



---

# **FIRO-B®**

## **Informe interpretativo para organizaciones**

**Desarrollado por Eugene R. Schnell y Allen L. Hammer**

---

Informe preparado para  
**JANE SAMPLE**  
17 de abril de 2008

Interpretado por  
**Joe Trainer**  
**XYZ Ltd.**



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

# INTRODUCCIÓN

El objetivo de este informe es mostrarle cómo los resultados de la evaluación FIRO-B® pueden ayudarlo a comprender su comportamiento y el comportamiento de otras personas dentro de la organización. La información que brinda la herramienta FIRO-B puede ayudarlo a maximizar el impacto de sus acciones, identificar opciones para aumentar su satisfacción y productividad en el trabajo, y analizar métodos alternativos para lograr sus objetivos. Este informe brinda una explicación de sus resultados y luego considera cómo estos resultados pueden ayudarlo a:

- planificar el desarrollo de su carrera laboral;
- aumentar su satisfacción laboral;
- mejorar su eficiencia en los equipos;
- identificar las fortalezas y debilidades de su estilo de liderazgo.

Cuando lea este informe, tenga en cuenta que todos los instrumentos tienen limitaciones. El instrumento FIRO-B no es una prueba de personalidad exhaustiva, sino que se centra en cómo se orienta usted frente a las relaciones interpersonales. Los resultados no deben utilizarse para emitir juicios sobre comportamientos ni para determinar si una persona es buena o mala. La evaluación FIRO-B es una medición de las necesidades interpersonales, no es una prueba de capacidades, intereses profesionales o éxito. Por último, debe evitar tomar decisiones importantes en función de los resultados de solo un instrumento.

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

## INCLUSIÓN [I]

La necesidad de Inclusión se relaciona con la creación de nuevas relaciones y la asociación con otras personas. Determina el grado de contacto y prominencia que busca una persona. Entre los descriptores, se incluyen los siguientes:

- Pertenencia
- Reconocimiento
- Colaboración
- Distinción
- Participación

## CONTROL [C]

La necesidad de Control se relaciona con la toma de decisiones, la influencia y la persuasión entre las personas. Determina el grado de poder o dominación que busca una persona. Entre los descriptores, se incluyen los siguientes:

- Poder
- Responsabilidad
- Autoridad
- Coherencia
- Influencia

## AFECTO [A]

La necesidad de Afecto se relaciona con los vínculos emocionales y las conexiones interpersonales. Determina el grado de cercanía que busca una persona. Entre los descriptores, se incluyen los siguientes:

- Vínculos personales
- Apoyo
- Consenso
- Apertura
- Sensibilidad

Para cada una de las tres necesidades interpersonales (Inclusión, Control y Afecto), el instrumento FIRO-B también permite conocer hasta qué punto usted *expresa* o *desea* cada necesidad.

## EXPRESADA [e]

El grado en el que usted manifestará este comportamiento.

## DESEADA [d]

El grado en el que desea o aceptará tal comportamiento por parte de los demás.

## SUS RESULTADOS EN EL INSTRUMENTO FIRO-B®

|                                 | INCLUSIÓN              |                               | CONTROL              |                              | AFECTO              |   |                                   |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------|---|-----------------------------------|
| EXPRESADA                       | Inclusión<br>Expresada | [Ie]                          | Control<br>Expresado | [Ce]                         | Afecto<br>Expresado | [Ae]  | COMPORTAMIENTO<br>TOTAL EXPRESADO |
|                                 | 7                      |                               | 1                    |                              | 7                   |   | 15                                |
|                                 |                        |                               |                      |                              |                     |   |                                   |
| DESEADA                         | Inclusión<br>Deseada   | [Id]                          | Control<br>Deseado   | [Cd]                         | Afecto<br>Deseado   | [Ad]  | COMPORTAMIENTO<br>TOTAL DESEADO   |
|                                 | 7                      |                               | 9                    |                              | 7                   |   | 23                                |
|                                 |                        |                               |                      |                              |                     |   |                                   |
| NECESIDAD TOTAL<br>DE INCLUSIÓN |                        | NECESIDAD TOTAL<br>DE CONTROL |                      | NECESIDAD TOTAL<br>DE AFECTO |                     | TOTAL GLOBAL<br>DE NECESIDADES<br>INTERPERSONALES |                                   |
| 14                              |                        | 10                            |                      | 14                           |                     | 38  |                                   |

### Factores que pueden influenciar los resultados

En las siguientes secciones se ofrece una interpretación de sus resultados de FIRO-B y de cómo estos resultados se pueden aplicar para ayudarlo a comprender su comportamiento en una organización. Sin embargo, cuando piense en el significado de sus resultados, tenga en cuenta que es posible que diversos factores externos hayan afectado las respuestas que proporcionó en cada punto de FIRO-B. Intente determinar si alguno de estos factores pudo haber influenciado sus resultados:







- Circunstancias de la vida que condujeron a la autorreflexión o a un alejamiento de las demás personas (esto alterará todos sus resultados, pero, en particular, su Inclusión Deseada).
- Diferencias culturales que afectan la comunicación de sus necesidades.
- Interpretación incorrecta de los términos.
- Intento deliberado de evitar respuestas extremas (lo que generalmente produce que la mayoría de los resultados se registren en el rango medio).
- Presión del entorno para expresar ciertos comportamientos.

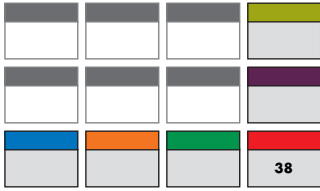
# INTERPRETACIÓN DE SUS RESULTADOS EN EL INFORME FIRO-B®

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 7 | 1 | 7 |  |
| 7 | 9 | 7 |  |
|   |   |   |  |

## Sus necesidades individuales

Cada una de las seis necesidades individuales se puede definir con afirmaciones sobre comportamientos característicos, como se muestra en la siguiente tabla. Sus resultados en las seis necesidades individuales son cálculos que representan hasta qué punto cada una de las dimensiones interpersonales resulta característica para usted.

| Comportamiento característico   | Sus resultados  | Qué indican sus resultados   |
|---|---|--|
| <b>Inclusión Expresada [Ie]</b><br>Me esfuerzo por incluir a otros en mis actividades. Trato de pertenecer, de unirme a grupos sociales y de estar con otros todo el tiempo posible.                  |   | Su resultado de 7 indica que normalmente estaría de acuerdo con estas afirmaciones y que es probable que disfrute de tener un grado estable de contacto interpersonal en el trabajo.                 |
| <b>Inclusión Deseada [Id]</b><br>Quiero que otras personas me incluyan en sus actividades y me inviten a ser parte de algo. Disfruto cuando otros se fijan en mí.                                     |  | Su resultado de 7 indica que normalmente estaría de acuerdo con estas afirmaciones y que disfruta de que los demás soliciten sus contribuciones y le den la posibilidad de tener un perfil más alto. |
| <b>Control Expresado [Ce]</b><br>Trato de ejercer el control e influenciar en lo que sucede. Disfruto organizando cosas y dirigiendo a los demás.   |  | Su resultado de 1 indica que normalmente no estaría de acuerdo con estas afirmaciones y que evita tener que brindar demasiadas estructuras y directrices a los demás.                                |
| <b>Control Deseado [Cd]</b><br>Me siento más cómodo si trabajo en situaciones claramente definidas. Intento contar con expectativas e instrucciones claras.   |  | Su resultado de 9 indica que normalmente estaría de acuerdo con estas afirmaciones y que se siente más cómodo al respetar la autoridad de los demás y mantener la estructura que se le ha brindado.  |
| <b>Afecto Expresado [Ae]</b><br>Me esfuerzo por acercarme a las personas. Me siento cómodo al expresar sentimientos y trato de apoyar a los demás.  |  | Su resultado de 7 indica que normalmente estaría de acuerdo con estas afirmaciones y que brinda un alto grado de calidez, ánimo y apoyo a los demás en el trabajo.                                   |
| <b>Afecto Deseado [Ad]</b><br>Quiero que los demás actúen con calidez hacia mí. Disfruto cuando las personas comparten sus sentimientos conmigo y cuando me estimulan para que brinde lo mejor de mí. |  | Su resultado de 7 indica que normalmente estaría de acuerdo con estas afirmaciones y que se siente más feliz cuando las personas que lo rodean son cálidas, serviciales y le dan ánimo abiertamente. |

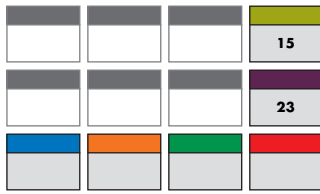


## Su Total global de Necesidades Interpersonales

El indicador de su Total global de Necesidades Interpersonales es la suma de las seis necesidades individuales ( $Ie + Id + Ce + Cd + Ae + Ad$ ). Este resultado representa la intensidad total de sus necesidades interpersonales. Le muestra hasta qué punto cree que el contacto con otras personas y la interacción humana pueden ayudarlo a cumplir sus objetivos y lograr su satisfacción personal.

**Su indicador Total global de Necesidades Interpersonales es 38, por lo que se encuentra en el rango medio-alto. Esto indica lo siguiente:**

- Normalmente, su colaboración con otros es una fuente de satisfacción, pero es posible que las relaciones le generen frustraciones e interfieran con su trabajo.
- En la interacción con los demás, trabaja mejor en grupos pequeños y con contactos regulares.
- Es probable que disfrute del trabajo que implica la posibilidad de obtener contribuciones de los demás pero que no depende de ellos para la toma de decisiones o la implementación.
- Prefiere trabajar con otras personas, pero, en ocasiones, necesita estar solo para pensar y reflexionar.
- Es probable que se considere una persona más extrovertida que introvertida.



## Comportamiento Total Expresado y Comportamiento Total Deseado

El resultado del Comportamiento Total Expresado ( $I_e + C_e + A_e$ ) indica con qué frecuencia toma la iniciativa para acercarse a otros a fin de satisfacer las tres necesidades interpersonales básicas. En general, muestra qué tan cómodo se siente cuando debe ser proactivo.

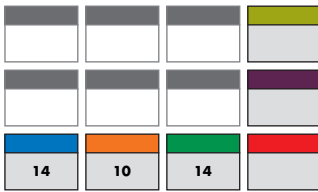
Su resultado de 15 en Total Expresado se encuentra en el rango medio, lo que indica que varía en el grado en el que da inicio a las acciones o trabaja en forma proactiva con otros. Parece depender exactamente de quién es la otra persona o las otras personas y del contexto en el que trabaja.

El resultado del Comportamiento Total Deseado ( $I_d + C_d + A_d$ ) indica hasta qué punto depende de los demás para obtener lo que necesita. En general, muestra qué tan cómodo se siente cuando debe ser reactivo o receptivo.

Su resultado de 23 en Total Deseado se encuentra en el rango alto, lo que indica que depende en parte de los demás y se siente cómodo al aceptar los comportamientos de los otros.

Los resultados del Comportamiento Total Expresado y del Comportamiento Total Deseado se interpretan mejor si se relacionan unos con otros, ya que explican el patrón general que presenta a la hora de satisfacer sus necesidades interpersonales.

Su puntaje en el Comportamiento Total Deseado es mayor que su puntaje en el Comportamiento Total Expresado. Esto indica que prefiere esperar y ver qué hacen los demás antes de actuar. En algunas situaciones, es posible que se sienta inhibido de hacer o expresar lo que desea. Valora la confiabilidad en los demás porque lo ayuda a predecir la forma en la que se comportarán y cómo debería actuar usted en consecuencia. Tal vez se pregunte con frecuencia por qué las otras personas no expresan más inclusión, control o afecto hacia usted. Es posible que las otras personas se sorprendan de hasta qué punto usted acoge con gusto sus comportamientos. Tal vez sus comportamientos Expresados no brinden demasiadas pistas sobre lo que desea de los demás.



## Sus Necesidades Totales

Sus resultados en las Necesidades Totales reflejan la intensidad general de cada necesidad, o hasta qué grado busca satisfacer cada una de estas necesidades en situaciones interpersonales.

Aquellas necesidades que representan los puntajes más altos son las que lo hacen sentir más cómodo al momento de alcanzarlas. Probablemente regrese una y otra vez a aquellas situaciones que le ofrecen oportunidades de satisfacer estas necesidades, que también son las que está menos dispuesto a sacrificar. Sus dos Necesidades Totales mayores son Inclusión y Afecto. Esto indica que, en una situación nueva, es probable que se concentre en integrarse, colaborar, buscar personas en las que pueda confiar y con las que pueda establecer relaciones, e identificar una función significativa para usted dentro de la organización.

La necesidad que representa el puntaje más bajo es la que está más dispuesto a abandonar. Con el paso del tiempo, es posible que se aleje de situaciones que le brinden oportunidades para satisfacer esta necesidad. Control es su menor prioridad, por lo que no se preocupa por el orden y la estructura hasta que se satisfacen sus necesidades de Inclusión y Afecto.

## PATRONES

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 7 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
|   |  |  |  |

### Sus patrones de satisfacción de necesidades en relación con la Inclusión

Sus resultados de **Inclusión Expresada (7)** e **Inclusión Deseada (7)** indican que es posible que el siguiente patrón de comportamientos lo describa.

- Incluye a los demás y le gusta sentirse incluido.
- Disfruta de la oportunidad de realizar aportes.
- No le gusta que le nieguen información y actualizaciones.
- Busca reconocimiento y respaldo por parte de colegas y superiores.
- No hace mucha diferencia entre reuniones laborales y sociales.
- Organiza actividades sociales con sus socios comerciales.
- Se retira primero si siente la posibilidad de que alguien pueda rechazarlo.



|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | 1 |  |  |
|  | 9 |  |  |
|  |   |  |  |

## Sus patrones de satisfacción de necesidades en relación con el Control

Sus resultados de Control Expresado (1) y Control Deseado (9) indican que sigue el patrón de comportamientos que se describe a continuación.

- Es probable que acepte instrucciones de las personas que se encuentran en puestos de autoridad.
- Tal vez no le interese ser influyente.
- Es un miembro leal y dispuesto a cooperar en la organización.
- Le gusta llevar a cabo su trabajo en cumplimiento de los procedimientos operativos estándar.
- Tal vez lo frustren las incongruencias.
- Quizás sienta que es necesario corroborar sus decisiones con otras personas.
- Es posible que prefiera recibir orientación y capacitación amplias si le asignan un trabajo nuevo.

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | 7 |  |
|  |  | 7 |  |
|  |  |   |  |

## Sus patrones de satisfacción de necesidades en relación con el Afecto

**Sus resultados de Afecto Expresado (7) y Afecto Deseado (7) indican que es posible que típicamente muestre el siguiente patrón de comportamientos.**

- Es amable, abierto y optimista.
- Valora la confianza.
- Es posible que tenga dificultades para mantener alejados a los demás o controlar las interrupciones en el trabajo.
- Prefiere motivar a los demás con elogios y apoyo, y se motiva de la misma forma.
- Es posible que disfrute resolviendo conflictos y negociando.
- Tal vez se entristezca cuando terminan proyectos grupales que implican el contacto regular con colegas.

## DESARROLLO DE SU CARRERA LABORAL

|    |    |    |  |
|----|----|----|--|
|    |    |    |  |
|    |    |    |  |
| 14 | 10 | 14 |  |

El conocimiento de sus necesidades interpersonales puede ayudarlo a evaluar las oportunidades en su carrera laboral, ya sea que esté pensando en emprender una nueva carrera laboral o bien buscando mejorar su satisfacción con su puesto actual. Puede evaluar todas las oportunidades mediante el análisis del grado de coincidencia con sus necesidades interpersonales.

**Su Necesidad Total de Inclusión (14) se encuentra en el rango alto, lo que indica que estará más satisfecho en trabajos con las siguientes características:**

- Tiene muchas oportunidades de interactuar con otros.
- Hay varios caminos para lograr reconocimiento y estatus.
- La organización trata de que sus empleados participen en la toma de decisiones.
- La organización recompensa el trabajo en equipo.

**Su Necesidad Total de Control (10) se encuentra en el rango medio, lo que indica que estará más satisfecho en trabajos con las siguientes características:**

- Se brindan desafíos y oportunidades nuevos con un grado equivalente de apoyo y autonomía.
- Las responsabilidades de su trabajo incluyen algunas tareas que son completamente suyas y otras que comparte con colegas.
- Las decisiones no son definitivas, por lo que hay espacio para cambiar el rumbo o hacer acuerdos nuevos.
- Hay pautas generales para el desempeño, pero también se cuenta con flexibilidad para abordar las excepciones.

**Su Necesidad Total de Afecto (14) se encuentra en el rango alto, lo que indica que estará más satisfecho en trabajos con las siguientes características:**

- El clima de la organización se caracteriza por la calidez y el interés personal en los empleados.
- El aliento y la cooperación son bien recibidos entre los empleados, quienes los intercambian libremente.
- La organización trata de que el lugar de trabajo se convierta en un segundo hogar.
- La organización trata de ser flexible y brindar apoyo en la vida personal de los empleados.

## MEJORA DE LA EFICIENCIA DEL EQUIPO

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 7 | 1 | 7 |  |
| 7 | 9 | 7 |  |
|   |   |   |  |

En parte, su grado de eficiencia como miembro de un equipo o una organización representa una función de su grado de flexibilidad. Sus necesidades interpersonales pueden llevarlo a tener ciertos patrones de comportamiento que actualmente limitan su potencial de eficiencia. Si bien es necesario encontrar la forma de expresar sus necesidades, es probable que pueda aumentar su eficiencia si no presenta únicamente esos patrones. Es posible que las preguntas que se detallan a continuación lo ayuden a adquirir mayor flexibilidad.

### Eficiencia e Inclusión en el equipo

**Su necesidad de Inclusión Expresada (7) es alta. Hágase las siguientes preguntas:**

- ¿Le doy a los demás la posibilidad de realizar aportes a un nivel en el que se sienten cómodos o los presiono para que realicen sus aportes?
- ¿Necesito realmente más contribuciones de los demás o tengo suficiente como para avanzar?
- Si mi colega es tímido, ¿debo reconocer sus logros en privado en lugar de hacerlo en público?

**Su necesidad de Inclusión Deseada (7) es alta. Hágase las siguientes preguntas:**

- ¿Con frecuencia espero que otros soliciten mis contribuciones?
- ¿Hay formas de mostrarles más directamente a los demás que quiero ser incluido en un proyecto?
- ¿Puedo dejar que los demás reciban el mismo nivel de atención que a mí me gusta recibir?

## Eficiencia y Control en el equipo

**Su necesidad de Control Expresado (1) es baja. Hágase las siguientes preguntas:**

- ¿Estoy tratando de evitar el riesgo de asumir esta tarea nueva simplemente porque no la conozco en profundidad?
- ¿Puedo aumentar la confiabilidad y uniformidad de mi trabajo?
- ¿Puedo estructurar las actividades de modo que los miembros del equipo puedan establecer prioridades?

**Su necesidad de Control Deseado (9) es alta. Hágase las siguientes preguntas:**

- ¿Puedo aprender a ser más flexible y tolerante con las ambigüedades?
- ¿Necesito permiso o ya tengo toda la autoridad necesaria para avanzar?
- ¿Puedo reducir mi dependencia de los demás?

## Eficiencia y Afecto en el equipo

**Su necesidad de Afecto Expresado (7) es alta. Hágase las siguientes preguntas:**

- ¿Puedo entrometerme menos en los asuntos de los demás?
- ¿Mis colegas preferirían saber menos sobre mis inquietudes personales?
- ¿Cedo ante los demás a costa de expresar mi opinión?

**Su necesidad de Afecto Deseado (7) es alta. Hágase las siguientes preguntas:**

- ¿Cómo puedo aprender a confiar más en mi criterio en lugar de depender del apoyo de los demás?
- ¿Espero tener una relación personal con mis subalternos?
- ¿Dependo demasiado de las devoluciones sobre mi trabajo?

## LIDERAZGO

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 7 | 1 | 7 |  |
| 7 | 9 | 7 |  |
|   |   |   |  |

Su necesidad Expresada es la escena social en la que se siente más a gusto al momento de actuar, por lo que este resultado predice la faceta que le muestra primero a un grupo de personas. Probablemente, esta necesidad también le dé forma a la base de su estilo de liderazgo.

**Sus resultados muestran que sus necesidades Expresadas más altas son de Inclusión y Afecto. Si bien esto indica que trata de mantener el equilibrio entre dos facetas distintas como líder, probablemente tenga una leve preferencia por una de ellas. La experiencia recabada con otras personas que realizaron la evaluación FIRO-B indica que probablemente se incline en favor de Afecto Expresado. Esto indica que se esforzará por ser un líder con las siguientes características:**

- Se concentra en desarrollar recursos humanos.
- Se esfuerza por aumentar y mantener la satisfacción de los empleados.
- Les da ánimo a los demás y les brinda su apoyo.
- Minimiza el conflicto.
- Obtiene legitimidad mediante el compromiso personal y la lealtad.
- Disfruta de agrandar y ser cálidamente estimado por sus seguidores.
- Le gusta atender y brindar apoyo a los demás.
- Reconforta a los demás y los hace sentir cómodos.
- Promueve el feedback.
- Admira la comunicación honesta.

Su necesidad Expresada más baja es el área en el que se siente menos cómodo al momento de actuar. Por lo tanto, es poco probable que utilice el estilo de liderazgo asociado con esta necesidad. Si lo hace, tiene menos probabilidades de dejar una buena impresión en sus subalternos. Su necesidad Expresada más baja es de Control. Por lo tanto, es posible que reciba quejas sobre la falta de directrices y de firmeza. También es posible que sus seguidores deseen que haya acciones más visibles de su parte.

