

DIRIGIR Y MOTIVAR A TRAVÉS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Mario C. Salvador Fdez.¹

Resumen

*En este artículo exponemos el modelo **PCM**[®] (Process Communication Model) desarrollado por el Dr. Taibi Kahler desde los años 1970 en sus investigaciones clínicas y posteriormente empleado en el mundo de las organizaciones, educación y diversas instituciones; así como en la selección, reclutamiento y entrenamiento de astronautas para la NASA. Proponemos el modelo **PCM**[®] como una herramienta integral para la identificación y manejo de los procesos de comunicación y motivación personalizada de los colaboradores y como instrumento valioso para desarrollar el potencial de los directivos. La personalidad constituye el estilo de reacción y de adaptación que hemos ido adquiriendo para manejarnos con el entorno. En esta exposición mostraremos seis tipologías de la personalidad con sus rasgos identificadores, las cualidades y puntos fuertes de cada una. Por otra parte, cada estilo de personalidad está caracterizado por una manera específica de organizar la información percibida y la manera de representar/categorizar la información, lo cual determina qué aspectos de la realidad o de los otros toma principalmente cada estilo y la manera de contactar en la comunicación. Es necesario que el directivo y el equipo conozcan estas peculiaridades si queremos mejorar y adoptar un estilo de comunicación flexible. Además, cada uno de los estilos de personalidad se mueve en aras a la satisfacción de un tipo específico de necesidades psicológicas que le motivan a la acción para ser satisfechas. Si reconocemos y reforzamos estas necesidades, estaremos empleando una herramienta precisa y personalizada de motivación. Por último, cada tipo tiene sus preferencias ambientales que condicionan sus preferencias a la hora de trabajar con otros o de forma individual. El líder o directivo que maneje estos conocimientos estará en mejores condiciones de sacar el máximo partido del potencial personal de cada colaborador.*

De todos es conocido en el área de los Recursos Humanos y la psicología de las organizaciones que los buenos directivos, como líderes de los colaboradores, son aquellos que no sólo tienen un buen nivel de conocimientos y competencias técnicas, sino aquellos que poseen habilidades de comunicación y relacionales para entrar en contacto con los diferentes tipos de personalidad de los colaboradores y tienen el tacto necesario para tener en cuenta las necesidades individuales y motivaciones de las personas a las que dirigen. El buen líder o directivo ha de saber no sólo desarrollar los conocimientos de los colaboradores sino que ha de saber crear una atmósfera motivacional y de aprendizaje que impulse el desarrollo integral del potencial y de las competencias del subordinado.

El directivo ha de ser un experto en la construcción y manejo de los grupos para convertirlos en equipos y también un experto comunicador, capaz de adaptarse y ser flexible a los estilos personales de los colaboradores que lidera.

En la instrucción de los propios directivos necesitamos abordar sus habilidades y competencias comunicativas y relacionales si queremos preparar líderes capaces y sensibles a la hora de manejar las necesidades de los colaboradores de manera integral. Todos conocemos ejemplos de directivos que han puesto presión de tal manera a los colaboradores que les empujaron a abandonar la empresa.

¹ Psicólogo, Consultor y formador en empresas, Analista Transaccional Docente y Supervisor Prov. Por EATA, Coach Nivel II por SportMind International Institute for Human Performance Research (de Australia), Brainspotting Trainer, Clínico y Supervisor en EMDR, Trainer Certificado en **PCM**[®] y **PTM**[®] (Process Communication Model y Process Therapy Model).

El Modelo del Proceso de Comunicación **PCM**[®], desarrollado por el Dr. Taibi Kahler, es un modelo integral que explica las diferencias individuales, resaltando los puntos fuertes de la personalidad de cada uno, el canal de comunicación preferido en el que necesitan ser conectados, sus preferencias en cuanto al tipo de ambiente en el que se sienten más cómodos trabajando y las necesidades psicológicas (motivadores) específicos que han de ser satisfechas para la persona en orden a adoptar un comportamiento funcional y saludable dirigido tanto al logro de los objetivos de desempeño como hacia las relaciones con los compañeros. Asimismo, proporciona herramientas para prevenir la manera específica en la que cada tipo de personalidad entra en su comportamiento típico de estrés, los mecanismos comportamentales disfuncionales que indican se encuentra bajo estrés intenso y, en consecuencia, las estrategias de intervención tanto para prevenir como para invitar a la persona a salir de su estrés personal.

En los inicios de los años 1970 el Dr. Taibi Kahler, PhD. empezó a elaborar el Modelo del Proceso de Comunicación (**PCM**[®]); en sus investigaciones empezó con un grupo de 1200 temas, e identificó una serie de conductas sutiles que se relacionaban con la mala comunicación y con el estrés. Llamó a estas conductas "Impulsores" (Drivers), significando que actúan como motores que determinan un tipo de comportamiento. Los Impulsores primarios son: 1) Sé perfecto, 2) Complace a los demás, 3) Sé Fuerte, 4) Esfuérzate una y otra vez, y 5) Date Prisa. El siguiente paso fue poner en correlación los Impulsores con setenta y ocho variables de la personalidad. Esto le permitió al Dr. Kahler identificar seis Tipos de Personalidad primarios; no obstante, al principio sus resultados eran realmente descorazonadores. Encontró la razón de esto en que las personas pasan por diferentes momentos en el desarrollo y manifestación de su personalidad; esto es, "cambian de Fase"; y, por tanto, no siempre están en su tipo de personalidad Base o dominante. La personalidad es una estructura que se dispone en diferentes pisos, cada piso corresponde a un tipo específico de personalidad; esto quiere decir que todos tenemos algo y en alguna medida de todas las tipologías de personalidad. No obstante, una de ellas es la predominante, la que colorea más notoriamente nuestro comportamiento; pero a lo largo de la vida podemos "cambiar a otros tipos de personalidad (Fase)" debido a exigencias de la vida. Cuando una persona entra en una Fase de su personalidad, hace la mayoría de sus actividades cotidianas en ese tipo de personalidad Fase, pero siempre vuelve a su Personalidad Base en situaciones de estrés intenso, peligro, o situaciones de gran importancia.

Como he señalado, cada persona tiene todos los seis Tipos de Personalidad en diferentes proporciones de energía y fortaleza de cada uno. El modelo **PCM**[®] describe la estructura de personalidad como un edificio (condominio) en el que la personalidad de Base de la persona es la planta baja (el piso más fácil y más accesible, al que recurrimos más a menudo). El tipo de personalidad más débil y accesible sería el sexto piso.

Lo que sigue es una apreciación global y breve de los seis tipos diferentes de personalidad en su formulación más simple (estilos puros). Es importante tener presente que estas descripciones no muestran las diferentes influencias que los otros tipos de personalidad, que también tiene la persona, podrían ejercer en la personalidad global. Es decir, al hablar de estilos puros obviamos el hecho de que todos tenemos algo de los seis tipos de personalidad, y son las diferentes combinaciones de estos seis tipos lo que nos presenta como individuos con personalidades tan complejas y diferentes.

El Tipo "**Rebelde**" (también llamado **Lúdico**) es espontáneo y enérgico. Su manera de pensar está generalmente fuera de los estándares, y su entusiasmo, creatividad, y alegría contribuyen frecuentemente a la moral del grupo. Se energizan normalmente en actividades creativas como la música y el juego lúdico, y generalmente tienen un buen sentido del humor y están siempre prestos a hacer un chiste. Sin embargo, bajo estrés o presión son a menudo negativos, tercos, posponen sus tareas, y son culpabilizadores.

El Tipo "**Empático**" (o **Emocional**) es compasivo, sensible, cálido y nutritivo; generalmente orientado a cuidar por el bienestar de los demás. Cuando está bajo estrés, sin embargo, se vuelve hipersensible, dramático, dependiente, egocéntrico, y no piensa con claridad.

El Tipo "**Lógico**" (o **Pensador**) es responsable, lógico, organizado, y orientado a la estructuración del tiempo y el horario. No obstante, en situaciones extremas, tienden a ponerse rígidos, ser la conciencia de los demás, sin humor, ritualistas, y controladores.

El Tipo "**Promotor**" (o **Emprendedor**) está lleno de recursos, es adaptable, encantador, y persuasivo. Son como los típicos encantadores, como los vendedores de coches usados. Desgraciadamente, cuando están bajo presión no suelen aprender de sus errores, y se muestran a menudo impulsivos, irresponsables, explosivos, y vengativos. Éste es un tipo de personalidad es delicado debido a su impulsividad e individualismo, ya que no suele tener en cuenta los intereses de sus compañeros. Es un tipo de personalidad que gusta de la acción y la competitividad.

Los "**Soñadores**" (o **Reflexivo**) son reflexivos, imaginativos, dirigibles, y calmados. También son a menudo tímidos, sensibles, introvertidos, no competitivos, y retraídos. Se describen normalmente como "solitarios".

Los "**Persistentes**" (o **Integro**) son comprometidos, observadores, concienzudos, y tenaces. Sin embargo, bajo estrés extremo un Persistente puede ponerse celoso, virtuoso, juzgador de los otros, obstinado, extremadamente sensible al feedback negativo, y desconfiado.

El modelo **PCM**[®] enfatiza que ningún tipo es mejor que otro o más apropiado que otro. Simplemente cada uno somos como somos y tenemos nuestras preferencias. El buen líder ha de conocer y manejar su propio estilo y ser capaz de adaptarse al de otros.

Percepciones y Tipologías de Personalidad

Asimismo, cada uno de los tipos de personalidad tiene una manera específica de percibir e interpretar la realidad. Paul Ware (1983) observando la manera de contactar con los pacientes en sus sesiones de terapia observó que las personas manifestaban una preferencia y facilidad para hacer contacto en sus relaciones con los demás en alguna de las siguientes áreas: Pensamiento, Sentimiento, Conducta. Posteriormente, Taibi Kahler denominó a estas áreas "percepciones". Estas "percepciones" son como filtros que condicionan la "manera de ver" el mundo, de forma que cada tipología se fija primariamente en alguno de estos tipos de percepciones: hechos, opiniones o valores, reflexiones o imaginaciones, emociones y reacciones.

Los Lógicos tienen como percepción primaria los **Pensamientos**. Valoran los hechos; observan el mundo identificando y clasificando personas y cosas. Gustan de manejar datos e información y su moneda es la lógica. Son buenos recabando, analizando y clasificando información. Aprenden bien con conceptos abstractos y datos; se orientan al estudio del QUÉ. Por ejemplo, cuando oímos hablar a una persona con esta tipología de Base de un estadio de fútbol podemos oír cosas tales como: *"es el mayor del mundo, tiene 300 metros de largo por 200 de ancho, capacidad para 7.000 personas y 20 entradas y salidas; tiene 5 niveles de gradas y todas cubiertas, ..."*

Los Persistentes ven el mundo evaluando las personas y situaciones a través de las creencias y **opiniones**. Valoran la confianza, aprecian la lealtad y el compromiso en si mismos y en los demás. Su moneda son los valores. Al igual que los anteriores, manejan bien la información abstracta, pero más orientado a los valores y las grandes convicciones; tienen un elevado sentido en torno a las contribuciones a la sociedad, la misión de la empresa, de su vida. Son visionarios comprometidos con sus ideales. Este tipo describiría el estadio por ejemplo: *"Representa la*

tradición del fútbol junto con la modernidad. Implica la integración de las diversas culturas universales y el respeto por las diferencias. Es la condensación de una nueva visión del mundo”

Los Empáticos valoran las relaciones y registran el mundo por **lo que sienten** hacia las personas y las situaciones. Aprecian la familia y la amistad. Su moneda es la compasión. Funcionan bien cuando se sienten integrados y reconocidos como personas. Siguiendo el ejemplo anterior, podríamos oírles hablar del estadio en la manera siguiente: *“A pesar de su tamaño, es un estadio cómodo, lleno de colorido y vitalidad. Es un espacio acogedor donde fomentar la amistad de las personas en su deseo de formar parte de una comunidad en la que sentirse hermanados a través de una misma afición. Cuando estás allí te sientes formar parte del equipo.. Siempre es un placer encontrar gente encantadora y dispuesta a ayudar...”*

Los Soñadores valoran el ser dirigidos; son personas pasivas que necesitan ser motivados por alguien externo ya que perciben el mundo reflexionando acerca de lo que ocurre, tienden a aislarse e imaginar situaciones y cosas; diríamos que su moneda de intercambio es la **imaginación** (la acción pasiva, representada en la mente). Aprecian la privacidad y su propio espacio personal, que no ha de ser invadido; son personas que aprenden contemplando y evaluando las cosas de manera reflexiva; se centran en el COMO. Podrían describir el estadio en el modo siguiente: *“El estadio x ... es un descanso para la mente, ... ahí podemos tomarnos tiempo para la reflexión, la consideración del discurrir de la vida.... Puedes entrar en ti mismo y contemplar la belleza, ... el rumbo de las cosas, ...”*

Las personas con una personalidad de Base Rebelde se mueven por sus **reacciones** a las personas y situaciones: lo que les gusta y lo que les disgusta; son las personas que dicen rápidamente si algo les gusta o no o si alguien les cae bien o mal por lo que experimentan “en sus tripas”. Valoran la diversión y aprecian la espontaneidad y la creatividad. Su moneda es el humor. Les gusta aprender por ensayo y error, explorando posibilidades no estudiadas y les gusta encontrar el significado de las cosas por si mismos, diríamos que se centran en QUE PASARÍA SI Estos pueden hablar del estadio en el siguiente modo: *“¡En este estadio puedes encontrar las cosas más divertidas, puedes ir de un lado a otro y experimentar el conocer a unos y a otros sin aburrirte nunca de conocer personas nuevas: artistas, mecánicos, saltimbanquis, Guau. No paras de asombrarte. Es un lugar excitante y divertido!”*

Los Promotores son personas de **acción**. Valoran la iniciativa. Ven el mundo experimentando situaciones y haciendo que ocurran cosas. Aprecian la adaptabilidad y que los demás sean autosuficientes y se valgan por si mismos, ya que ellos van a lo suyo. Su moneda es el encanto, son grandes persuasores y vendedores de ideas para que los demás hagan cosas por ellos. Están orientados a la acción con carácter inmediato, a ejecutar los planes. Les gusta aprender experimentando, construyendo y aplicando ideas, se centran en el COMO HACERLO. Describirían el estado como sigue: *“¡Ven al Jardinero!, ¡Encontrarás la oportunidad que siempre andas buscando: quizás conozcas al tipo que te hará rico o ganes la apuesta de tu vida!, ¡No pierdas un minuto y vete! ¡Haz realidad tus sueños ya!”*

Las percepciones nos dan una pista tanto acerca de la personalidad de la persona como acerca de que lenguaje entienden mejor y su estilo de aprendizaje. Así pues, si deseamos contactar, por ejemplo, con un Lógico debemos de hacerlo en el área del pensamiento. Por ejemplo, podemos preguntar a una persona: *“¿Qué has sentido al obtener el reconocimiento trabajador más destacado del año?”,* y oír una contestación del tipo *“Bueno, pienso que he trabajado duro para ello, ya que he dedicado 10 horas al día en los últimos 12 meses”*. En este caso, observamos que la persona redefine los sentimientos por pensamientos y datos. Esto es algo característico cuando no nos comunicamos con el otro en sus percepciones.

Canales de comunicación

Taibi Kahler observó además que cada tipo de personalidad tiene sus puntos fuertes en relación con los aspectos de la personalidad que más utiliza. Ya Eric Berne, el fundador del Análisis Transaccional, había observado que las personas manifiestan diferentes aspectos de su personalidad de un momento o circunstancia a otro; Berne llamaba a estas diferencias en la manera de enfrentarse a la situación Estados del Ego, formulándolos como “un patrón consistente de comportamientos, maneras de pensar y de sentir”. Kahler los denomina partes de la personalidad, y formula las siguientes: Protector, Director, Reconfortador, Computador y Emotivo. Dada la limitación de este espacio no nos extendemos aquí en su descripción. No obstante, podemos deducir que, como todos sabemos de una manera experiencial, hay personas más capaces para obtener, analizar y trabajar con datos; otros más aptos para dar directivas a los demás e impulsarlos a la acción, aun otros más habilidosos para cuidar de la armonía y bienestar de los demás y aquellos que añaden la salsa y la chispa en los lugares que están.

Todos podemos decir la misma cosa en al menos cuatro maneras diferentes: como una directiva, como una información, como una muestra de interés por el bienestar del otro o como una invitación lúdica a jugar. En base a las partes de la personalidad preferidas y que manifestamos en la relación con otros Kahler propone cuatro canales de comunicación (más el interventivo, que es un canal que sólo empleamos en situaciones de emergencia cuando hemos de calmar a alguien que está fuera de control).

La Regla de la comunicación es que “la comunicación tiene lugar cuando se da una oferta y una respuesta en el mismo canal”. Cuando nos comunicamos en alguno de estos canales y es apropiadamente respondido por el otro, la comunicación es clara y fluida. Todo lo que ocurre fuera de estos canales es mala comunicación. La comunicación con otros excluye el tratar al otro en una posición tanto de superioridad como de inferioridad; así como el dirigirse al otro en una actitud crítica, desvalorizadora o humillante. Cuando esto último ocurre estamos en nuestra secuencia de estrés personal.

Cuando las personas realmente comunican, están en uno de los cinco “CANALES”. De la misma manera que una emisora de radio requiere que ambas partes estén en la misma frecuencia -canal - para poder oírse, la comunicación requiere que los individuos estén sintonizados en el mismo canal en la vida cotidiana para que el mensaje se oiga claramente.

Los cuatro canales de comunicación son:

Canal Directivo: Da órdenes, imperativos y demandas a otro para que este haga algo. Por ejemplo: *“Haz un balance de la situación financiera para final de mes”*. No incluye las directivas autoritarias o desvalorizantes.






Canal Informativo. Implica un intercambio de información clara, de datos sin más; no hay emociones implicadas en este intercambio. Por ejemplo: *“¿Cuánto aumentó nuestra tasa de penetración en la zona norte el pasado año?”*

Canal Nutritivo. Consiste en la manifestación de interés por el bienestar del otro. No es un intercambio de información, sino simplemente una invitación a que el otro se sienta considerado como persona y ser humano; que se sienta aceptado por como es. Un ejemplo es: *“Me alegro de que seas mi compañero, eres una persona importante para mí.”*

Canal Emotivo. En este caso, el intercambio es como entre dos niños que quieren divertirse jugando y pasándolo en grande. Una vez más, no implica la burla o ironía, sino la expresión de entusiasmo; o también la expresión de una emoción desagradable sin atacar al otro. Un ejemplo es *“¡Lo pasamos fantástico en la última convención de la empresa. Eh!”*

En sus investigaciones T. Kahler encuentra que cada tipología de Personalidad emplea predominantemente uno de estos canales sobre los demás; de manera que si deseamos entrar en contacto y hacernos entender, hemos de ser flexibles a la hora de elegir el canal que mejor se adapte al estilo de personalidad del otro.

En el esquema siguiente representamos la estrategia comunicacional para cada tipo de personalidad; es decir qué Canal de Comunicación y qué Percepciones hemos de emplear para cada una de las tipologías a la hora de entrar en contacto. La idea es que necesitamos desplazar la energía psicológica en nuestro propio edificio de la personalidad para ser capaces de adoptar el estilo perceptivo y el canal de comunicación más apropiado.

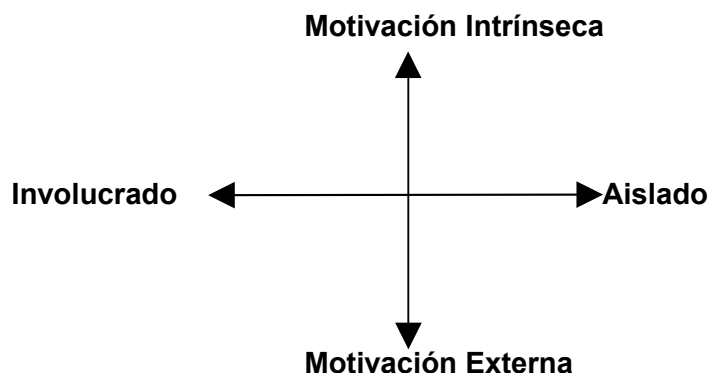
CANALES DE COMUNICACIÓN		
CANAL	PERCEPCIONES	PERSONALIDAD
EMOTIVO		Rebelde
NUTRITIVO		Empático
INFORMATIVO		Lógico Persistente
DIRECTIVO		Promotor Soñador
INTERVENTIVO		Fuera de Control

Preferencias ambientales

Las Preferencias ambientales se refieren a las tendencias generales y habilidades para trabajar o estar solos, con otra persona, en la periferia de los grupos, o implicados activamente en un grupo.

En PCM® se plantean cuatro Preferencias ambientales: estar en relaciones uno a uno, solos, ir de un grupo-a-otro grupo, y estar implicado en un grupo.

Matriz de Evaluación



La *línea vertical* es el eje de implicación en la meta/objetivo. El *eje horizontal* es el de la implicación en las personas. La *motivación Intrínseca* se refiere a que la persona toma iniciativa propia en fijar sus metas, o tareas, y auto-motivarse a su realización. La *Motivación externa* se refiere a que la persona espera que alguien externo a él le marque la dirección a seguir o le impulse a la acción para conseguir metas. *Implicado* se refiere al deseo de estar en un grupo o comprometido en un grupo. *Aislado* es la tendencia de la persona a retirarse de las relaciones con otros. Una persona que prefiere estar con dos o más personas encaja a la izquierda del eje de ordenadas, mientras que una persona que prefiere estar solo con otra persona o estar solo encaja en la derecha.

Una persona que encaje en el cuadrante superior izquierdo (motivación intrínseca e implicado), al llegar a una fiesta, se entusiasma y se mueve hacia las personas, y gusta de estar en grupo. En un ambiente de trabajo esta persona prefiere trabajar en grupo, disfruta de tareas que son compartidas con otros, y eso le proporciona implicación y armonía.

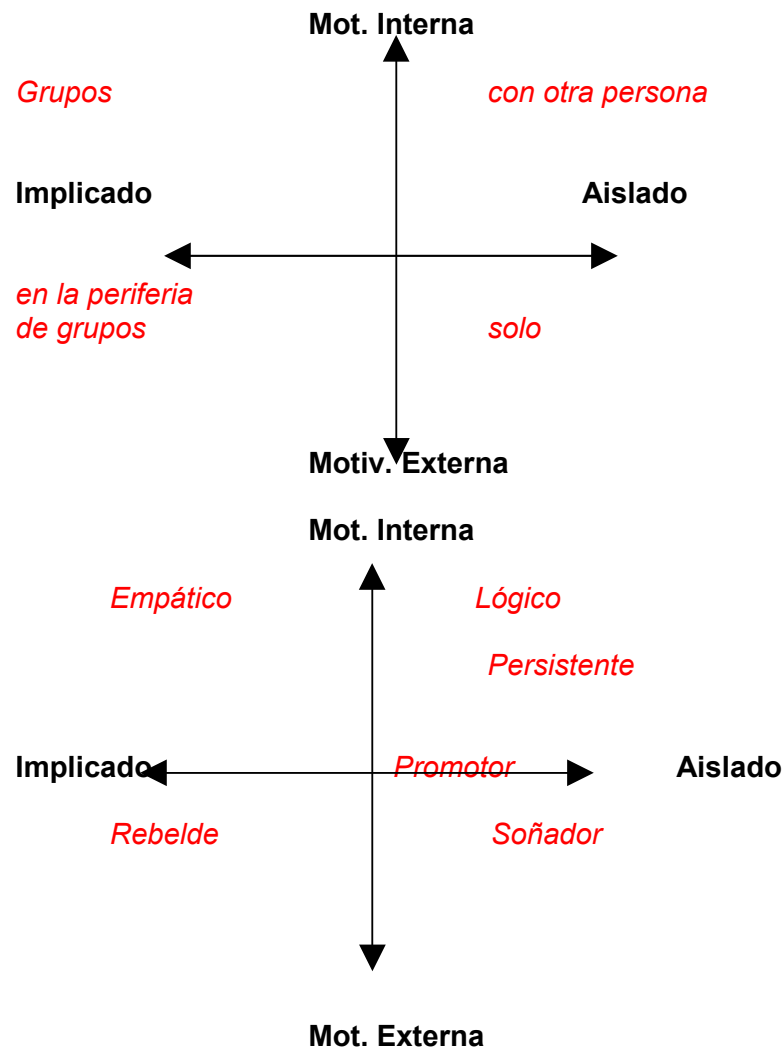
La persona que encaja en el cuadrante superior derecho (M. intrínseca-aislado), en la misma fiesta charla de asuntos intelectuales, pero a menudo prefiere una bebida contemplativa solo en el patio, u ojea las ediciones o el orden del anfitrión. A la hora de trabajar esta persona funciona bien sola o solo con otra persona, está normalmente orientada al logro.

El ocupante del cuadrante inferior derecho (M. externa-aislado) llega inadvertido a esta fiesta famosa, evita a las personas y se mete en una introspección prácticamente inadvertido. En el trabajo, este sujeto es el solitario que prefiere se le de una tarea y se le deje solo para hacer el trabajo.

La persona que encaja en el cuadrante inferior izquierdo (externo-implicado), gusta de la fiesta y de estar con las personas, pero puede necesitar mucha atención y contacto, yendo de un lado a otro. A esta persona le gusta estar en diversos grupos de actividad, puede trabajar mejor cuando se le ofrece un desafío creativo.

Podemos encuadrar en la Matriz de Evaluación a cada uno de los Tipos de Personalidad antes mencionados de manera que nos oriente acerca de en que situaciones y atmósferas sacarán el mejor provecho de si mismos. Si tenemos un colaborador *Empático*, tendrá mejores desempeños en una tarea de equipo en el que además se sienta aceptado y que pertenece y si tanto los compañeros como el directivo le ofrecen reconocimiento por ser la persona que es; lo cual no quiere decir que también le motiven además otras necesidades psicológicas en función del orden de su estructura (edificio) de personalidad. Lo mismo cabe decir de los otros tipos, por ejemplo, un *Soñador* funcionará mejor en una situación de trabajo en la que se le permita desempeñar por si mismo y a su ritmo y solo, una vez se le han impartido directrices claras. Los *Lógicos y Persistentes* preferirán las relaciones uno a uno y orientadas al logro de una meta claramente definida; una vez la conocen y la comparten, se motivan a si mismos por la importancia de la misma. Los *Promotores*, por otra parte, no se adscriben en un cuadrante claro, se adaptan a la situación en función de lo que va mejor a sus intereses personales, son como camaleones que están observando siempre la oportunidad para sobresalir y lograr lo que se proponen. El *Rebelde* prefiere estar en contacto con otros pero necesita poder moverse y cambiar de grupo para mantener la excitación y la diversidad que le estimula; son personas que quieren probar cosas y situaciones diferentes y se aburren ante la monotonía. Conociendo las preferencias ambientales el directivo puede administrar más eficazmente sus recursos y los recursos del colaborador.

La Matriz de Evaluación y Preferencias AMBIENTALES



Motivación y Necesidades psicológicas

Las Necesidades psicológicas están ligadas con la atención y los deseos motivacionales que hemos de satisfacer como personas para ser efectivos y productivos; son hambres psicológicas básicas que necesitan ser satisfechas de manera funcional y saludable; de otro modo, ponemos en marcha conductas disfuncionales con el propósito de tratar de satisfacerlas. Cada Tipo de Personalidad tiene Necesidades Psicológicas diferentes. Una premisa básica para los directivos es que para poder tratar eficazmente a los demás, han de satisfacer primero sus propias Necesidades Psicológicas específicas. Hacer esto asegura que la comunicación sea eficaz y productiva aconteciendo dentro de los Canales de la Comunicación y evitando lo que en **PCM**[®] denominamos Máscaras de la comunicación improductiva, los mecanismos de conducta bajo estrés y disfuncionales, y las interacciones improductivas.

Si conocemos nuestra estructura de personalidad, sabemos qué Necesidades Psicológicas debemos satisfacer.

Las Personalidad de Fase y las Necesidades Psicológicas

FASE	NECESIDAD
EMPATICO	Reconocimiento de la Persona y Sensorial,
LÓGICO	Reconocimiento del Trabajo y Estructuración del Tiempo
PERSISTENTE	Reconocimiento de Trabajo y de sus Convicciones,
SOÑADOR	Soledad
REBELDE	Contacto lúdico
PROMOTOR	de Incidencias

A continuación describimos el contenido relativo a cada una de estas necesidades psicológicas.

Reconocimiento por el trabajo. La persona con hambre por el reconocimiento a su trabajo está orientada a la meta y al logro. Esta persona desea confirmación de que lo que ha hecho es valorado por los demás. Se motiva por premios, incentivos económicos, una palmadita en la espalda; todas maneras de reconocer que ha hecho un buen trabajo.

La **Estructuración del Tiempo** se refiere a la necesidad por saber que se vamos a hacer y cuando. Las personas con necesidad de estructurar el tiempo necesitan un plan para hoy, mañana, y la próxima semana. Incluso cuándo están solos y relajándose al sol, se están preguntando mentalmente *“Qué voy hacer?, ¿Cuáles son mis planes?”*

La **necesidad de respeto por las convicciones** se refiere a que la persona tiene un fuerte compromiso con una creencia, una opinión, o un juicio. Estas personas gustan de entrar en conversaciones sobre grandes cuestiones de la vida: los valores, la honestidad, ... Es importante para las personas que tienen hambre de convicciones que las personas escuchen y respeten sus creencias.

La persona que se motiva por el **reconocimiento de su persona** necesita que otros le acepten en la manera que es, sin condiciones, o requisitos de desempeño de tareas. Gustan de que otras personas les digan que los aprecian, o que se alegran de que sean parte del grupo.

Una persona con **necesidad sensorial** aprecia intensamente las vistas, los olores, el tacto, los sabores, y los sonidos. Esta persona quiere que el ambiente en el que se mueve sea agradable, bonito de ver, melodioso, cómodo y relajante

Las personas cuya necesidad básica es **la soledad** tienden a aislarse, yéndose a menudo a los ensueños imaginativos y la auto-reflexión. Estas personas están a menudo en paz con ellos, disfrutan de estar dentro de sí, y pueden necesitar soledad. No requieren grupos o excitación.

Las personas con necesidad de **Contacto y diversión** desean un ambiente que “los encienda” para satisfacer su necesidad de contacto. Satisface el hambre de contacto cosas tales como: tener contactos frecuentes con otros, manejar dispositivos mecánicos o electrónicos, escuchar

música fuerte y bailar, jugar lúdicamente, estar en ambientes con muchos estímulos (ej.: luces de colores), y tener los posters favoritos. Además, prefieren estar en torno a personas divertidas.

La necesidad de **incidencias** cubre un deseo básico de vivir mucha excitación en un período corto de tiempo. Las personas con hambre de incidencias normalmente prefieren estructurar su propio tiempo en base a períodos cortos y de gran intensidad, en contraposición a un horario de 9 a 8. A estas personas les gusta la excitación de jugar fuerte, las apuestas, las altas finanzas, los deportes que implican algún riesgo,

Cuando nuestras necesidades se satisfacen somos más productivos y tenemos más energía. Así pues, conociendo el Tipo de Personalidad propio y del otro podemos conocer cuales son las estrategias de interacción adecuadas tanto para conectar en sus sistema de comunicación como las estrategias de motivación personal que hemos de usar.

La mala Gestión del Estrés

Cuando nuestras percepciones son compatibles con las de otros se da una “sintonía” fácil y se minimiza el estrés y la sensación de presión: ambos interlocutores se sienten bien y entendidos. Sin embargo, algunas personas tienen características de personalidad que son muy diferentes de las nuestras. En estos casos, no se da una “sintonía” fácil y tendemos a entrar en conductas típicas de estrés. A menos que nosotros como directivos podamos cambiar nuestra energía psíquica para ajustarnos a la de otros, bien nosotros o los demás pueden experimentar un nivel de estrés suficiente que desemboque en que adoptemos comportamientos típicos de la Secuencia de estrés específica de cada tipología de personalidad; cada tipo de Personalidad tiene una manera específica, previsible y consistente de “entrar” en su estrés personal. Cuanto más allá se entre en la secuencia de estrés, más incomunicación y peor gestionaremos tanto el estrés propio como el de otros.

Según **PCM**[®] hay tres grados en la mala comunicación, y siempre son secuenciales. El primer grado de mala comunicación implica comportamientos (que llamamos Impulsores) que duran sólo unos segundos cada vez, generalmente tienen lugar docenas o cientos de veces al día, y sirven como una señal de “precaución” de que el estrés está aumentando y está comenzando una mala gestión de nuestras relaciones y situación vital. La conducta de la persona aquí está “determinada” por la convicción básica de que *“Soy válido/otros son válidos SI ... (soy/son perfectos, soy/son fuertes, agrado a los demás, me esfuerzo) ”*. La trampa es que se condiciona la valía personal a hacer algo. Son conductas sutiles pero son la Puerta de entrada a los problemas de relación más intensos. Cada tipo de personalidad manifiesta comportamientos específicos de este primer grado:

Puertas de Entrada al Estrés (Primer Grado)

Impulsor	Conductas segundo a segundo	Conducta de mala gestión a diario o semanalmente
Persistente con Tenéis que Ser Perfectos (para mi)	usa palabras grandilocuentes, espera de otros sean perfectos, hace preguntas complicadas	Se fija en lo que está equivocado, y no en lo que está correcto
Promotor con Tenéis que Ser Fuertes (para mí)	Emplea “tú” cuando habla de sí mismo, incita a otros a creer que no están al control de sus emociones o de sus pensamientos	Espera que los demás se defiendan y valgan por sí mismos
EMPATICO con Tengo que Complacer a otros	Se sobreadapta a otros, no es asertivo, no pide las cosas directamente,	Se vuelve muy dubitativo a la hora de tomar decisiones
Soñador con Tengo que Ser Fuerte (para los demás)	Cree que las situaciones o las personas se harán cargo de sus pensamientos o de sus emociones	Se retira y da vueltas a los pensamientos sin actuar
Lógico con Tengo que Ser Perfecto (para otros)	Emplea palabras complejas, da demasiadas explicaciones y detalles.	No delega porque nadie lo hará tan bien como él (se carga de trabajo).
Rebelde con Tengo que Esforzarme (para los otros)	No responde directamente a las preguntas, “¿Uh,” Huh?”, “No sé”, invita a otros a “hacer” o “pensar” por él.	Delega inapropiadamente y no diciendo claramente lo que quiere

Si la persona no es consciente de sus conductas de primer grado, invitará a otros a responderle también de manera levemente disfuncional; por ejemplo, el Lógico que no delega y se carga de trabajo empezará a prepararse en exceso, queriendo controlar todos los detalles, saberlo todo, ... y cuando se explica tiende a dar demasiados detalles. El segundo Grado de la comunicación improductiva bajo estrés ocurre cuando las señales de alerta del Primer Grado no se tratan adecuadamente cambiando la energía. La persona entra entonces en un segundo nivel de estrés en el que la actitud básica es que uno de los dos está “BIEN” y el otro “NO ESTÁ BIEN”.

La persona cuando está en este nivel del estrés adopta comportamientos destructivos o desvalorizadores bien consigo mismo o con los demás. En **PCM**[®] llamamos a estos “roles psicológicos” Máscaras, ya que implican la adopción de un papel defensivo en las relaciones con los demás. Estas Máscaras pueden ser la de *Perseguidor*, que ataca a los demás devaluándolos por como piensan, se organizan, etc.; la del *Culpador*, que achaca a los otros la culpa de sus errores o malos resultados; o la de *Víctima*, mostrándose manifiestamente aquejado y abatido o adoptando una conducta pasiva de esperar que otros le digan qué hacer. Cada tipo de personalidad adopta uno

de estos “roles” predominantemente y pueden observarse en conductas concretas y específicas de cada tipo.

Conductas de segundo grado de estrés

TIPOLOGIA	MASCARA	CONDUCTAS ESPECIFICAS
Lógico	Perseguidor	<ul style="list-style-type: none"> • Controla demasiado a los demás • Se frustra con facilidad sobre asuntos relacionados con el orden, la limpieza, el dinero, la responsabilidad. • Crítica a otros porque piensan inadecuadamente. <p>Ataca verbalmente desde una posición “Tú”: “Yo soy OK/Tú no eres OK.”</p>
Persistente	Perseguidor	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de cambiar las creencias de los demás • Sermonea sobre los valores, ... • Da opiniones con arrogancia • Ataca verbalmente a los que no opinan lo mismo: <p>“Yo soy OK/Tú no eres OK.”</p>
Empático	Víctima	<ul style="list-style-type: none"> • Comete errores porque se comporta dubitativamente • Le falta asertividad • Experimenta dudas sobre si mismo • Incita a que otros le critiquen <p>“Yo no soy OK/Tu eres OK.”</p>
Soñador	Víctima	<ul style="list-style-type: none"> • Espera pasivamente • Se mantiene en aislamiento • Comienza proyectos y no los acaba. <p>“Yo no soy OK/Tu eres OK.”</p>
Rebelde	Culpador	<ul style="list-style-type: none"> • Culpa a las personas y situaciones de que le pasa • Es negativo, opositorista y se queja • Adopta juegos de “Si, pero” <p>“Yo soy OK/Tu no eres OK.”</p>
Promotor	Culpador	<ul style="list-style-type: none"> • Manipula culpando a los demás • Empieza discusiones • Crea drama negativo incitando a que otros se peleen entre ellos • Ignora y rompe las reglas <p>“Yo soy OK/Tu no eres OK.”</p>

En el Tercer Grado de estrés de la mala comunicación no hay ningún intercambio útil en la comunicación; las personas han alcanzado un nivel de confusión mental intenso y se sienten desesperanzadas y experimentando un intenso malestar. Generalmente, en este nivel se vivencia la convicción de *“ser dejado de lado por los demás”* o *“tener que deshacerse de los demás porque no son válidos”*.

Como hemos señalado, para cada Fase de Personalidad hay una secuencia de estrés consistente y predecible; es decir, un patrón de mala comunicación, que tiene lugar cuando se experimenta demasiado estrés.

Podemos saber a partir de la Fase de la personalidad en la que se encuentra la persona cual será su Secuencia de estrés. El propio directivo puede experimentar estrés si tiene que dirigir o trabajar con tipos de personalidad que están lejos de su propia estructura de la personalidad. No obstante, cuánto más ejercitemos el estar en los diferentes pisos de nuestra estructura de personalidad, más fácil nos resultará conectar con cada tipo, y será menos probable entremos en la secuencia personal de mala comunicación.

Estrategias de intervención.

Aun sin ser exhaustivos y sin haber revisado todos los elementos prácticos que nos ofrece **PCM®**, debido a lo limitado del espacio, hasta aquí tenemos ya una serie de elementos claves y valiosos para la interacción con el colaborador. A partir de la identificación de su estilo de personalidad Base y Fase, sabemos qué necesidades psicológicas hemos de cubrir (las de la Fase de su personalidad) para mantener e incitar su bienestar psicológico y personal e invitarle a mantener relaciones funcionales tanto con el directivo como con los compañeros de clase, y aun en sus relaciones personales. Y, por otra parte, sabemos cuál es el Canal de comunicación que hemos de emplear predominantemente con él para “conectar” y el tipo de percepciones que hemos de usar para encajar en “su visión” del mundo.

En base a esto, los directivos pueden establecer estrategias de intervención tanto para si mismos como para el trato diario y semanal con los colaboradores a los que enseña.

TIPOLOGIA DE PERSONALIDAD	NECESIDAD PSICOLOGICA A SATISFACER	PERCEPCION	CANAL DE COMUNICACIÓN	CONDUCTA DE FRACASO BAJO ESTRES
Lógico	Reconocimiento por el logro. Estructuración del tiempo	Pensamientos	Informativo/Interrogativo	Controla el trabajo de los otros
Persistente	Reconocimiento por sus contribuciones en el trabajo. Reconocimiento por convicciones	Opiniones	Informativo/Interrogativo	Sermonea a los otros por sus creencias (falta de compromiso, ...)
Empático	Reconocimiento de la persona y satisfacción sensorial	Emociones	Nutritivo	Comete errores porque duda si sentará bien a los demás
Rebelde	Contacto	Reacciones	Emotivo	Reprocha y culpa a los demás de sus errores
Soñador	Soledad	Imaginación	Directivo	Se aísla pasivamente y espera le dirijan
Promotor	Incidencias	Acciones	Directivo	Manipula a los otros para obtener lo que quiere

La **Regla básica** es que cuando una persona no tiene satisfechas sus necesidades psicológicas motivacionales, pondrá en marcha mecanismos de conducta desadaptativos típicos de su manera de estar estresado, al objeto de tratar de satisfacerlas. De manera que cuando vemos a alguien en su secuencia de estrés típica lo primero que hemos de hacer es dar reconocimiento a sus necesidades psicológicas. Un ejemplo del mecanismo de estrés es el de la persona Lógica que no delega adecuadamente los trabajos porque cree que pierde más tiempo en explicar que en hacerlo ella todo, ya que nadie lo hará tan bien como ella; a medida que asume más y más trabajo se siente abrumado, no lo hace todo lo bien que quisiera por el exceso de tareas y empieza a atacar a otros porque no se organizan bien y no ponen atención en sus desempeños. Aunque en realidad desea

ser reconocido por su logros y la calidad de lo que hace, si sigue en su mecanismo de fracaso finalmente será rechazado por los demás, que le tacharán de controlador y perfeccionista y probablemente le dejen solo, confirmando que “nadie vale la pena”. Esta es la paradoja del guión de vida o sistema de conducta auto-limitador: la persona en su sistema aprendido trata de satisfacer sus necesidades legítimas, pero finalmente confirma que una y otra vez no puede ser.

El directivo capaz de adaptar su estrategia de comunicación y habilidades a los demás, será lo suficientemente flexible en su comunicación para adaptarse de manera particular a cada colaborador y generará estrategias de interacción e intervención para tratar a cada persona como individuo único. Además, creará estrategias para mantener a sus colaboradores motivados empleando sistemas de motivación personalizados.

Siguiendo con el ejemplo del colaborador de personalidad Lógica, que se esfuerza en hacer sus tareas de manera perfeccionista (tiene dificultad en compartir el juego, entrena demasiado porque nunca está satisfecho y critica a los compañeros porque no dedican tanto tiempo como él), su profesor puede elaborar una estrategia de relación del tipo

Colaborador:

PERSONALIDAD	CANAL COMUNICACIÓN	NECESIDAD	TACTICA DIARIO	A	TACTICA SEMANAL
Lógico	Informativo	Reconocimiento por Logros Estructuración de Tiempo	Reconocer algo que ha hecho bien cada día: “has hecho un buen trabajo, un buen informe, ... y gracias por hacerlo a tiempo”		Felicitarle pública o particularmente por su rendimiento en alguna actividad y darle un calendario de las cosas a hacer para seguir mejorando

PCM® es un modelo práctico de identificar la personalidad propia y de los demás y ofrece estrategias y tácticas comunicativas para manejar el proceso de interacción de manera productiva y saludable al objeto de prevenir la entrada en estrés y la mala comunicación.

Bibliografía

1. Kahler, Taibi, Ph.D., "The Miniscript", *Transactional Analysis Journal*, 4:1, January 1974, pp. 26-42.
2. Kahler, Taibi, Ph.D., "Drivers—The Key to the Process Script". *Transactional Analysis Journal*. 5:3, July 1975.
3. "Personality Pattern Inventory Validation Procedures", Kahler Communications, Little Rock, 1990.
4. Stansbury, Pat, "Report of Adherence to theory discovered when the Personality Pattern Inventory was administered to subjects twice." Kahler Communications, Little Rock, 1990.
5. "The Personality Pattern Inventory", Taibi Kahler Associates, Little Rock, 1982.
6. McGuire, Terence, M.D., "Astronauts, reflections on current selection methodology, astronaut personality, and the space station"(unpublished).
7. Knaupp, Jon, Ph.D., "Preservice teachers' ranking of personality characteristics preferred by primary students, middle students, parents and administrators," Arizona State University (unpublished).

8. Shcolnik, Bonnie, Ph.D., "The Process Communication Model concept of developmental processes: the effects of phase development in husbands on marital satisfaction of wives", The Fielding Institute, 1987 (Dissertation).
9. Faas, Larry, Ph.D., "Personality patterns of successful and unsuccessful learning in disabled adults," paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association in Washington, D.C., 1987. (Funded by the National Institute for Handicapped Research, U.S. Department of Education).
10. Gilbert, Michael, Ed.D., "Dreamers, rebels, and others: Personality styles affect communication", Executive Educator, 1992.
11. Wallin, Mark, Ph.D., "Making the grade. The effects of teacher personality types on student grading practices", Northern Arizona University, 1994. (Dissertation).
12. Carpenter, Craig, Ed.D., "Depressed children: brief intervention strategies for teachers", Arizona State University, 1994. (Dissertation).
13. Hawking, Nancy, Ed.D., "A study of the impact on student achievement by teachers trained in Process Communication", University of Arkansas at Little Rock, 1995. (Dissertation).
14. Hopewell, Sylvester, Ed.D., "Targeted outreach delinquency prevention program assessment", paper submitted to the Boys & Girls Clubs of Metro Atlanta, 1997. (Research funded by the Bureau of Justice Assistance).
15. Johnston, Richard, M.A., "The value of the Process Communication Model to a mediator", McGregor School of Antioch University, 1997. (Thesis).
16. Gilbert, Michael, Ed.D., "Are your kids at risk? Do you listen to how they speak to you more than just what they say?", paper presented at annual convention of the International Listening Association, 1998.
17. Bailey, Rebecca, Ed.D., "An investigation of personality types of adolescents who have been rated by classroom teachers to exhibit inattentive and/or hyperactive-impulsive behaviors", University of Arkansas at Little Rock, 1998. (Dissertation).