



Capitulo 3. ¿Cómo entender las diferencias individuales?

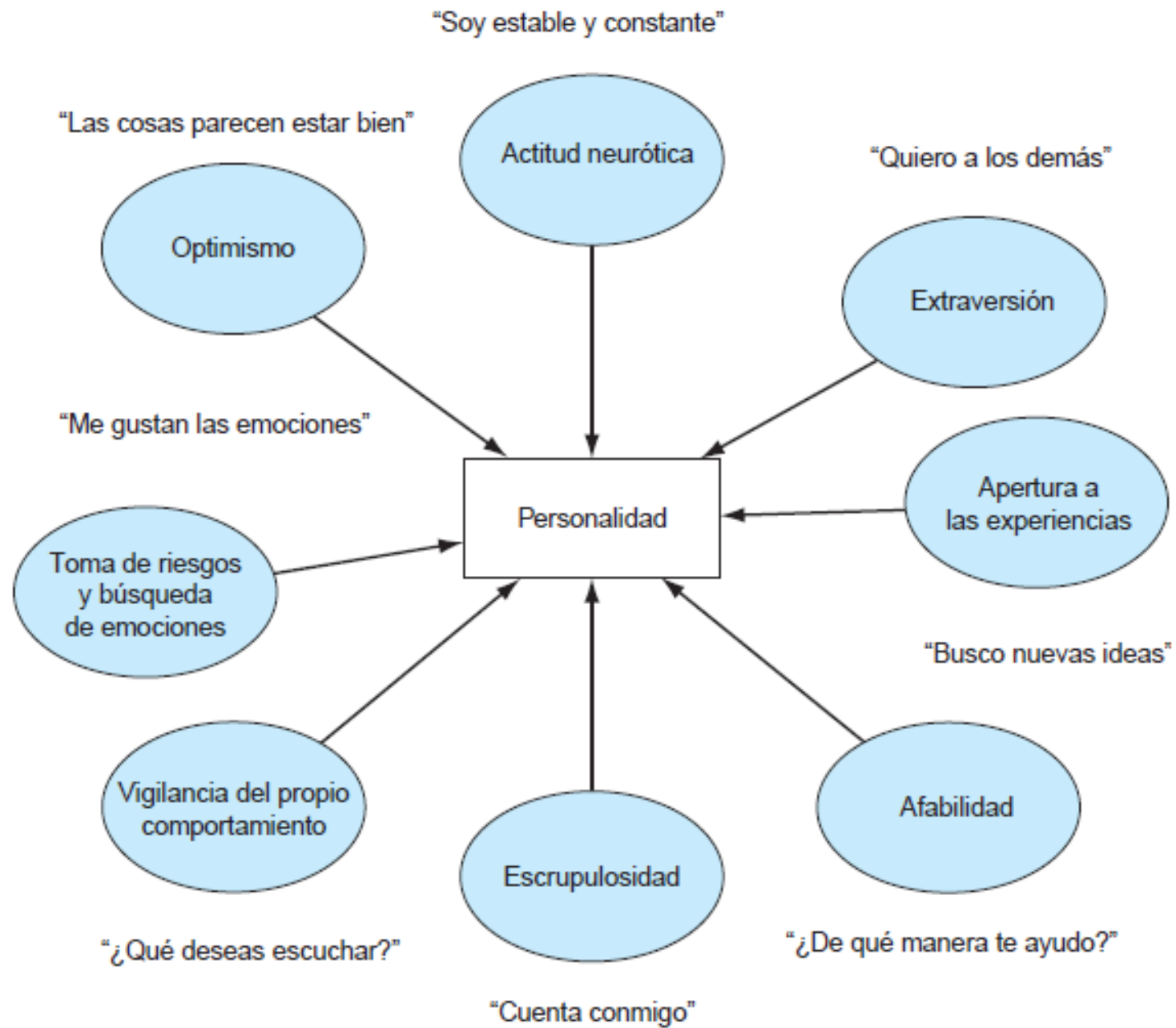
Personalidad.


La **personalidad** se refiere a aquellos patrones de conducta duraderos y recurrentes y tienden a expresarse en una amplia variedad de situaciones. Una persona que es insolente e insensible en una situación, probablemente actuará en forma similar en muchas otras situaciones. Su personalidad es lo que lo hace a usted único. Su manera de caminar, de hablar, su aspecto, su conversación y sus valores y conflictos interiores contribuyen todos a conformar su personalidad. ¿Alguna vez se ha percatado de que cuando conoce bien a alguien puede identificar a dicha persona sólo al escuchar sus pasos? Esto sucede porque mucha gente tiene una manera de andar característica.

OCHO FACTORES Y RASGOS PRINCIPALES DE LA PERSONALIDAD

Muchos psicólogos consideran que la estructura básica de la personalidad humana está representada por cinco amplios factores, conocidos como el Modelo de los Cinco Factores (o los Cinco Grandes): la actitud neurótica, la extraversión (la manera científica de referirse a la *extroversión*), la franqueza, la afabilidad y la escrupulosidad. Otros tres factores clave de la personalidad —vigilar uno mismo su conducta, asumir riesgos y buscar emociones, y el optimismo—, son tan importantes para las relaciones humanas que también se consideran aquí.

Los ocho factores tienen un impacto sustancial en las relaciones interpersonales y el desempeño en el trabajo






La actitud neurótica refleja inestabilidad emocional e identifica a la gente proclive a sufrir problemas psicológicos y a enfrentar las dificultades en formas improductivas.

Los rasgos asociados con este factor de la personalidad incluyen estar ansioso, ser inseguro, enojarse, sentirse avergonzado, ser emotivo y preocuparse. Una persona poco neurótica, o con buena estabilidad emocional, es tranquila y confiada, y por lo general guarda el control.

La extraversión refleja la cantidad o intensidad de las interacciones sociales, la necesidad de estímulo social, la confianza en sí mismo y la competencia. Los rasgos que se asocian a la extraversión incluyen ser sociable, afable, asertivo, conversador y activo. A una persona sociable suele describirse como extrovertida, en tanto que a las personas introvertidas se les describe como reservadas, tímidas y calladas.



La franqueza refleja la búsqueda proactiva de la experiencia por el mero gusto de hacerlo.

Los rasgos asociados con la franqueza comprenden ser creativo y culto, tener curiosidad intelectual, una mente abierta y sensibilidad artística. La gente con un bajo grado de este factor de la personalidad es práctica, con escasos intereses.

La afabilidad refleja la calidad de la propia orientación interpersonal. Los rasgos asociados con el factor de la afabilidad incluyen ser cortés, flexible, confiado, generoso y cooperador, saber perdonar, ser bondadoso y tolerante. En el otro extremo se encuentra la gente antipática, fría y hostil.

La escrupulosidad refleja organización, moderación, persistencia y motivación para alcanzar metas. Los rasgos asociados con la escrupulosidad incluyen trabajar de manera ardua, ser confiable, bien organizado y cabal. La persona con poca escrupulosidad es perezosa, desorganizada y poco confiable.

La vigilancia del propio comportamiento se refiere al proceso de observar y controlar la manera como nos perciben los demás. Quienes vigilan muy bien su propio comportamiento son pragmáticos e incluso actores camaleónicos en los grupos sociales. A menudo dicen lo que los demás quieren escuchar. Quienes vigilan poco su propio comportamiento evitan situaciones que les exigen adaptarse a cuestiones externas.


El optimismo se refiere a la tendencia a experimentar estados emocionales positivos y a creer que casi todas las actividades arrojarán resultados positivos. El otro extremo de la escala es el *pesimismo*, que es una tendencia a experimentar estados emocionales negativos y a creer que casi todas las actividades depararán resultados negativos.

Asumir riesgos y buscar emociones

se refieren a la tendencia de correr riesgos e ir en pos de sensaciones. Las personas que tienen una alta puntuación en estos rasgos de la personalidad buscan sensaciones que representen experiencias nuevas, intensas y complejas. Están dispuestas a correr riesgos por el simple hecho de tener estas experiencias

ESTILOS COGNITIVOS Y TIPOS DE PERSONALIDAD

La gente va resolviendo problemas de diferentes maneras. Usted habrá observado, por ejemplo, que algunas personas son más analíticas y sistemáticas mientras que otras son más intuitivas. El método más usado para clasificar los estilos de resolución de problemas es el Indicador de Tipos Myers-Briggs. Según este método de entender los estilos de resolución de problemas, los rasgos de la personalidad influyen mucho en la forma en que abordamos los problemas, como es el hecho de que ser introvertido nos lleva al manejo de ideas. El conocimiento de estos estilos cognitivos nos puede ayudar a relacionarnos mejor con la gente, ya que podemos apreciar mejor la forma en que toman sus decisiones.



De acuerdo la información determina su estilo cognitivo; el análisis de Jung se convirtió en la base para el MBTI. Jung estableció que existen cuatro dimensiones del funcionamiento psicológico:

1. Introverso versus extroverso. Las personas introvertidas tienden al mundo interior de las ideas y los sentimientos, mientras que los extrovertidos tienden al mundo exterior de las personas y los objetos.

2. Pensamiento versus sentimiento. Las personas que piensan, prefieren tomar decisiones en forma lógica basándose en hechos o cifras, mientras que los que se dejan llevar por sus sentimientos basan sus decisiones en información subjetiva.

3. Razón versus intuición. Los individuos racionales prefieren concentrarse en los detalles, mientras que los intuitivos prefieren concentrarse en los aspectos grandes (el “panorama completo”).

4. Juicio versus percepción. Los juiciosos buscan resolver los problemas, mientras que los perceptivos son relativamente flexibles y buscan más información. con el famoso psicoanalista Carl Jung, la forma en que la gente reúne y evalúa

Si se combinan los cuatro tipos entre sí, se obtienen 16 tipos de personalidad, tal y como se muestra en la figura 2-2. Los datos de la investigación en cuanto al MBTI por lo general son concluyentes con respecto a los 16 tipos y al hecho de que la gente con estilos cognitivos diferentes prefiere diversas ocupaciones.[15] Por ejemplo, el tipo cognitivo ENTP se etiqueta como el “conceptualizador”, quien se apasiona por las nuevas oportunidades, a quien le desagradan las rutinas y es más probable que sea un emprendedor que un gerente corporativo. El estilo cognitivo ISTJ se etiqueta como el “tradicionalista”, y con frecuencia será contador o analista financiero. El tipo INJT se etiqueta como el “visionario”, que aunque representa una pequeña proporción de la población, a menudo son altos ejecutivos de empresas comerciales. Uno de los tipos más comunes entre la gente en general, así como entre los gerentes, es el ESTJ, etiquetado como el “organizador”

ENTP (Conceptualizador)	ISTJ (Tradicionalista)	INTJ (Visionario)	ESTJ (Organizador)
Rápido e ingenioso, discutirá cualquier parte del problema sólo por diversión; quizá desprecie las tareas rutinarias. (Bueno para el trabajo creativo en el que no son cruciales los plazos de entrega.)	Serio, callado, práctico, lógico, confiable. (Bueno para el trabajo que requiere una atención cuidadosa hacia los detalles, como contabilidad o auditoría.)	Escéptico, crítico, independiente, decidido, original. (Bueno para el papel de líder principal, como en el caso de director ejecutivo.)	Práctico, realista, con tendencia mental natural para los negocios o la mecánica; le gusta organizar y dirigir actividades. (Bueno para ser supervisor de fabricación.)


NORMAS PARA TRATAR CON DIFERENTES TIPOS DE PERSONALIDAD

El propósito clave al presentar información de muestras de diversos tipos de personalidad es ofrecer pautas para individualizar la forma de acercarse a la gente. Como ejemplo básico, si desea sumar puntos con un introvertido, sería conveniente que abordara a dicha persona en una forma moderada y relajada. Por el contrario, un acercamiento más gregario y desenfadado puede ser más eficaz con un extravertido. El fin de individualizar el acercamiento es construir una mejor relación laboral o establecer una buena relación con la otra persona. Para que coincida su manera de abordar a una persona con un tipo de personalidad determinado, primero debe llegar a un diagnóstico aproximado de la personalidad del individuo



NORMAS:

- 1.** Al relacionarse con una persona que parece tener una actitud neurótica, según sus síntomas de preocupación y tensión, sea relajado y tranquilizador; trate de no proyectar su propia ansiedad y temores; escuche; si es posible, reduzca al mínimo el énfasis en plazos de entrega y en las funestas consecuencias de que un proyecto fracase.
- 2.** Al relacionarse con alguien extravertido, haga hincapié en la amistad, la calidez, y converse mucho. Hable más de la gente que de las ideas, las cosas o la información.
- 3.** Al relacionarse con alguien introvertido, avance despacio hacia la formación de una relación laboral. No confunda el silencio con la falta de interés; tolere los momentos de silencio. Dé importancia a las ideas, las cosas y la información más que a la gente.
- 4.** Al relacionarse con alguien abierto a las experiencias, céntrese en compartir la información, en generar ideas y en encontrar maneras creativas de solucionar los problemas. Apele a su intelecto mediante análisis de temas sustanciosos más que charlas ordinarias y chismes.




5. Al relacionarse con una persona cerrada a las experiencias, apéguese a los datos de la situación en particular. Considere que dicha persona prefiere no pensar mucho y hacer tratos con el aquí y ahora.

6. Al relacionarse con alguien afable, sólo relájese y sea usted mismo. Responda con amabilidad para alimentar una relación laboral que con toda seguridad será excelente.

7. Al relacionarse con una persona poco afable, sea paciente y tolerante. Al mismo tiempo, ponga límites acerca de los malos tratos que está dispuesto a soportar. La gente poco afable en ocasiones desea en secreto que los demás frenen su conducta antisocial.

8. Al relacionarse con una persona escrupulosa, ofrézcale libertad y no lo critique. Es probable que dicha persona cumpla con sus compromisos sin que se lo pidan. A menudo a las personas escrupulosas no se les aprecia debidamente, así que no olvide reconocer su confiabilidad.



9. Al relacionarse con alguien poco escrupuloso, vigílelo de cerca, en especial si necesita del trabajo de dicha persona para concluir el de usted. No asuma que por su rostro honesto y su sonrisa complaciente responderá como lo prometió. Con frecuencia esté al pendiente de lo que le pide e imponga plazos de entrega si tiene la autoridad para hacerlo. Exprese su profunda gratitud cuando la persona cumpla.

10. Al relacionarse con alguien que vigila su comportamiento, o usted sospecha que lo hace, tenga cuidado al pensar que en realidad dicha persona respalda la posición de usted. Tal vez sólo esté siguiendo su tendencia natural de parecer que complace a los demás, pero en realidad no se sienta así.

11. Al relacionarse con alguien con gran propensión a asumir riesgos y buscar emociones, destaque los aspectos riesgosos y atrevidos de actividades con las que usted esté familiarizado. Hable de la introducción de un nuevo producto en un mercado muy competitivo, de opciones para compra de acciones, de inversión en empresas que ponen en marcha tecnología de vanguardia, de paracaidismo y de carreras de autos.

12. Al relacionarse con alguien con poca propensión a asumir riesgos y buscar emociones, céntrese en los aspectos seguros de las actividades que a usted le son conocidas. Hable del éxito de un producto establecido en un mercado estable (como lápices y sujetadores de papel), inversión en bonos de la tesorería, seguros de vida, campamentos y jardinería.

CAPACIDAD INTELECTUAL

La capacidad intelectual, o inteligencia, es uno de los orígenes más importantes de las diferencias individuales que afectan el comportamiento y el desempeño en el trabajo. La **inteligencia** es la capacidad de adquirir y aplicar el conocimiento, incluyendo la solución de problemas. Los empleados inteligentes pueden resolver mejor los problemas abstractos.

En los trabajos que son excesivamente sencillos, como empacar zapatos en una caja, emplear a alguien con una inteligencia menor a la promedio puede tener la ventaja de que es probable que el empleado no se aburra.

Entender la naturaleza de la inteligencia contribuye a tener relaciones interpersonales eficientes en el lugar de trabajo. La evaluación que se haga de la inteligencia de alguien puede influir en la manera de relacionarse con dicha persona.

