

# **LOS TEMPERAMENTOS Y SU INCIDENCIA EN LA NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**

María Piedad Ormaza Murillo Ph.D., Alexandra Navarrete Ormaza Ing., Mildred del Carmen Hernández Rivadeneira Ing., Martha Rocío Quijije Intriago Ing.

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Campus Politécnico El Limón, ubicado en el km 2.7 vía Calceta-El Morro-El Limón. Calceta, Manabí, Ecuador.

**Contacto:** mapiedad@hotmail.com

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la importancia que tiene conocer el temperamento de las personas como la materia prima sobre la cual se asienta el carácter a la hora de negociar un conflicto, consolidando los más valiosos criterios sobre este ámbito de la administración y la toma de decisiones. Se establece la relación entre el comportamiento y la personalidad. Se aplica una investigación bibliográfica y de campo, aplicándose como instrumento el test (CEI), a una muestra determinada, obteniéndose como resultado que predomina el temperamento colérico con un 41%, seguido del 25% que representa el temperamento flemático, el 23% corresponde al temperamento sanguíneo y un 11% que determina el comportamiento melancólico; no obstante, existe el 44% de temperamentos combinados: colérico-flemático, la cual no es muy frecuente ya que combina temperamentos opuestos. La principal conclusión a la que se arribó radica en que la negociación debe estar orientada a las personas comprendiendo la incidencia que tiene el control de las características de la personalidad, metas, necesidades e intereses del lado opuesto.

**Palabras clave:** Temperamento, personalidad, incidencia, negociación, conflicto.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el éxito de una persona en las negociaciones depende de un entendimiento preciso, la utilización de su tipo de personalidad único, su estilo de interacción, así como de su percepción adecuada de la comprensión de la personalidad y el estilo de la otra persona. Cada uno de nosotros es un paquete único de rasgos, características, experiencias y perspectivas. Nos enfocamos en facetas específicas de la personalidad que, en combinación una con otra, pueden entenderse como el temperamento negociador de una persona.

Cada persona posee y exhibe cada faceta de vez en vez y hasta cierto grado. Las preferencias pueden también cambiar en el entorno, el trabajo y la madurez. Tanta complejidad y diversidad se pueden entender mediante el estudio y la comprensión de los temperamentos básicos de interacción.

Existen personas que nacen con mucha habilidad para negociar, pero otras aprenden con la experiencia del día a día, para ambos casos es necesario que reconozcan su capacidad de reaccionar ante las diferentes circunstancias que se les puedan presentar, para que al momento de negociar se llegue a convenios que vayan en beneficio de las dos partes.

El conocimiento de la personalidad y las dimensiones del comportamiento humano inherentes al temperamento nos proporciona el poder para interactuar de manera efectiva.

El encasillamiento es un método para enaltecer y utilizar de forma creativa las diferencias entre las personas. De hecho, el encasillamiento elimina las suposiciones y actitudes negativas, reemplazándolas por un entendimiento constructivo que mejore a las personas.

De los diferentes tipos de temperamento que pueden observarse prácticamente desde que nacemos. El temperamento se define como la naturaleza emocional propia de cada persona, abarcando principalmente el nivel de energía, el estado de ánimo y la sensibilidad a la estimulación (Ekstrand, D. 2017).

El temperamento se compone de aquellas características individuales que son generales y estables, manteniéndose a lo largo de toda nuestra vida. Hay rasgos de personalidad que pueden evolucionar mucho con los años, pero el temperamento es el más resistente a las experiencias.

Es importante mencionar que la personalidad se construye en etapas más avanzadas de la vida, y se compone tanto del temperamento como del carácter y el comportamiento. Este último se forma por las experiencias vividas, la manera en la que hemos sido educados, los hábitos que hemos aprendido, otros.

El carácter se diferencia del temperamento en que el primero es adquirido y se puede modificar y controlar.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La muestra del estudio estuvo constituida por un total de 28 personas, pertenecientes a la población de posgrado de la ESPAM MFL, cabe señalar que los investigadores utilizaron un muestreo por conveniencia tomando como base la población total de maestrantes de la ESPAM MFL (176 estudiantes aproximadamente) de la cual se tomó como referencia el 16% de estudiantes para aplicar el respectivo instrumento.

El instrumento aplicado fue el “**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE INFLUENCIA (CEI)**” en aproximación a Martínez (2000), en su libro Técnicas de negociación y solución de conflictos, validado en Cuba. La aplicación del cuestionario se realizó de forma individual a cada uno de las personas seleccionadas de la muestra.

El *CEI* está conformado por 72 numerales que incluye cuatro tipos de temperamentos en cinco escalas:

a. NUNCA O MUY RARA VEZ	b. DE VEZ EN CUANDO PERO NO FRECUENTEMENTE	c. CON FRECUENCIA PROMEDIO	d. BASTANTE FRECUENTE	e. MUY FRECUENTEMENTE
<b>TEMPERAMENTO MELÁNCÓLICO</b>		<b>TEMPERAMENTO FLEMÁTICO</b>	<b>TEMPERAMENTO COLÉRICO</b>	<b>TEMPERAMENTO SANGUÍNEO</b>

El famoso médico griego Hipócrates (460-370 a.C.) fue el pionero en el estudio de los tipos de temperamento. Su estudio del temperamento se ha investigado ampliamente y se ha usado como herramienta diagnóstica en la psicología y psiquiatría.

Esta clasificación se asocia con el concepto antiguo de humores. Antes los humores consistían en un término médico que definía los fluidos presentes en el cuerpo de cada persona. Se pensaba que según nuestro temperamento teníamos más o menos proporción de ciertos fluidos.

Su famosa clasificación se divide en 4 tipos de temperamentos en los que todos los individuos pueden encasillarse, exceptuando a personas con psicopatologías graves.

Sin embargo, parece ser más correcto decir que cada persona posee un grado de cada uno de estos cuatro tipos de temperamento. Habrá personas que tengan niveles más altos de un temperamento que de otro, y otras que la diferencia no sea tan acentuada.

A su vez, los cuatro tipos de temperamento se engloban en dos categorías: los extrovertidos e introvertidos. Estos son:

### **Tipos de temperamentos extrovertidos**

– **Temperamento colérico:** su humor (fluido) predominante es la bilis amarilla. Son individuos inquietos, activos, excitables e impulsivos. Suelen ser ambiciosos y tienen buena capacidad para convertirse en líderes. También se caracterizan por estar muy seguros de sí mismos, y perseguir sus objetivos incansablemente (Colérico. s.f.).

Por otro lado, no son muy sensibles a las necesidades ni sentimientos de los demás. Pueden llegar a ser dominantes, controladores y agresivos.

– **Temperamento sanguíneo:** su humor más abundante es la sangre. Son personas muy sociables que disfrutan de la compañía de los demás. Destacan por ser conversadores, alegres, creativos, despreocupados y desenfadados.

Al igual que los coléricos, son muy activos y nerviosos. Aunque son más flexibles, optimistas y sensibles a los estímulos.

Toleran muy bien el riesgo y rechazan el aburrimiento por lo que tienden a abandonar la rutina, buscando aventuras y emociones. Estas personas son propensas a buscar el placer y las sensaciones nuevas.

### **Tipos de temperamento introvertidos**

– **Temperamento flemático:** su fluido predominante es la flema. Estas personas son muy tranquilas y relajadas. Les gusta actuar sin prisas y tomarse su tiempo para hacer las cosas. No les gustan los cambios ni los imprevistos y prefieren seguir una rutina fija.

Además, estos individuos disfrutan con las relaciones cercanas. Son fieles y cariñosos, y valoran mucho la compañía de sus seres queridos. Siempre median para mantener la armonía y evitar conflictos. Se sienten bien ayudando a los demás.

– **Temperamento melancólico:** se asociaba con la bilis negra. Son individuos introvertidos y reflexivos. Son independientes y tienen una gran capacidad para pensar sobre temas difíciles y profundos. Pueden detectar soluciones creativas a los problemas con facilidad.

Muchos de ellos son muy creativos y desarrollar importantes labores en el arte, la literatura, la música, etc. Tienen una gran habilidad para la introspección.

Suelen ver las partes más negativas de las cosas, y pueden preocuparse enormemente por la crueldad y las tragedias que suceden en el mundo. Esto es porque son individuos muy sensibles, que pueden sentirse heridos con facilidad.

Estas personas son menos sociables, tranquilas, organizadas, reservadas y serias. Tienden a sufrir ansiedad y depresión.

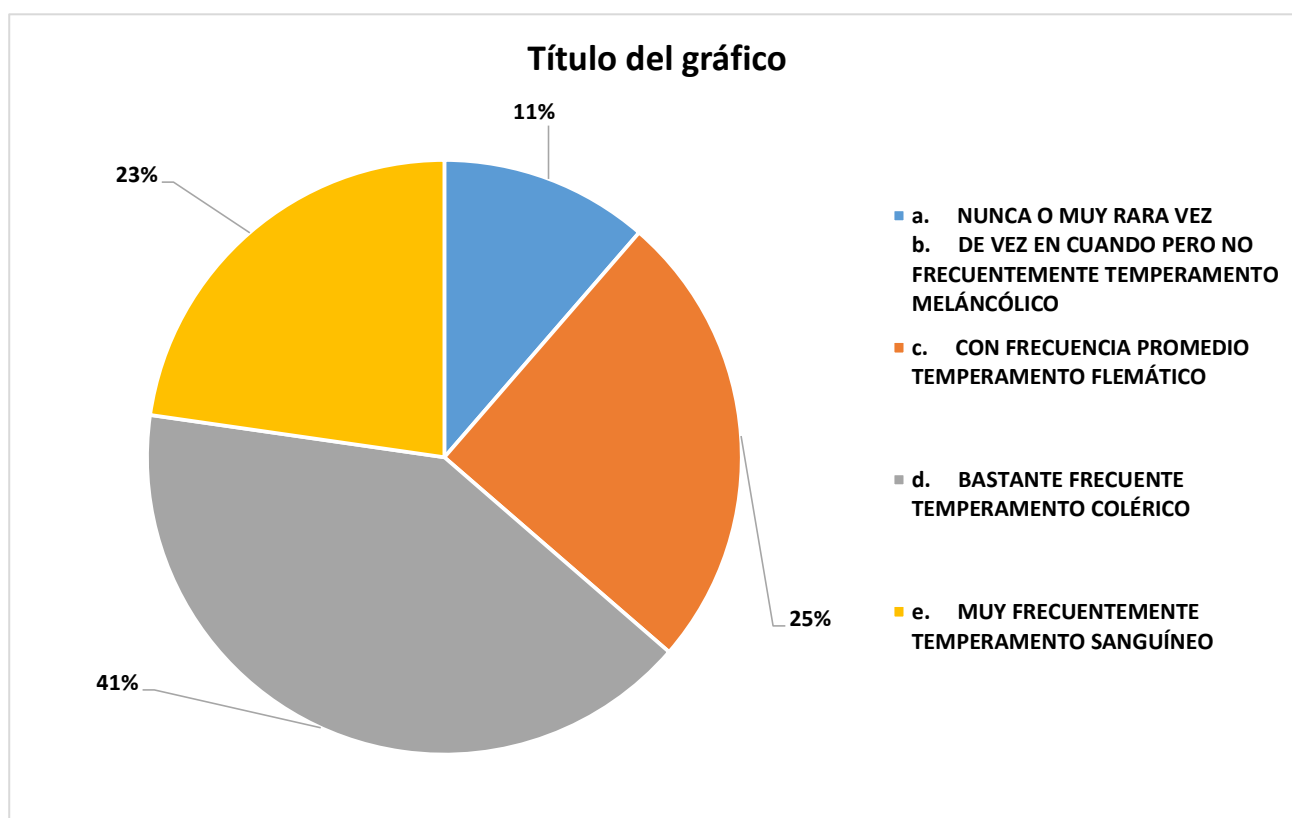
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se aplicó el cuestionario “CEI” al personal involucrado (Maestros de Posgrado) de cuyas respuestas se logró determinar los tipos de temperamentos que dominan (Anexo 01).

Se realizó un análisis de cada una de las escalas que componen el CEI. Determinando de esta manera el tipo de temperamento de los maestros y su posible incidencia en la negociación y resolución de conflictos.

El gráfico 1 muestra la consistencia interna en cada una de las escalas evaluadas a través del pastel estadístico.

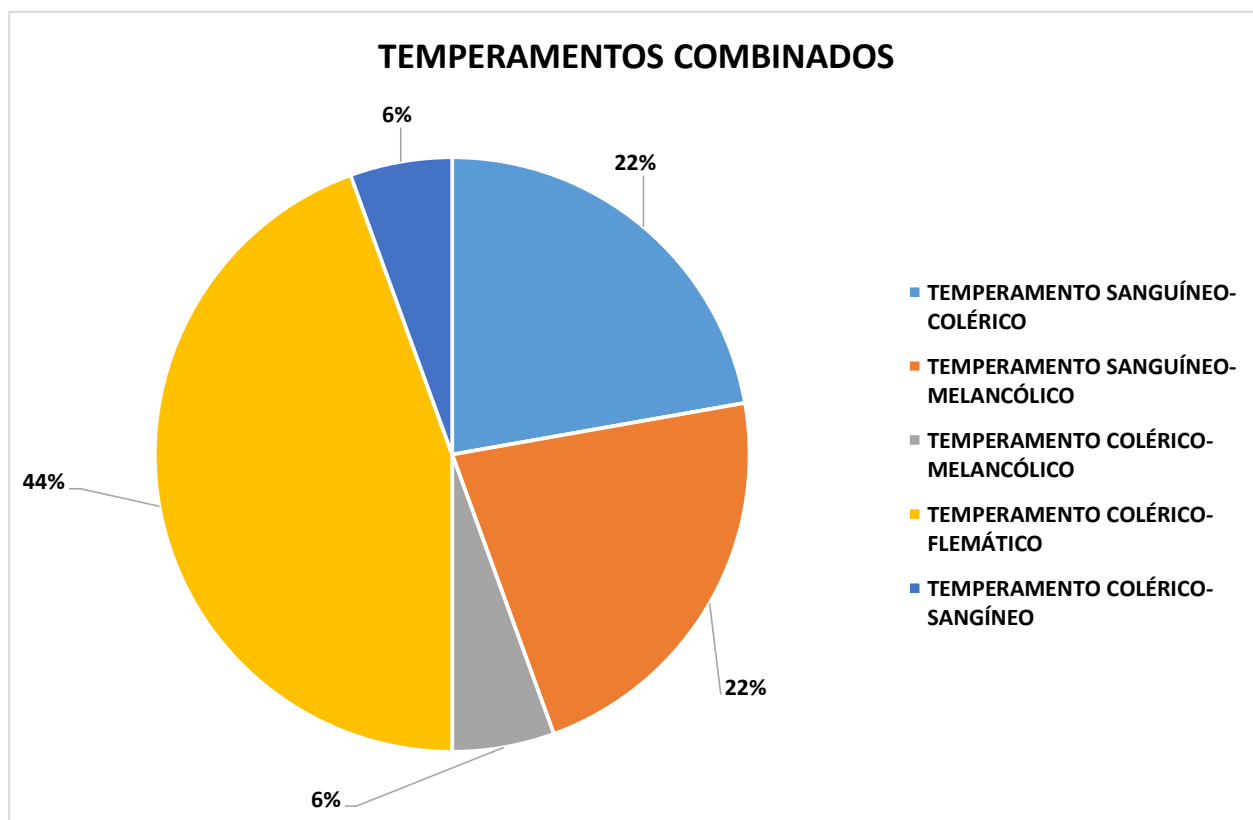
## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



Cada ser humano tiene un temperamento que lo caracteriza y es muy importante reconocerlo, ya que estas características nos acompañarán toda la vida, sin ellas no es posible relacionarnos con los demás.

Al analizar esta estadística, se puede notar que predomina temperamento colérico con un 41%. El 25% de los maestrantes representan un temperamento flemático, el 23% corresponde al temperamento sanguíneo y un 11% que determina el comportamiento melancólico. En líneas generales los resultados de la muestra de estudiantes indican que su temperamento radica en ser extrovertidos, activista y optimista, las personas con temperamento colérico son considerados líderes natos, dinámicos y activos, una necesidad compulsiva para el cambio, actúa con rapidez, quiere corregir las injusticias, impasible, no se desanima fácilmente, independiente y autosuficiente, confiado en sí mismo, puede manejar cualquier proyecto. Se propone metas, organiza bien, busca soluciones prácticas, actúa con rapidez, delega el trabajo, exige productividad, cumple lo propuesto, estimula actividad, le interesa poco la oposición.

A su vez como se mencionó, es raro que una persona encaje por completo en solamente uno de los tipos de temperamentos mencionados es por eso que en esta investigación se pudo determinar que existen combinaciones de temperamentos en la muestra de estudio dando como resultado lo siguiente:



El 44% de la muestra tiene como combinación los temperamentos Colérico-Flemático, cabe señalar que según estudios esta forma de ser no es muy frecuente, ya que combina temperamentos opuestos. Sin embargo existen y son aquellas personas organizadas, capaces, con metas claras e independientes. A la vez, pueden ser obstinados y les cuesta mucho reconocer sus errores. Éstos tienden a guardar su dolor y sus debilidades en secreto. Son buenos tomando decisiones rápidas, importantes y con consecuencias graves a la vez que mantienen la calma. Muchas veces se debaten entre el descanso y el trabajo. El 22% representa a la combinación Sanguíneo-Colérico y se sostiene que son los tipos de temperamentos más extrovertidos, les encanta relacionarse con los demás y son alegres. Sin embargo, pueden hablar demasiado, ser despistados o desorganizados o hacer daño a los demás sin darse cuenta.

Es posible que siempre estén dispuestos a enfrentarse a retos nuevos y comenzar aventuras, pero no siempre termina lo que empiezan. Estas personas suelen estar de buen humor y ser afectuosos con los demás, además de tener habilidades de liderazgo, por lo que sus relaciones sociales son muy buenas. Es habitual que tengan muchos amigos y sean el centro de atención.

Así también se obtuvo el 22% con la combinación de temperamentos Sanguíneo-Melancólico determinando que estos individuos se caracterizan por ser muy emocionales. Es frecuente que su estado de ánimo oscile rápidamente de la alegría a la tristeza. Son perfeccionistas, empáticos y sociables. No obstante, pueden ser susceptibles, depresivos, y críticos. Les preocupa ser aceptados por los demás y les gusta que sus logros se reconozcan. Si no tienen certeza de que van a lograr conseguir sus objetivos, tienen miedo de dar el paso y actuar. El 6% corresponde a los temperamentos Colérico-Sanguíneo que se define como es el segundo tipo más extrovertido. Son personas activas, valientes y con mucha energía. Son trabajadores e implicados, pero a la vez su impulsividad les puede llevar a tener fuertes ataques de ira, muy seguro de sí mismo e impaciente, pudiendo ser hostil. Su prioridad es alcanzar los objetivos que se propone. Puede llegar a ser un gran líder por su capacidad de motivar a los demás y de influirles.

Finalmente el 6% restante corresponde a la mezcla de temperamentos Colérico-Melancólico quienes se caracterizan por ser trabajadores, decididos, laboriosos y minuciosos. Son personas competitivas y perfeccionistas que prestan mucha atención a los detalles. Pueden llegar a ser muy exigentes con ellos mismos y dedicar mucho tiempo a su trabajo para estar satisfechos con el resultado. Tienen dificultades para relacionarse con los demás por su hostilidad, sarcasmo y sus altas exigencias. Estos individuos



tienden a buscar el poder y el control sobre los demás; no obstante, son buenos para llevar a cabo proyectos eficientes y bien planteados.

Toda persona debe hacer conciencia sobre la influencia de los temperamentos al momento de tomar decisiones es de vital importancia, puesto que la reacción de las personas ante tal o cual situación puede influir en los acuerdos que se vayan a tratar.

## CONCLUSIONES

- La negociación debe estar orientada a las personas comprendiendo la incidencia que tiene el control de las características de la personalidad, metas, necesidades e intereses del lado opuesto. Todo buen negociador debe tener una personalidad y dominar su temperamento, con actitudes que denoten a una persona equilibrada, serena, emocionalmente estable, comunicativa, comprensiva, modesta, armonizadora, flexible, amable, paciente, atenta, activa, con alto grado de autoestima y positivismo.
- Las modificaciones realizadas al instrumento Cuestionario de estilos de influencia (CEI), permitió sintetizar los ítems, obteniéndose un total de 40 ítems, lo que facilita la aplicación del instrumento y una mejor comprensión por parte de los encuestados.
- La aplicación del test CEI permitió obtener que en la muestra estudiada predomina el temperamento colérico con un 41%. El 25% presentan un temperamento flemático, el 23% corresponde al temperamento sanguíneo y un 11% que determina el comportamiento melancólico.
- El análisis de los comportamientos combinados, arrojó que el 44% de la muestra tiene como combinación los temperamentos Colérico-Flemático. El 22% representa a la combinación Sanguíneo-Colérico, el 22% con la combinación de temperamentos Sanguíneo-Melancólico y el 6% corresponde a los temperamentos Colérico-Sanguíneo. En todos los casos se pudo identificar y establecer una caracterización de la personalidad de cada tipo de combinación, lo cual es importante a la hora de realizar una negociación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Ekstrand, D. (s.f.). The Four Human Temperaments. Recuperado el 19 de abril de 2017, de The transformed Soul: [thetransformedsoul.com](http://thetransformedsoul.com).
2. Four Temperaments: Sanguine, Phlegmatic, Choleric, and Melancholic Personality Types. (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2017, de Psychologia: [psychologia.co](http://psychologia.co).
3. Temperament. (s.f.). Recuperado el 19 de abril de 2017, de Psychology Encyclopedia: [psychology.jrank.org](http://psychology.jrank.org).
4. Temperamento Melancólico – Colérico. (s.f.). Recuperado el 19 de abril de 2017, de Los 4 temperamentos del ser humano: [los4temperamentos.blogspot.com.es](http://los4temperamentos.blogspot.com.es).
5. Tipos de temperamento. (14 de agosto de 2013). Obtenido de Creadess: [creadess.org](http://creadess.org).
6. What is Temperament? – Definitions, Meaning & Types. (s.f.). Recuperado el 19 de abril de 2017, de Study: [study.com](http://study.com).

## ANEXOS



**ESPAMMFL**  
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

### NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS MIPYMES CUESTIONARIO DE ESTILOS DE INFLUENCIA (CEI)

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_



<b>Instrucciones:</b> Lea cuidadosamente cada enunciado y piense cuál de las alternativas (a, b, c, d, e) se acerca más a su manera de actuar.	a. NUNCA O MUY RARA VEZ	b. DE VEZ EN CUANDO PERO NO FRECUENTEMENTE	c. CON FRECUENCIA PROMEDIO	d. BASTANTE FRECUENTE	e. MUY FRECUENTEMENTE
1. Mis sugerencias y propuestas son de muy alta calidad.					
2. Presento argumentos sólidos para defender mis propuestas.					
3. Soy rápido para comunicar mis deseos a los demás.					
4. Corrijo los errores de los demás.					
5. Hago presión sobre las personas con la finalidad de lograr mis objetivos.					
6. Solicito activamente las opiniones y sugerencias de otros.					
7. Escucho atentamente cuando las personas expresan puntos de vista diferentes a los míos.					
8. Me esfuerzo para que la información que controlo sea accesible a los demás.					
9. Llevo a otros a ver las posibilidades que hay en una situación.					
10. Ayudo a otros para que visualicen los objetivos y valores que tienen en común.					
11. En una situación que se desarrolla rápidamente, tomo mi tiempo para clarificar mis ideas y planificar los pasos a seguir.					
12. Modifico mi posición en vez de arriesgarme a caer en un conflicto o confrontación.					
13. Expongo propuestas y sugerencias que considero tienen valor, aunque no sean populares.					
14. Defiendo mis propuestas con una lógica sólida y con razonamientos fuertes.					
15. Expongo los estándares que considero que otros deben alcanzar.					
16. Doy la impresión de ser más razonable, generoso, objetivo y justo que aquellos con los que trato.					
17. Logro que los demás apoyen mis proyectos ofreciendo una u otra forma.					
18. Voy más allá de lo necesario para darle crédito a otros por sus ideas y aportes.					
19. Compruebo lo que he comprendido de lo que los demás han dicho.					



20. Soy abierto con la información en vez de guardarla sólo para mí.					
21. Mi optimismo y entusiasmo son contagiosos.					
22. Demuestro a los otros como podemos lograr más, trabajando juntos.					
23. Si las personas están discutiendo improductivamente, me salgo de la situación y trato de cambiar el tema.					
24. Me mantengo a un lado cuando los otros caen en discusiones o debates acalorados.					
25. Presento ideas y propuestas de manera persuasiva.					
26. Defiendo mis propuestas y sugerencias enérgicamente.					
27. Hago saber a los demás los estándares con los que serán evaluados					
28. Le digo directamente a la persona cuando no satisfacen mis requerimientos y expectativas.					
29. Uso el poder de la jerarquía para hacer que los demás me sigan.					
30. Respondo a los problemas y preocupaciones de otros.					
31. Repito en mis propias palabras lo que los demás han dicho para confirmar si lo comprendí bien o no.					
32. Reconozco cuando me siento confundido o con incertidumbre.					
33. Verbalizo los deseos y aspiraciones que sienten otros.					
34. Ayudo a mis colaboradores a encontrar objetivos y valores comunes.					
35. Disipo situaciones conflictivas utilizando el humor o cambiando apropiadamente el tema.					
36. Cuando la conversación se torna personal, cambio el tema.					
37. Mis sugerencias para resolver un problema determinado son incisivas y relevantes.					
38. Cuestiono las ideas y sugerencias con las cuales estoy en desacuerdo o sobre las que tengo dudas.					
39. Hago saber a cada persona exactamente lo que espero de ellos.					
40. Demuestro mi aprobación rápidamente cuando alguien hace algo que me gusta.					
41. Mantengo mi posición hasta que los otros muestran na disposición para comprometerse o hacer concesiones.					
42. Si hay individuos que no están participando, me esfuerzo para que ellos se involucren.					
43. Escucho atentamente lo que los demás tienen que decir.					
44. Admito rápidamente mis errores o mis omisiones cuando se me critica justamente.					
45. Entusiasmo a otras personas en cuanto a lo que podemos lograr juntos.					
46. Busco áreas comunes aun en situaciones donde existen diferencias obvias.					
47. Siento cuando viene un conflicto y lo suavizo utilizando sugerencias y comentarios oportunos.					



**NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE  
CONFLICTOS EN LAS MIPYMES  
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE  
INFLUENCIA (CEI)**

48. Cuando me presionan cambio de postura.					
49. Sugiero posibles soluciones a casi todos los problemas que surgen.					
50. Cuando otras personas están en desacuerdo con mis ideas, regreso con una nueva línea de razonamiento para persuadirlos.					
51. Digo a otras personas lo que deben y lo que no deben de hacer.					
52. Uso el elogio selectivamente para lograr que otros cambien o mejoren su actuación.					
53. Doy estímulos a fin de apoyar el logro de objetivos.					
54. Expreso preocupación y empatía cuando otras personas tienen alguna dificultad.					
55. Escucho tanto lo que la gente siente, como lo que están diciendo.					
56. Soy abierto en cuanto a mis motivaciones intenciones.					
57. Tengo una visión clara del resultado final deseado.					
58. Cuando surge una discusión busco puntos de acuerdo.					
59. Soy paciente y tranquilo en situaciones tensas.					
60. Evito hablar sobre tópicos o situaciones tensas.					
61. Presento mis ideas con vigor.					
62. Utilizo efectivamente el humor o las anécdotas para ayudar o ganar puntos a mi favor.					
63. Expreso mis expectativas y requerimientos con fuerza para que no se olviden o ignoren.					
64. Soy partidario de la retroalimentación y por lo mismo, proporciono información útil a otros.					
65. Negocio con otros para lograr lo que quiero.					
66. Muestro respeto por otros puntos de vista, aun cuando estoy en desacuerdo con ellos.					
67. Doy a otras personas el tiempo y la atención que necesitan para que expresen con plenitud sus puntos de vista.					
68. Pido ayuda.					
69. Mi confianza en los otros, les ayuda a que se sientan más fuertes y confiados.					
70. Genero un sentimiento de "Estamos juntos en esto" entre la gente con la que trabajo.					
71. Sugiero soluciones de posibles compromisos para resolver desacuerdos o rompimientos.					
72. Suavizo los desacuerdos buscando calmar los ánimos.					