o en un "superior" para tener ventajas sobre los otros; no compartir o centralizar responsabilidades; negar o entregar parcialmente los recursos y las contribuciones que exige el equipo...

**4. Colaboración** (cooperativo + asertivo: búsqueda y obtención de beneficios mutuos). La búsqueda de resoluciones y decisiones que ofrezcan ventajas al grupo, aclarar diferencias, examinar opciones antes de decidir; actuar con honestidad, claridad, confianza, sinceridad e incluso espontaneidad; nos permite proporcionar y/o solicitar el trabajo e integrarlo al colectivo de manera equitativa, confiando a los otros los propios recursos, dejando que otros jueguen las propias piezas mientras se contribuye o retribuye el trabajo o proyecto en común.

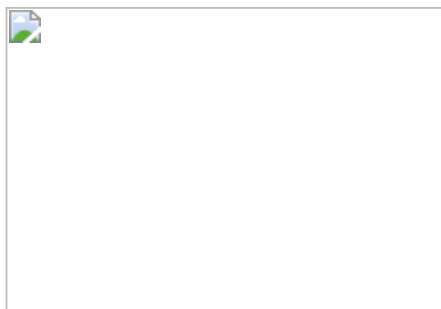
**5. Compromiso** (asertivo + cooperativo: realización de acuerdos y "negociaciones" justos). Ser flexibles, estar dispuestos a renunciar a algo para lograr negociaciones; compartir, intercambiar beneficios, llegar a acuerdos, respetar reglas; nos facilita valorar y resolver las carencias de un plan de trabajo, así como generar confianza para sacarlo adelante con el equipo y los recursos que contamos.

¿Cuándo adoptamos una u otra disposición al trabajar con otra persona? Estas actitudes revelan, en sentido estricto, el papel que asumimos consciente o inconscientemente para el logro del trabajo en equipo. En las relaciones laborales no sólo se ponen en juego la ética individual y el respeto por los derechos de los otros, también se expresan, en el plano emocional, los sentimientos de autoestima, seguridad, confianza, pertenencia e incluso de autoestima frente a un equipo.

Creer, por ejemplo, que sí es posible sacar adelante un proyecto con las personas y recursos que "nos ha tocado" trabajar, no depende tanto de que participen los sujetos "necesarios", como de la seguridad que depositamos en los resultados del trabajo colectivo. Atribuir nuestra confianza (Javier Elguea y Leticia Reyes, 1997) involucra poner los recursos en manos de cuando menos dos partes implicadas para beneficio de ambos. ¿Los resultados de confiar? Potencializar la utilidad bajo riesgo, pero no de los individuos de manera independiente, sino con una certidumbre en las relaciones y el intercambio necesarios para expresar la reducción del riesgo.

La confianza es pues, coincidimos con los autores citados, la expectativa de un comportamiento honesto y cooperativo, basado en normas comunes y compartidas. Asimismo, importa la calidad de apropiación de las habilidades para plantearnos objetivos, tomar decisiones, comunicarnos e incluso, manejar nuestras emociones pues influyen en el papel que desempeñamos frente a los otros, otorgarles la información que requieren, delegar responsabilidades equitativamente.

Reflexionar acerca de nuestras prácticas cotidianas para comunicarnos puede motivar el desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias, así como a sostener relaciones constructivas en lo laboral, profesional y personal. En ocasiones nos resulta difícil desprendernos de actitudes que traen consigo beneficios parciales -o para uno solo- en el trabajo y en nuestras relaciones interpersonales. En cambio, si buscamos motivaciones e intereses compartidos, podemos favorecer dinámicas que nos contagien actitudes de compromiso mutuo.



"Camino a Chalco con los Volcanes"

José Ma. Velasco

## El líder, el sensible, el clown, el visionario, ¿quiénes somos al trabajar con los otros?

Desdoblarse en el momento preciso. Ser líder de las mañanas, el clown de las tardes, el visionario contemplativo en las noches y el sensible que despierta llorando en la madrugada por las fibras sensibles que debían ser vistas con justeza.

Carl Jung definió las personalidades como un par de oposiciones (extraversión/introversión), entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades. Si bien aclara que las dificultades observadas en las formas de vinculación, no se pueden comprender tan sólo en función de estas orientaciones, para los fines de este trabajo, su propuesta nos sirve de base para comprender, más "tangiblemente" estas personalidades según las necesidades -vocaciones incluso- que las rigen y las habilidades que las caracterizan. Así, es posible ubicar primeramente como tímidos, reservados y metódicos a los sujetos analíticos y a los organizadores, así como "lanzadas", atrevidas y relajientas, a las personas que se distinguen como persuasivas o como controladoras.

Estas cuatro características bien pueden asociarse a cuatro habilidades específicas que distinguen, principalmente, a los introvertidos de los extrvertidos, y constituyen la base de la propuesta de un grupo de psicólogos sociales de Chicago, quienes definen la personalidad de los sujetos a partir de las relaciones existentes entre las habilidades para el análisis, la persuasión, el liderazgo y/o la organización en la personalidad de cada uno.

Puede ser que dichas personalidades actúen de manera diferente e igualmente constructiva para resolver un problema de comunicación o vinculación afectiva, como también es posible que todas "se manejen" de manera conflictiva ante los mismos problemas; o finalmente, lo que para los analíticos sea fácil de prever, puede no serlo tanto para los persuasivos, pero sí fácil de compartir para los organizadores y de poner en práctica "soluciones" por los controladores.

El desarrollo y el reconocimiento de habilidades para controlar (diversas situaciones, la dirección de un proyecto, o el manejo de niveles de estrés); para persuadir, motivar o conmover (tarea que no se limita a comunicólogos en un mensaje ni a los artistas); para analizar y visualizar la trascendencia de nuestras acciones (reflexionar, ser autocríticos y responder a los porqués, y reconocer a los que participan en o de los cambios que están por realizarse); para organizar y distribuir recursos respondiendo a los sentires y necesidades de la manera más fiel y justa posible (para la población contemplada, como para la que trabaja en esta tarea). Todos poseemos y/o hemos practicado una u otra de estas facultades de control, de lo que se hace en la organización sensible a las necesidades de los miembros del grupo, análisis (evaluación presente y a futuro) y persuasión (o convencimiento). Aunque no podemos expresarlas todas a cada momento, sí podemos en cambio identificar cuáles requerimos aportar, o cuáles otras habilidades podemos mejorar o pedir que se ejerzan responsablemente por parte de los compañeros, con independencia de su rango en una agrupación.

Para entender las cuatro personalidades centrales, exponemos el primer tipo de combinación, que comprende a las personas con un rango mayoritario de alguno de los caracteres sobre los restantes. Describimos, asimismo, las características centrales de cada personalidad incluyendo el tipo de preguntas que, con independencia de la información que arrojen otras técnicas de conocimiento, podemos oír de un interlocutor según el tipo de personalidad que lo caracteriza (Esquema 1).

### ESTILOS DE COMPORTAMIENTO Y HABILIDADES SEGÚN EL TIPO DE PERSONALIDAD

| Personalidades        | Organizador/"sensible"                   | Controlador/"líder"                                              | Analítico/"visionario"                                                                   | Persuasivo/"clown"                           |
|-----------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Sus habilidades       | (¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?) | (¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Para qué?)                       | (¿Por qué? ¿Cómo se aplica? ¿Quién lo dice?)                                             | (¿Quién lo hace? ¿Qué siente? ¿lo reconoce?) |
| Para tomar decisiones | Organiza a la gente                      | Decisivo. Autodisciplinado Toma las responsabilidades a su cargo | Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección. | Toma decisiones rápidas                      |

|                            |                                                                                                                      |                                                                                                                |                                                                                                   |                                                                                                   |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Para planearse metas.      | Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados                       | Enfoca a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos. | Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes. | Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.                |
| Para comunicarse           | Hace preguntas. Modera opiniones, De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad. | De opiniones fuertes, directo.                                                                                 | Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.                      | Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.                      |
| Para manejar sus emociones | Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.                                      | Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.                                                         | Controla sus emociones. Formal.                                                                   | Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros. |

### Nuestras habilidades y roles en el trabajo de equipo, ¿cómo identificarlas?

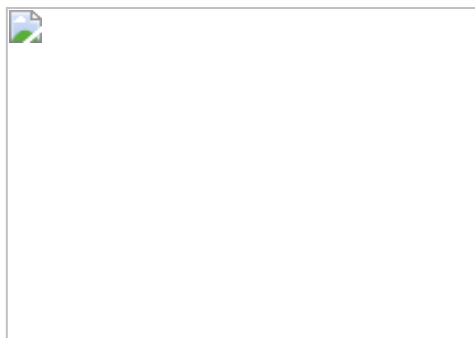
El ejercicio eficaz de las capacidades personales corresponde al desarrollo de habilidades de: autodeterminación; darse cuenta de cómo influye nuestro comportamiento en los otros; entender las necesidades de los otros; desarrollar la versatilidad necesaria para manejar el nivel de tensión creado en nuestras relaciones interpersonales.

Las opciones para vincularnos afectivamente con los otros depende de la propia disposición del sujeto para: iniciar las relaciones interpersonales, o dejar que sean los otros quienes las inicien; mantenerlas tal como están; hacer un esfuerzo por mejorarlas; permitir que se deterioren; destruirlas activamente.

En este sentido, los primeros 20 ó 30 segundos de trato al momento en que conocemos a una persona hacemos juicios cruciales, que influyen en toda opinión posterior que emitamos sobre ella. Según el trato y los intercambios que tengamos con ella, puede confirmarnos o disprobar esta impresión. Solemos depositar gran fe en estas "primeras llamadas" de atención y, en algunos casos, es muy difícil modificar o renunciar a la primera impresión de la gente que conocemos.

Entre las complejas variables que componen la personalidad, se encuentran: la moral, los valores, la filosofía personal, las experiencias, las expectativas sociales, el coeficiente intelectual, las expectativas personales y profesionales. No obstante, en el test que traducimos a continuación, como resultado de dos habilidades predominantes, se identifican y distinguen las características que son identificadas un mayor número de veces como propias por el sujeto respondiente.

Los resultados de interpretación del test de personalidad, son señalados a partir de los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto en cuestión. De tal modo, que una persona responde -según el tipo de preguntas que formula y un test de 24 grupos de estilos de vida, a su vez, con cuatro ítems cada uno- a una personalidad analítica-controladora o persuasiva-analítica, entre otras personalidades, según se reconozca y defina el "porcentaje" de respuestas que atañen a cada una de estas cuatro personalidades.



"El Valle de México", 1875

José Ma. Velasco

## EL TEST DE PERSONALIDAD SEGUN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

HABILIDADES PREVALECIENTES \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o 'deberías' tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una. (Por la naturaleza de esta página no se puede marcar o aplicar dicho test, sin embargo presentamos los grupos de habilidades).

|                                                                                                |                                                                                                                              |                                                                                        |                                                                                                             |                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                | Tranquilo (O)<br>Meticuloso,<br>Detallista (A)<br>De opiniones<br>fuertes (C)<br>Sociable,<br>Amigable (P)                   | Obediente (O)<br>Caprichoso (A)<br>Testarudo, Reacio<br>a conceder (C)<br>Juguetón (P) | Estable, Templado (O)<br>Preciso (A)<br>Nervioso (C)<br>Espontáneo (P)                                      | Convincente (P)<br>Gentil (O)<br>Humilde, Modesto<br>(A)<br>Original (C)                                                              |
| Valiente (C)<br>Creativo, Con<br>inventiva (P)<br>Entregado (O)<br>Introvertido (A)            | Seguro de mi<br>mismo (P)<br>Simpático (O)<br>Asertivo para<br>tomar<br>decisiones (C)<br>Abierto a aceptar<br>opiniones (A) | Competitivo (C)<br>Jovial, Gozoso (P)<br>Considerado (O)<br>Conciliador (A)            | De trato fácil (O)<br>Organizado, Metódico (A)<br>Enérgico (C)<br>"Campechano", sobrellevo<br>las cosas (P) | Respetuoso (A)<br>Emprendedor (C)<br>Optimista (P)<br>Servicial (O)                                                                   |
| Disciplinado (A)<br>Generoso (O)<br>Vivaz,<br>Llamativo (P)<br>Persistente, No me<br>rindo (C) | Arriesgado,<br>Temerario (C)<br>Dispuesto a<br>ayudar (O)<br>Cálido y sincero<br>(P)<br>Centrado, No<br>extremo (A)          | Cauteloso (A)<br>Determinado (C)<br>Elocuente (P)<br>Bondadoso (O)                     | Agresivo (C)<br>Influenciable (O)<br>Indeciso (A)<br>Impulsivo (P)                                          | Inquieto (C)<br>Popular (P)<br>Compartido,<br>Colaborador (O)<br>Regido por<br>principios<br>determinados (A)                         |
| Comunicativo (P)<br>Controlado (O)<br>Decisivo, Firme (C)<br>Sistemático (A)                   | Diplomático (A)<br>Atrevido,<br>Audaz (C)<br>Satisfecho (O)<br>Expresivo (P)                                                 | Contento (O)<br>Confiado (P)<br>Pacífico (A)<br>Positivo (C)                           | Ansioso (C)<br>Impaciente (O)<br>Dispuesto (A)<br>Consecuente,<br>Flexible (P)                              | Apegado a propias<br>decisiones (C)<br>A favor de nuevas<br>ideas (P)<br>Listo para hacer<br>favores (A)<br>Sociable, Amigable<br>(O) |
| Adaptable (A)                                                                                  | Analítico (A)                                                                                                                | Gusto por el<br>esparcimiento (P)                                                      | Determinación para<br>apoyar a los otros                                                                    | Carismático,<br>Admirado (P)                                                                                                          |

|                                                                                                                      |                                                  |                                                                |                                                                                                |                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Tiendo a expresar cualquier desacuerdo (C)<br>Preocupado, interesado por los otros (O)<br>Emotivo, Impresionable (P) | Llano, Directo (C)<br>Encantador (P)<br>Leal (O) | Paciente (O)<br>Facilidad para hablar (A)<br>Independiente (C) | moralmente (O)<br>Evito la confrontación (A)<br>Obstinado, Necio (C)<br>Sociable, Amigable (P) | Amable, Tratable (O)<br>Vulnerable, Sensible (A)<br>Seguro y Fuerte (C) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|

## RESULTADOS

### Controlador

|   |     |      |         |          |
|---|-----|------|---------|----------|
| C | 012 | 3456 | 7891011 | 12141618 |
|---|-----|------|---------|----------|

### Organizador

|   |    |     |       |          |
|---|----|-----|-------|----------|
| O | 01 | 234 | 56789 | 10121416 |
|---|----|-----|-------|----------|

### Analítico

|   |    |     |      |         |
|---|----|-----|------|---------|
| A | 01 | 234 | 5678 | 9101214 |
|---|----|-----|------|---------|

### Persuasivo

|   |     |     |        |          |
|---|-----|-----|--------|----------|
| P | 012 | 345 | 678910 | 11121416 |
|---|-----|-----|--------|----------|

Total: 24 Puntos.

Al finalizar, cuenta el número de respuestas correspondientes a las letras C, A, P, O, y escribe el número en el cuadro respectivo de los arriba presentados. La suma total debe ser igual a 24, el número de cuadros de respuesta que aquí incluimos. Iluminar las barras de acuerdo con el número de frecuencias hallados en cada personalidad puede ayudar a ver gráficamente la proporción de cada una y su relación con las otras habilidades.

La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas. Hay dos variantes más: que una sola característica exceda la tercera parte de las respuestas frente a una minoría de las restantes (12 características controladoras frente a un promedio de cuatro en las otras tres necesidades, por ejemplo) o bien, que las cuatro características aparezcan en alrededor de 6 ocasiones, de tal modo, que no sea posible reconocer la personalidad predominante. Las explicaciones a cada tipo de personalidad aparecen a continuación (Esquemas 2 y 3).

**QUE USAN LOS CINCO SENTIDOS (S)**  
T, DESDE EL PENSAMIENTO  
PENSAMIENTO

**PERSONALIDADES INTROVERTIDAS (I)**  
F, DESDE EL SENTIMIENTO  
T, DESDE EL

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ISTJ SENSIBLE ANALÍTICO</b><br><br><b>¿Cómo se quiere, por qué?</b><br><br>Son característicos su enfoque sistemático y su determinación para salir adelante. Les es importante poner atención a los detalles y al 'modo correcto' de hacer las cosas. Prefieren desarrollar una o dos amistades cercanas, y están menos interesados en el | <b>ISFJ SENSIBLE PERSUASIVO</b><br><br><b>¿Cómo están los otros, quiénes son?</b><br><br>En ellos son característicos la calidez, afectividad, entendimiento y amigabilidad. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización, a pesar de que algunas veces resulten fallas. Aunque los vínculos afectivos les son de primaria | <b>INFJ VISIONARIO PERSUASIVO</b><br><br><b>¿Cómo se actúa, quién interviene, quién es?</b><br><br>Tiene a desarrollarse capazmente lo mismo, en una especialidad técnica, como en el trato con la gente. Establecen altas expectativas de perfeccionamiento de sí mismos y de los otros, y lo verbalizan con frecuencia. Pueden ser percibidos como sujetos que tienen una actitud de superioridad | <b>INTJ VISIONARIO / ANALÍTICO</b><br><br><b>¿Cómo se aplica, por qué, por quiénes?</b><br><br>Son los más competentes para hacer las cosas del modo indicado. Establecen altos estándares de desarrollo y comportamiento respecto a sí mismos y con los otros. Su habilidad para poner atención en los detalles es una de sus fuerzas. Con frecuencia, después de |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>beneficio del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como ‘secos’ en su trato, lógicos y determinados a cumplir con sus metas. A causa de un alto nivel de sensibilidad, no siempre expresada, tienden a tomar las cosas personalmente e internalizar los conflictos. Si se sienten ofendidos, jamás olvidan. Prefieren trabajar solos porque temen que los otros ‘echen a perder’ las cosas, aunque también gustan trabajar con una o dos personas en quienes confían. Son objetivos y cuidadosos en su trabajo, siempre se puede contar con ellos, aun cuando la tarea sea muy difícil. Pueden ser más efectivos aprendiendo acerca de los estilos de los otros y aceptándolos. «No todos son tan eficientes como uno». Necesitan desarrollar la habilidad para adaptarse más fácilmente a los cambios de ambiente y a las necesidades de los otros. Mostrar más entusiasmo y emoción podría ayudar a que los otros se relacionen más fácilmente con esta personalidad.</p> | <p>importancia, también se preocupan por cumplir con las metas. Frecuentemente hacen depender la autopercepción de su valor, de la aceptación o aprecio que les otorgan otros. Suelen ser excelentes para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. Pueden invertir sus energías en preocuparse de sus relaciones y de ‘sacar las cosas a tiempo’, por esto cargan con los pendientes a casa. Consideran el aprecio y la calidez como motivantes, aunque su buen trato a los otros llega a ser percibido por los controladores y analíticos como una debilidad. Uno de sus mayores recursos es la habilidad de mantener la armonía sin descuidar la orientación a la meta. Pueden mejorar su eficacia expresando sus desacuerdos más seguido (en lugar de decir «lo que tú decidas está bien para mí»), aprendiendo a decir no y no aceptando las cargas de trabajo de los otros. También pueden necesitar el desarrollo de la percepción de sus potencialidades y capacidades, en lugar de afirmarlas como debilidades.</p> | <p>por el modo en que hacen las cosas. A causa de que alcanzan un alto nivel de experiencia en su área, tienden a preferir hacerlo todo por sí mismos en lugar de delegarlo a los otros. El control de calidad de las cosas y encontrar altas expectativas de resultados, les son importantes. Si los otros no alcanzan estos estándares, esta personalidad verbaliza su desacuerdo y apuntará específicamente lo que no fue bien hecho. La autodisciplina es una fortaleza significativa, tanto como su habilidad para aplicar destrezas técnicas para envolver a la gente. Ellos pueden mejorar su efectividad ‘dejando hacer’ a la gente después de delegarles un trabajo. Si sus expectativas no se cumplen, procurar a los otros funciona mejor que criticarlos. Asimismo, es más motivante expresar aprecio y orgullo por el cumplimento de los otros, que detallarles cómo es que las cosas hubieran podido salir mejor.</p> | <p>escuchar horas de diálogo, ellos pueden sintetizar lo que fue dicho en ‘tres puntos’ principales. Una de sus contribuciones más significativas, a pesar de que no siempre es percibida por los otros, es mantener un alto control de calidad sobre el trabajo realizado. Tienden a ser precisos, sistemáticos y a seguir procedimientos sistemáticos tanto en su trabajo como en su vida personal. Algunas veces, mientras investigan hechos y detalles, pierden de vista el propósito o ‘el conjunto’ de las cosas. Lidar con cambios repentinos o la toma de decisiones sin el tiempo o los hechos suficientes, les resulta difícil y es causa de tensión. Debido a su necesidad de hacer las cosas a la perfección, tienden a reaccionar de manera defensiva a la crítica. Cuando proveen información o respuestas a los cuestionamientos, uno puede estar seguro de que serán detallados. Ellos pueden ser más eficientes si aprenden a percibir las tonalidades del gris, en lugar de «esto o aquello» o de pensar en «negro y blanco». Tener estándares realistas para sí y con los otros, así como comunicar las propias expectativas puede ayudar a reducir tensiones. ‘Nadie es perfecto’.</p> <p><b>(J, basadas en Juicios)</b></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**QUE USAN LOS CINCO SENTIDOS (S)**  
T, DESDE EL PENSAMIENTO  
PENSAMIENTO

**PERSONALIDADES INTROVERTIDAS (I) (CONTINÚA)**  
F, DESDE EL SENTIMIENTO  
T, DESDE EL

|                                      |                           |                                        |                                        |
|--------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>ISTP SENSIBLE<br/>CONTROLADOR</b> | <b>ISFP SENSIBLE</b><br>/ | <b>INFP VISIONARIO<br/>ORGANIZADOR</b> | <b>INTP VISIONARIO<br/>CONTROLADOR</b> |
|--------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|

## ¿Qué se quiere, para qué?

Usan su habilidad para desarrollar relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir con sus tareas. Si no lo logran o se encuentran bajo presión, pueden tornarse demasiado demandantes, directivos y orientados a la meta. Esto pone en tensión sus vínculos afectivos, pues es difícil para los otros ver las razones de su cambio de comportamiento, sobre todo, cuando de amigable, cálido y personal pasa a ser repentinamente hermético, demandante y abrupto. Una de sus mayores fuerzas es su habilidad para trabajar con un equipo, motivar la cohesión y seguir una meta hasta lograr su cumplimiento. No tienen inconveniencia en dar crédito y aprecio a los otros cuando es debido. Puede serles conflictivo tomar una decisión o realizar las acciones respectivas cuando, al mismo tiempo, no quieren herir los sentimientos de nadie. Su necesidad de ser amigables y ayudar los lleva en el camino del juicio justo. Pueden mejorar su personalidad si delegan y dejan hacer a los otros, haciéndolos responsables desde el inicio, comunicándoles los motivos de tensión, la necesidad de ser decisivos y de tomar acción: «puede no gustarte, pero estoy haciendo esto porque...» (P, basadas en Percepciones)

## ORGANIZADOR

### ¿Cómo está, qué quiere, qué necesita, qué siente?

La lealtad, la dependencia y el servicio a los otros pueden caracterizarlos. Tienen un alto nivel de interés en los otros, son buenos amigos, escuchas atentos y considerados. Siempre están dispuestos a ayudar y, como resultado, invierten su tiempo haciendo cosas por los otros. Para tomar decisiones, se interesan en lo que otros piensan «¿están de acuerdo?» No necesariamente son personas organizadas, pero tienen la habilidad de motivar sentimientos de cohesión, especialmente cara a cara o en pequeños grupos. Prefieren que las cosas sean predecibles, estables y seguras. Una de sus fuerzas significativas es la habilidad de tomar una tarea desde el inicio hasta su culminación, algunas veces con obstinada tenacidad. Disfrutan ayudar a los otros y están motivados por un aprecio honesto. Cuando se enfrentan a cambios drásticos y conflictos personales de alto nivel de tensión, pueden preocuparse demasiado y tener dificultades para tomar decisiones e iniciar acciones. Para mejorar su efectividad necesitan tomarse más

## ¿Cómo actuar, por qué, qué se necesita?

Trabajan mejor en un ambiente pacífico y armonioso. Las desavenencias, confrontaciones o una persona controladora y agresiva disrumpe su habilidad de desarrollo. Son capaces de encontrar y analizar la información necesaria, y de presentar su posición de una manera lógica. Si las cosas no van bien, tienden a preocuparse así en el trabajo como en casa. Les gusta trabajar con una o dos personas, preferentemente con gente que piensa y ejecuta sus labores de la misma manera. Prefieren evitar los grupos grandes y tienden a quedarse callados en juntas concurrencias. Tomar las decisiones ‘correctas’ les es importante, aun hasta el punto de no ser capaz de tomar una decisión. Pasar del análisis a la parálisis no es poco común, acompañados de ansiedad cuando necesitan tomar una decisión y se preocupan de cuál será la más adecuada. Tienden a mantener un alto nivel de control emocional, y ven a la gente emotiva con un bajo nivel de credibilidad. Pueden impulsar su efectividad tomando acciones con más rapidez, y aprendiendo a controlar sus niveles de estrés. Expresar los sentimientos puede ayudar a ‘construirse confianza’. Compartir el bagaje de información y conocimiento repercute en un desarrollo proporcional respectivo.

## ¿Cómo aplicar, por qué, para qué, con qué elementos?

Tienden a preferir el trabajo a solas. Desarrollan un alto nivel de especialización técnica. Cuando se les da un proyecto, el suficiente tiempo para su terminación y los recursos apropiados, los resultados usualmente son exitosos. Sin embargo, cuando hay cambios imprevistos, se les solicitan varios proyectos al mismo tiempo, o hay demasiada gente involucrada, la presión puede tornarse irresistible. El método científico para resolver problemas y tomar decisiones es la característica principal de su estilo. A causa de que separan la emoción de la tarea a realizar, aún en sus relaciones personales, con frecuencia se les percibe como fríos, ásperos y, aun, arrogantes. Suelen ser tan buenos críticos de sí mismos como de los otros e, incluso, hirientes con sus comentarios. Una de sus mayores fortalezas es su respuesta a los estímulos que ofrece lo desconocido. Aunque suelen utilizar procedimientos tradicionales, pueden ser dogmáticos para arribar al porqué las cosas funcionan, cómo hacerlas trabajar, el camino ‘correcto’ en que deben ser hechas, etc. Tienden a alejarse de los otros para no involucrarse demasiado. Además, perciben los encuentros de grupo como pérdidas de tiempo, por eso hallan razones para evitarlos. Pueden ser más efectivos si aceptan las emociones como naturales en sí mismos como en los otros y aprenden a expresar sus sentimientos, así como a distinguir cuando la tradición y la historia no se aplican para, en cambio, experimentar con ideas y

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>tiempo para sí mismos en lugar de buscar sólo la manera de ayudar a los otros. Necesitan desarrollar la habilidad de incrementar su asertividad cuando tienen un conflicto o cuando es necesario tomar decisiones. Es posible experimentar menos estrés cuando podemos hacer a un lado los errores que fueron cometidos.</p> |  | <p>técnicas nuevas. Errar no es fallar. Algunas veces se hacen las cosas sólo por diversión.</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

### PERSONALIDADES EXTRAVERTIDAS (E)

#### QUE USAN LOS CINCO SENTIDOS (S)

T, DESDE EL PENSAMIENTO      F, DESDE EL SENTIMIENTO  
PENSAMIENTO

#### QUE USAN LA INTUICIÓN

T, DESDE EL

| ESTP CLOWN<br>ANALÍTICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ESFP CLOWN /<br>PERSUASIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ENFP LÍDER<br>PERSUASIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ENTP LÍDER<br>ANALÍTICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>¿Quién lo hace, por qué, cómo se aplica?</b></p> <p>Toman la información verídica y venden ideas convincentemente. Son competitivos y logran sus metas a través del trato con la gente. Mantener altos estándares de desarrollo personal les es importante y pueden ser caústicos con alguien cuyo desempeño esté por debajo de esos estándares. Tienden a ser directos, aunque no menos considerados. Una de sus potencialidades más significativas es la habilidad de preparar un plan detallado y de envolver a las personas requeridas, tanto en su implementación, como en la toma de decisiones y resolución de problemas. Están motivados para luchar hasta conseguir lo que quieren, pero algunas veces abusan de su autoridad y poder. Suelen trabajar con gran intensidad y incidentalmente empujan a los otros por encima de</p> | <p><b>¿Quién es, qué siente, qué desea el otro?</b></p> <p>Disfrutan plenamente trabajar con y estar junto a los otros. Prefieren desenvolverse con gente entusiasta, que se apoye, comparta ideas y promueva sus proyectos mutuamente. Estar libre de control y supervisiones les significa un triunfo, mientras que la planeación y el trabajo de detalle les resulta casi siempre aburrido. Son verbalmente articulados y pueden estimular a los grupos para actuar. Los otros suelen percibirlos como sobreactuados cuando expresan sus emociones y sentimientos con libertad. Están motivados por la aprobación, el encomio y la popularidad. En un grupo ellos pueden dominar verbalmente y, cuando se les asigna una meta, llegan a olvidar seguirla hasta el final. Tienden a confiar en los</p> | <p><b>¿Qué hace, quién es?</b></p> <p>Son conocidos como seguros de sí mismos, independientes y fuertes. Frecuentemente son agentes de cambios y trabajan con la gente necesaria para llevarlos a cabo. Casi siempre que se sienten bajo presión ‘olvidan’ a la gente y demandan, dirigen, exigen. Pueden ser altamente competitivos, abocarse a cambios y asignaturas únicas. Tienen la habilidad de trabajar tanto en equipo como solos. Son excelentes jugadores mientras su equipo esté ‘ganando’. Evaden los detalles y la rutina, se sienten frustrados cuando se les constriñe y supervisa. “Confiame la tarea y déjame realizarla”. Al ser verbales y directos, pueden causar situaciones de tensión con los otros. Son hábiles para apreciar la “gran pintura” de las cosas y expresarla, pero se irritan e impacientan con quienes</p> | <p><b>¿Qué hace, por qué?</b></p> <p>Su meta principal se dirige a alcanzar un grado de perfección. Esto es al mismo tiempo un motivo de fuerza gracias a su capacidad de manejo personal, y una debilidad, porque la perfección raramente es obtenida. Tienden a estar ‘llenos de ideas’ sobre cómo alcanzar una meta o resolver un problema. Entonces analizan y critican cada opción, encontrando todas las posibles causas por las que podrían no funcionar. Estos conflictos suelen ser internos (control i.). Sin embargo, una vez que han decidido algo, difícilmente lo cambian. Con frecuencia son innovadores en su forma de pensar y generan ideas y soluciones únicas para</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>sus límites. La aprobación, los elogios y el aplauso por sus logros son recompensas tan importantes, como el estatus y la posición. Algunas veces se enfrascan en discusiones con la gente y pierden de vista la meta. Pueden incrementar su efectividad siendo más gentiles cuando critican y proveen de opciones constructivas. Su autocritica suele basarse en expectativas irreales, que pueden convertirse en vías serias de tensión. No todo es “ganar o perder”.</p> | <p>otros con facilidad y a sentirse heridos cuando creen que su confianza ha sido traicionada. Incrementan su perspicacia e intuición cuando logran que se hablen las cosas. La gente que es controlada emocionalmente les causa tensión. Si no conocen los sentimientos de los otros, se les dificulta comunicarse. La gente ‘muy controlada’ los cree excesivos en sus expresiones e inconsistentes. Ellos pueden mejorar su eficacia a través de un mayor control emocional y una menor verbalización. Cuando se sienten presionados tienden a ser descuidados y desorganizados. Pueden evitarlo si desarrollan la habilidad de planear y, de seguir una autodisciplina, especialmente con sus compromisos.</p> | <p>no la ven. Podrían ser más efectivos si se toman tiempo para explicar las cosas más claramente, delegan responsabilidades, dejan que se cumplan y muestran más interés por los otros. Ser más humilde puede fortalecer las relaciones interpersonales. Ser comprensivo y paciente con aquellos que no son rápidos, hablan despacio y necesitan explicaciones detalladas antes de tomar decisiones, les traerá mejores vínculos.</p> | <p>cada situación. Tienden a ser sensibles, aun cuando tienen dificultades para expresar sus sentimientos y emociones. Esta personalidad puede mejorar su efectividad desarrollando la habilidad para comunicarse más abiertamente, aceptar a los otros en situaciones de equipo, y siendo menos críticos de sí mismos y de los otros. Ninguna idea es perfecta, como ningún plan está libre de fallas. Necesitan dejar a la gente experimentar y probar nuevas cosas, aprender a sentirse orgullosos con más facilidad.<br/>(P, basadas en Percepciones)</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### PERSONALIDADES EXTRAVERTIDAS (E) (CONTINÚA)

#### QUE USAN LOS CINCO SENTIDOS (S) INTUICIÓN

T, DESDE EL PENSAMIENTO  
PENSAMIENTO

#### QUE USAN LA

F, DESDE EL SENTIMIENTO

T, DESDE EL

| <b>ESTJ CLOWN<br/>CONTROLADOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>ESFJ CLOWN<br/>ORGANIZADOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>ENFJ LÍDER<br/>ORGANIZADOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>ENTJ LÍDER /<br/>CONTROLADOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>¿Quién es y qué hace?</b></p> <p>Usan su ‘malicia’, confianza, entusiasmo y optimismo para trabajar con los otros. Sus objetivos se cumplen a través de la gente. Están motivados por los cambios, en particular, por las cosas que no se han hecho antes. Son cálidos, amigables y abiertos, aun en sus nuevas relaciones. Sus cualidades más significativas incluyen que venden ideas y delegan el trabajo. A causa de su</p> | <p><b>¿Quién es, qué siente, qué necesita, cómo está?</b></p> <p>Muestran caridad y empatía por la gente. Ven lo bueno en todos e invierten tiempo considerable en la consecución de relaciones estrechas y en ayudar a los otros a resolver sus problemas. Mantener a la gente feliz y satisfecha es un medio para cumplir sus propias metas. Algunas veces estar con la gente se torna más importante que una tarea. Quieren agradar</p> | <p><b>¿Qué hace y cómo se siente con ello?</b></p> <p>Tienden a ser industriosos e internamente motivados (control interno). Tienen como meta un alto logro personal, a veces, a expensas de los objetivos del equipo. Su intensidad en el trabajo intenso para finalizar una labor resulta una fuerza significativa en él, pero frecuentemente se preocupan por no haber hecho lo suficiente. Delegar responsabilidades</p> | <p><b>¿Qué hace, para qué, en dónde, desde cuándo?</b></p> <p>Tienden a tener altas expectativas de sí mismos y de los otros, pero no siempre las comunican. Llegan a ser marcadamente individualistas frente a quienes les demandan algún cambio. Necesitan estar al frente, suelen ser fuertes y directivos, también son capaces de manipular o controlar, así las situaciones como a la gente. Están orientados</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>habilidad para ganar la confianza de los otros, con frecuencia obtienen posiciones de responsabilidad que pueden estar por encima de sus conocimientos y experiencia. Trabajar solos en una estación y ejecutar tareas rutinarias y repetitivas podría crearles una tensión insuperable. Tienden a ser impulsivos para tomar decisiones y pueden rebasar sus expectativas gracias a su optimismo y entusiasmo. Verse mejor es más importante que ser organizados y poner atención a los detalles. Esta personalidad es un agente de cambios de estilo: los realizan, los motivan o se adaptan a ellos con facilidad. Pueden ser mejores si aprenden a percibir y analizar los hechos antes de tomar acción. Adquirir una mejor comprensión y tolerancia de aquellos que tardan en cambiar puede incrementar su poder de influencia. Un optimismo desmedido puede convertirse en una gran debilidad.<br/>(J, basadas en Juicios)</p> | <p>y pasan tiempos difíciles cuando trabajan con una persona fría o que no muestra interés en su persona. Tienden a ser leales, dependientes y excelentes miembros de un equipo. Durante épocas de cambios intempestivos o crisis, suelen asumir el papel de estabilizadores. Cuando hay conflicto, tienden a ‘darle la vuelta’ a las cosas y no llegan ‘al grano’. Por miedo a herir los sentimientos de los otros, pueden tomarse mucho tiempo antes de actuar. Algunas veces se preocupan demasiado acerca de lo que piensan los otros antes de tomar una decisión. Ellos pueden mejorar sus potencialidades aprendiendo a comunicar directamente sus motivos de conflicto, a expresar una demanda o a disciplinar a los otros. Concentrarse más en la tarea y menos en los problemas de la gente ayudaría a que encontraran el tiempo y los objetivos a cumplir. Preocuparse menos acerca de si le interesan o no a los otros, puede aliviar o disminuir sus motivos de tensión.</p> | <p>le puede ser difícil, pues prefieren hacer las cosas por sí mismos para que queden hechas correctamente. Aceptan el compromiso con su trabajo y acciones, y saben involucrar a los otros del mismo modo. Dicen las cosas tal como deben ser. Son capaces de trabajar como parte de un equipo, mas prefieren estar al frente del mismo. Cuando se otorga algún crédito o reconocimiento, ellos lo quieren. También están dispuestos a reconocer el trabajo de los otros. Este estilo de personalidad puede mejorar su efectividad dándose tiempo para disfrutar la satisfacción de sus logros, sin percibir cada tarea como una obligación personal, así como delegando y dejando hacer las cosas. Podrían desarrollar la habilidad para escuchar y envolver a los otros en la tarea desde un inicio, sin esperar demasiado para dejarles conocer sus intenciones.</p> | <p>hacia la acción, pueden mostrarse impacientes e, incluso, beligerantes con la gente que consideran renuente o inactiva. Tienen aptitudes para tomar decisiones y resolver problemas, pero no suelen involucrar ni escuchar a los otros. Prefieren hacerlo todo por sí mismos; los demás demoran demasiado. Mantienen un alto control emocional, por eso son, con frecuencia percibidos como fríos, insensibles e intimidatorios, no obstante, una de sus mayores virtudes es la habilidad de traspasar barreras y sobreponerse a los obstáculos. Pueden incrementar su efectividad si adoptan una mayor empatía y paciencia con los otros y desarrollan la habilidad de trabajar en equipo. Dejar de lado algunas cosas y escuchar a los otros fortalece las relaciones. Tomarse tiempo para dejar saber a los otros los porqués y cómo, en lugar de decir sólo los qué, redundan en un mayor compromiso de su parte.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Cabe añadir, de acuerdo con la clasificación de los psicólogos de Washington (1988), una decimoséptima personalidad: **"fuera de balanza" o vacilante:**

*Ocurre cuando se identificaron las cuatro habilidades en un número semejante de ocasiones. Generalmente, hay dos causas para que esto suceda: 1) cuando una persona ha pasado recientemente por un cambio significativo en su entorno o trabajo, o 2) cuando una persona está intentando ser 'todo' para toda la gente. Si ha ocurrido un cambio drástico en los roles de trabajo o afectivos, entonces las expectativas, los requerimientos de desarrollo son frecuentemente ambiguos. Es difícil adaptarse cuando no se tiene claro lo que se necesita. En el momento que retornan sentimientos de confort y familiaridad con los otros, el verdadero estilo de personalidad suele emerger. Un primer e importante paso para reconocerla, es tener claridad respecto a las propias expectativas. Tratar de aparecer con todas las personalidades ante toda la gente puede resultar demasiado estresante. Tomar decisiones y acciones, analizar críticamente, implementar tareas y trabajar con y a través de la gente, no es una tarea que pueda realizar normal y cabalmente una sola persona. Esto ocurre algunas veces, cuando un rol es ambiguo o cuando una persona está trabajando como un 'comodín' o asistente.*

*Trabajar con tu estilo natural es más efectivo y motivo de menos tensiones. Hazte tu perfil de nuevo dentro de algunas semanas y averigua si hay algunos cambios.*

A esto, el test de personalidades citado aclara que el 'alcance de una mayor efectividad' depende de la capacidad para producir los re-sultados deseados con un máximo de satisfacción individual. Al mismo tiempo, se señalan el equilibrio o balance y el compañe-rismo, como rasgos esenciales de la efectividad de un equipo.

Para hablar de la utilidad de estas disgresiones sobre la comunicación organizacional en la metodología que empleamos para la integración e interacción del personal de una institución o empresas, cabe discernir entre otras aplicaciones del test: la posibilidad de distinguir cuándo el comportamiento de los compañeros, empleados o jefes se rige por las necesidades que connota su personalidad, o bien, cuando se denota que se conducen por actitudes "personalistas" para realizar las tareas, que pueden ser modificadas atendiendo al autoconocimiento que aquellas destrezas que poseemos y de aquellas otras que nos hace falta desarrollar, incluyendo así la voluntad y cooperación necesarias para trabajar en equipo, como las habilidades de las que "podemos echar mano" para subsanar las propias carencias.

Bajo la perspectiva de delimitar, deslindar,delegar, supervisar y evaluar las tareas y funciones laborales más equitativa y eficazmente, también es importante ahondar en el conocimiento de cuándo una persona posee las habilidades que le permiten desempeñar el "puesto" o papel que le ha sido asignado frente al grupo de trabajo o cuándo resulta necesario conocer en ella otras habilidades, en su caso, reconsiderar la decisión de que ocupe un roll u otro (de liderazgo o como visionario, por ejemplo), según sus aportaciones al mismo. Advertir en cambio, cuándo tenemos enfrente a las personas requeridas y no estamos confiando en su capacidad, como tampoco fomentamos el trabajo en equipo, que permita poner en práctica las habilidades y potencialidades de cada uno.

### **Bibliografía:**

- 1.-Briggs Myers Peter y D. Myers Katharine, "Myers Type Indicators", trad. esp. por Albert Inclan, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto California, Estados Unidos de Norteamérica, 1985, 3 p.
- 2.-Elguea Javier y Reyes Leticia, "Capital Social y Familia en México", en II Foro Familias y Políticas Familiares en México, Colegio de México y DIF, s. ed. 1997, 17 p.
- 3.-Fetro, J.V., Personal and Social Skills: Understanding and Integrating Competencies across
- 4.-Health Content. Santa Cruz California, Estados Unidos de Norteamérica, ETR Associates, 1992. Goldhaber Gerald, Comunicación Organizacional, edit. Diana, México, 1984, 423 p.p.
- 5.-Varios autores, "The more you know about people and their needs, the greater your success level will be", Washington, Estados Unidos de Norteamérica, 1988, s.e., 14 p. 1

Las anotaciones de este apartado corresponden, en su mayoría, al grupo de Psicología Social de Washington, autores del texto ariiba citado, 1988, idem.



---

[Regreso al índice de esta edición](#)

---

