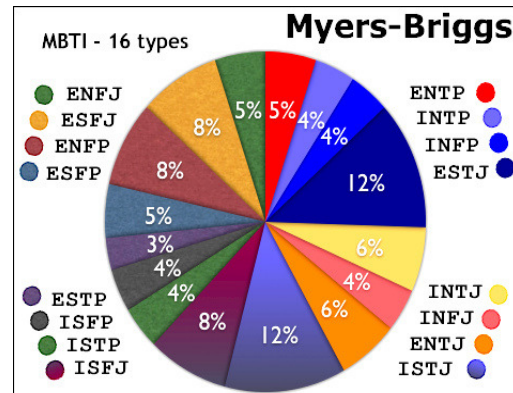


Historia de la Teoría de los Tipos Psicológicos

Test de Personalidad Myers-Briggs

El estudio de los tipos psicológicos se remonta en sus orígenes a más de 60 años, cuando el Psiquiatra de origen suizo C.G. Jung sugirió que la conducta humana no era aleatoria sino de hecho predecible y por lo tanto clasificable. En un comienzo, Jung discrepó con muchos de sus colegas porque sugería que las categorías propuestas por él para las cuales acuñó algunos nuevos nombres, no se basaban en enfermedades psíquicas, anormalidades ni impulsos desproporcionados. En cambio, Jung decía que las diferencias en comportamiento, las cuales resultan tan evidentes a primera vista, son el resultado de preferencias relacionadas con las funciones básicas que nuestras personalidades realizan a lo largo de nuestra vida.



Estas preferencias surgen tempranamente, formando la base de nuestras personalidades. Dichas preferencias dijo Jung, se convierten en el centro de nuestras atracciones y aversiones por la gente, las tareas y otros eventos a lo largo de la vida. (El trabajo de Jung, Tipos Psicológicos de 1923, describe brillantemente sus clasificaciones. Sin embargo a menos que Ud. sea un muy serio estudiante de la psicología de los tipos o un masoquista, este libro probablemente no sea del agrado del lector corriente.

Afortunadamente, para el trabajo de Jung, dos mujeres, ninguna de ellas psicóloga, estuvieron interesadas en clasificar las conductas observables de las personas. Una de ellas, Katharine Briggs, había comenzado a principio de siglo, independientemente de Jung, a clasificar personas, basándose en sus diferentes estilos de vida. Sencillamente, llegó a la conclusión que diferentes tipos de personas encaran la vida de manera distinta. Cuando apareció el trabajo de Jung publicado en inglés en 1923, Briggs dejó de lado su propio trabajo y se convirtió en una exhaustiva estudiante del de Jung. Junto con su excepcionalmente talentosa hija, Isabel Briggs Myers, se dedicó durante los años 30 a observar y a desarrollar mejoras en la manera de medir estas diferencias.

Motivadas por el desencadenamiento de la II Guerra Mundial y por la observación de que mucha gente, durante la guerra realizaba tareas no apropiadas para sus habilidades, las dos mujeres se propusieron diseñar un instrumento psicológico que pudiera explicar las diferencias, de acuerdo con la Teoría de las Preferencias Personales de Jung, en términos científicamente rigurosos y confiables. Así nació el Myers-Briggs "Type Indicator" (MBTI). La idea era que el instrumento del MBTI podía ser utilizado para establecer preferencias individuales y entonces promover un uso más constructivo de las diferencias entre las personas. La teoría de Jung se ha vuelto muy popular desde la década de los 80, en gran medida debido a los logros del equipo madre e hija.

Hoy día el MBTI es uno de los instrumentos psicológicos más utilizados. Es un test de personalidad diseñado para ayudar a una persona a identificar algunas de sus preferencias personales más importantes. Frecuentemente se utiliza en campos tales como la pedagogía, dinámica de grupos, capacitación de personal, desarrollo de capacidades de liderazgo, y desarrollo personal.

El Nacimiento de un Tipo

De acuerdo con la Teoría Tipológica, cada uno de nosotros nace con una predisposición por ciertas preferencias de personalidad. Hay cuatro pares de alternativas de preferencias. Ud. es:

Extrovertido(E) vs Introverso (I)

Sensorial(S) vs Intuitivo (N)

Racional (T) vs Emocional (F)

Calificador (J) vs Perceptivo (P)

Tenga en cuenta que estos 8 rótulos reflejan preferencias. A modo de analogía, piense en diestro versus zurdo. Si Ud. es diestro, no significa que nunca use su mano izquierda, simplemente significa que Ud. prefiere la derecha. Y puede que Ud. la prefiera mucho, en cuyo caso hará relativamente poco uso de su mano izquierda o puede preferirla casi nada, en cuyo caso estará cerca de ser ambidiestro. Lo mismo es cierto, acerca de las preferencias enunciadas más arriba. Ud. puede preferir mucho a una característica y otra apenas un poco. A medida que examinemos estas preferencias describiendo los dos extremos de cada par, Ud. podrá encontrar que se identifica con ambas. Dentro de cada par, sin embargo, hay una que Ud. prefiere más, en la que Ud. se apoya y en la que Ud. tiende naturalmente a recaer.

De acuerdo con la Teoría Tipológica, cada uno de nosotros desarrolla una preferencia tempranamente en la vida y se apega a ella. Y cuanto más ejercitamos esas preferencias, intencional o involuntariamente, más nos apoyamos en ellos con fuerza y con confianza. Esto no significa que seamos incapaces de usar nuestras no-preferencias de tanto en tanto. De hecho cuanto más maduramos las no-preferencias, nos agregan riqueza y dimensión a nuestras vidas. No obstante, nunca toman el lugar de nuestras preferencias originales. De esta manera los Extravertidos nunca se vuelven Introversos y viceversa. (Como la analogía del zurdo y del diestro). Uno no se convierte en el otro aunque aprenda a usar su mano no-preferida más efectivamente.

Otra forma de ver esto es comparando el desarrollo individual del tipo con una casa. El Tipo es como los cimientos de una casa: no experimenta realmente muchos cambios radicales a lo largo de la vida. El resto de la casa y especialmente la parte que ven los demás, puede ser comparada con nuestra conducta, las manifestaciones exteriores de nuestro tipo. A lo largo del tiempo la casa experimenta muchos cambios, habitaciones adicionales, pintura, parqueización, renovación de interiores y todo lo demás. La casa después de 20 años de vivir en ella, ha cambiado de manera significativa con respecto a lo que era cuando fue construida - pero los cimientos aún siguen intactos. Lo mismo ocurre con nuestras personalidades y comportamiento. Con los años experimentamos muchos cambios y podemos parecer muy diferentes para un amigo que no hemos visto en años. Pero como los cimientos de la casa, nuestra personalidad permanece bastante intacta y los cambios son en la mayor parte meramente conductuales. Esto no descarta el cambio real, el crecimiento es desarrollo, no implica que seamos todos desesperanzadamente rígidos. Quiere significar que el cambio llega lentamente a mis aspectos más profundos y que producir un cambio y crecimiento en la parte más maleable de nuestras vidas, es un trabajo de tiempo completo cada día.

En realidad sostenemos que la clave para gestionar a otros de manera efectiva es manejarse uno mismo primero. Cuanto más conoces de ti mismo, más puedes relacionarte con los demás, desde una posición de confianza, seguridad en uno mismo y fortaleza. De así que nuestra intención en este libro es dirigir su energía primeramente hacia Ud. mismo - donde las habilidades de Observación de Tipos pueden ser utilizadas para aprovechar cada hora de vigilia.

Cómo funciona la Observación de los Tipos?

¿Ud. prefiere gente que sea igual a Ud. o que sea diferente? Si Ud. es como muchas personas, inicialmente se sentirá atraído hacia gente que es diferente, pero con el tiempo encontrará que aquellas diferencias no se llevan bien. De hecho, ya sea con un jefe, empleado o un cliente luego

que la atracción inicial ha pasado, podrá Ud. descubrir que tiene poca tolerancia a esas diferencias. Si estuviera dentro de sus posibilidades, incluso Ud. demandaría que estas diferencias fuesen sencillamente eliminadas: Confórmate o lárgate. Si Ud. no está en una posición de realizar semejantes demandas, simplemente se volverá distante e indiferente.

Es curioso, que nosotros creamos que preferimos las diferencias cuando en realidad pocos estamos dispuestos a hacer concesiones respecto de ellas. Aunque digamos y verdaderamente creamos en la necesidad de "tratar a cada uno según su naturaleza" sin embargo, resistimos a aquellos que eligen a hacer las cosas a su modo. En el marco de una organización esa no-conformidad puede ser vista como un comportamiento desleal, en el mejor de los casos, o bien como algo peligroso y destructivo. Pero con la Observación de los Tipos Ud. podrá obtener suficiente comprensión para entender el atractivo de alguna de estas diferencias y desarrollar la paciencia para permitirles existir para beneficio de los individuos como así también para de toda la organización.

El proceso comienza con la comprensión de uno mismo. La Observación de Tipos le permite identificar sus preferencias personales y en qué medida es parecido o diferente a aquellos con quienes trabaja. Puede identificar dónde esas similitudes y diferencias son armoniosas y dónde causan discordia. Con esto en mente, demos un vistazo a cómo se forman sus preferencias y lo que significan para su vida. Esta autocomprensión es la clave para la Observación de los Tipos.

Cómo usar los Perfiles?

Los perfiles pueden ser usados de diferentes maneras:

Primero y principal, pueden servir para validar su tipo de personalidad. Ya sea que Ud. haya tomado el MBTI o simplemente haya identificado de manera tentativa sus cuatro preferencias a partir del Teste aquí presentado. Los perfiles pueden apoyar sus hallazgos mostrando como las cuatro letras interactúan para crear un tipo de personalidad único. Al leer su perfil y si Ud. coincide con la mayoría de las afirmaciones seguramente habrá pintado un cuadro ajustado de sí mismo. Puede ser útil que a medida que lea el perfil quiera subrayar y resaltar aquellas partes con las que Ud. está muy de acuerdo o muy en desacuerdo.

Luego considere compartir su perfil con alguien que lo conozca bien, quizás un compañero de trabajo, un jefe o un subordinado. Piense en pedirle a esa persona que destaque los aspectos de su perfil con los que está más de acuerdo o más en desacuerdo. Eso le dará un poderoso "feedback" sobre lo que otros perciben y como Ud. se percibe a sí mismo.

Este ejercicio también puede funcionar en una situación grupal. Compartiendo los perfiles y teniéndolos a mano en los momentos cruciales - antes de reuniones, en los vencimientos de plazos, durante crisis - puede ayudar a mantener la comunicación abierta y permitir a cada individuo utilizar sus fortalezas y está consciente de sus debilidades particulares.

Otro uso posible de los perfiles es el poder aprender a manejarse con individuos con los que tiene dificultades en el trabajo. Si Ud. sabe o puede al menos adivinar sus cuatro preferencias, leyendo sus perfiles puede adquirir alguna indicación acerca de la causa del problema. Esto puede abrir la puerta de la comunicación y la solución de los problemas.

Construyendo un Equipo de Trabajo Eficaz

Sin importar dónde trabaje en la compañía o lo que haga, Ud. es parte de algún equipo. La compañía misma representa un equipo para alcanzar una meta. Cada departamento o división también representa un equipo. De la misma manera, los pequeños grupos de gente trabajando juntos dentro de esos departamentos también representan un equipo. En cada uno de estos casos el éxito del equipo está directamente asociado con los esfuerzos de los miembros individuales y con la manera en que estos miembros se llevan entre si y trabajan con los demás. La Observación de Tipos va al corazón de la cuestión de cómo construir y sostener equipos eficaces. El éxito en los

90's y en el siglo veintiuno según creemos, resultará de la habilidad de las compañías para producir más con menos recursos humanos y para promover la colaboración por encima de la competencia dentro de las mismas compañías.

Vemos ejemplos de esto en todo el mundo. Departamentos dentro de una compañía que anteriormente competían o trabajaban independientemente, ahora se encuentran con que deben trabajar juntos. Compañías que competían duramente se unen para producir de manera más eficiente cosas que ambas necesitan. Países enteros se están asociando para formar mercados comunes más poderosos que reduzcan y remuevan las barreras para los emprendimientos. Todo esto demanda gente que se relacione de nuevas maneras.

La ironía de todo esto, es que los que más probablemente surjan hasta llegar a las posiciones más senior de Gerencia - los Introversivos-Racionales-Calificadores (ITJ) son los menos naturalmente dados a motivar el espíritu del trabajo en equipo. Para ellos uno está en el equipo o no lo está - y solo hay un equipo: el de ellos.

Así que, ¿cómo construimos equipos que colaboren y sean productivos en este entorno complejo? ¿y cómo hacemos para que aquellos que no son por naturaleza jugadores de equipo dediquen algo más que palabras a este proceso?

Un obstáculo para la construcción de equipos son las diferentes perspectivas acerca de los premios y los castigos. Suponga que todo el mundo entienda y acepte la necesidad de premios y castigos. En realidad la importancia que se le asigna a los premios y castigos en las empresas varía de acuerdo a los Tipos individuales. De manera que lo que puede parecer natural o apropiado para un tipo puede ser no efectivo e innecesario para otro. Más aún, el tipo predominante que asciende hasta puestos de Gerencia- Racionales-Calificadores (TJ) son de la clase que no considera los premios como motivadores para la gente. Los "T" prefieren creer que la organización misma es motivadora suficiente. El trabajo seguro y el pago regular del sueldo es su premio.

A menudo se escucha "No hace falta premiar lo que se espera que hagan". O bien "la gente no es lo que cuenta, lo importante es la productividad". O "¿Por qué debo palmear a alguien para que haga algo por lo que se le paga?". Por último, "Ud. no tiene por qué caerme bien. Tampoco tiene por qué importarme nada de Ud. si quiere cobrar su sueldo, haga su trabajo y deje sus asuntos personales en la puerta cuando viene a trabajar."

Distintos Tipos llegan al mercado de trabajo y permanecen en diferentes posiciones por razones vinculadas a sus preferencias de personalidad. Un Extroversivo-Emocional (EF) por ejemplo, a quien le gusta la gente con quienes trabaja preferirá permanecer en ese entorno más que ser promovido simplemente por el dinero. Un Perceptivo (P) a quien se le brinda libertad y flexibilidad será mucho más productivo en ese entorno y pensará cuidadosamente acerca de una promoción a una posición con más rigidez. Y un Calificador (J) estará dispuesto a ir a cualquier parte con tal de dejar un lugar que es desorganizado, con falta de dirección y sin una estructura de autoridad.

El estilo gerencial que pensamos que es más efectivo es el que recomienda buscar lo bueno en los empleados, premiar sus logros, ayudarlos a corregir sus errores y valorar a cada persona y sus contribuciones al equipo como parte integral de la compañía y del producto de la compañía. La firma de cada empleado está en alguna parte del producto final y sin esa firma el producto estaría incompleto. Esta clase de gerente reconoce y permite las diferencias; los premios son dados de acuerdo con las fortalezas individuales y no de acuerdo con reglas y normas del sistema. Si lo que la gente hace son productos o servicios - y eso es lo que es - y si la productividad es el resultado de lo que la gente hace y de cómo lo hace, entonces la atención del Gerente debe estar dirigida hacia la gente.

Las malas noticias son que la mayoría de los gerentes, tipológicamente al menos, no son "gente de gente" y por lo tanto no son buenos jugadores de equipo. Tienen grandes necesidades de control,

creen que la única manera de lograr que el trabajo se haga es haciéndolo ellos mismos y piensan que la confrontación de asuntos interpersonales es una pérdida de tiempo.

De manera que nos encontramos con un dilema: Dado que los tipos más proclives a llegar a posiciones gerenciales son los menos naturalmente inclinados para ser jugadores de equipo, ¿cómo hacemos para llevarlos a hacer un buen trabajo juntos? La solución tiene que ver con aprovechar las habilidades que probadamente tienen aquellos que ocupan esas posiciones "top" y apelar a su alto sentido de la responsabilidad.

Antes de entrar en los detalles, veamos brevemente como se relacionan las ocho preferencias con el trabajo en equipo.

Los Extrovertidos(E) y los Introversos(I)

Los "E" y los "I" encaran la cooperación y el trabajo en equipo desde direcciones opuestas, lo que conduce a todo tipo de problemas, desde baja productividad a escasa interacción social antes, durante y después de las horas de trabajo.

Cuando se trata de comportarse como jugador dentro de un equipo, los Extrovertidos(E) pueden demandar más tiempo y atención, agotando a los demás a su alrededor y pueden parecer como muy alborotadores. Otros pueden verlos ya sea como alguien centrado en sí mismo y o bien como chiquillos caprichosos quienes nunca reciben suficiente atención. Claramente esos rótulos no son conducentes para fomentar la cooperación.

Por otra parte los Introversos(I) tienden a retener una gran cantidad de información para sí mismos. Otros interpretan ese comportamiento con desconfianza, pensando que el Introverso intenta controlar el equipo a través de la retención de información - o bien que al Introverso no le importa lo más mínimo.

Desde luego que comprendiendo aunque más no sea un poco acerca de la Observación de Tipologías nos permitirá entender que ninguna de las interpretaciones anteriores es correcta. Aún así, es habitual y conduce a los comportamientos cotidianos y a los apodosos que bloquean el trabajo en equipo eficaz.

Para poder cortar con este tipo de comportamiento ambas partes deben involucrarse en una comunicación básica y simple. Por ejemplo, es legítimo para un Extroverso requerir o incluso demandar algún tiempo para la extroversión. Pero el Extroverso debe aprender a clarificar sus necesidades: "Déjenme tomar un par de minutos para discutir algunas ideas con Ud." "¿Puedo pedirle me comente cuáles son sus ideas respecto de esto?" "Solo estoy pensando en voz alta. No me tome al pie de la letra". Los Introversos desde luego deberían a su vez ser abiertos acerca de lo que les pasa por la mente: "Con gusto lo haré en media hora cuando haya terminado con este documento". O bien, "Puede que yo no sea la mejor persona para darle consejo en esa materia."

Uno de los grandes errores que cometen los Extroversos es que si no ven a alguien tratando con otra persona piensan sencillamente que no está ocupada. Por lo tanto está bien interrumpirlos cuando están sentados en su oficina leyendo solo porque no hay ninguna otra persona con quien estén hablando. Puede imaginar lo que piensa un Extroverso de alguien que está sentado allí ni siquiera leyendo sino "reflexionando". Claramente esa persona necesita estar haciendo algo más útil - como escuchar las ideas que se le ocurren en el momento al Extroverso.

Los Introversos por su lado tienen que hacer sus requerimientos - habitualmente por un poco de paz y silencio de manera que puedan pensar, razonar, reflexionar, separar cosas o lo que fuere que necesiten hacer.

Aunque Ud. pensaría que los Extroversos estarían mejor preparados para hacer tales requerimientos por el hecho que son más proclives a expresar sus necesidades verbalmente, de hecho los Introversos son muy capaces de expresar sus necesidades. Como los Introversos son menos propensos a decir espontáneamente lo que piensan, cuando finalmente hablan sus palabras a menudo tienen más impacto. El problema para ambos "E" e "I" es que a raíz de que sus respectivas necesidades - de verbalizar o de reflexionar - son tan evidentes para ellos mismos, ambas partes tienden a suponer que la otra los comprende. Como con tantos otros malentendidos, ambos acaban en posiciones opuestas. En lugar de conformar un equipo son competidores.

Los Sensoriales(S) y los Intuitivos(N)

Las diferencias en las opiniones que los Intuitivos y los Sensoriales tienen acerca de cómo construir un equipo pueden llegar a ser cómicas si no fuera que son tan problemáticas. Los Sensoriales, quienes tienden a interpretar las cosas literalmente, tienen problemas para entender que tiene que ver la construcción del equipo con el asunto que se está tratando. Los equipos, después de todo, aparecen en la cancha y quieren ganar el juego. Ese no es el caso aquí en el trabajo; cada uno tiene un trabajo que hacer y eso es por lo que te pagan. De manera que la construcción del equipo se convierte en una pérdida de tiempo, en otra distracción, otra excusa para no hacer las cosas. "Si no perdiera tanto tiempo en reuniones sobre cómo trabajar en conjunto podría terminar mi trabajo más rápidamente," se lamentaría un Sensorial. No es que los Sensoriales no puedan ver el valor de la construcción de equipos en el trabajo. Denles una buena metáfora - que el CEO es un defensor quien pasa una asignación a un gerente (medio campista) quien se apoya en su equipo para empujar adelante un proyecto hacia una meta (el arco contrario). Una vez que captan el concepto, los Sensoriales serán los que lideraran el ataque a través del campo de juego. Pero el llegar a este punto puede requerir más que algunas sesiones de coaching.

Para los Intuitivos la verdadera imagen de un equipo es aquella que inspira y excita. Si cada uno capturara ese entusiasmo, piensa el Intuitivo, la productividad, las ganancias y el orgullo se dispararían. Pero aunque son entusiastas de este concepto, este es solo eso - un concepto. Pasar del concepto a la acción puede requerir más responsabilidad que la que muchos Intuitivos les interesaría asumir. Para ellos el trabajo en equipo es algo que es bueno para todo el mundo excepto ellos mismos. Son como los padres que llevan a sus hijos a la escuela dominical pero nunca piensan en asistir ellos mismos. Como los Sensoriales, los Intuitivos también pueden convertirse en miembros de equipo efectivos, pero puede llevarles algún esfuerzo el moverse más allá del proceso mental para pasar a la acción.

Los Racionales(T) y los Emocionales(F)

Mientras los Racionales ven el trabajo en equipo como algo que concreta la tarea los Emocionales lo ven como cuán bien la gente trabaja junta para realizar la tarea. No requiere mucha imaginación ver como esta diferencia puede conducir a algunos dolores de cabeza. Si un grupo concreta el trabajo pero los individuos involucrados terminan no hablando, igualmente esto entra dentro de los que sería un buen esfuerzo de equipo, de acuerdo a la opinión del Racional. El cumplimiento determina la eficacia del equipo. Por supuesto que semejante escenario es casi cercano al desastre para un Emocional, para quien el espíritu de grupo es clave. Es el Emocional quien dice, "Si un grupo tiene cohesión y sentido de propósito, pueden cumplir con cualquier tarea desde arribar a una fecha límite hasta recolectar dinero para una asociación benéfica.

Nosotros creemos que el drama de esta misma dinámica subyace a las diferencias entre los modelos de gestión americano y japonés. Históricamente la filosofía de negocios americana ha sido la del modelo Racional (T) clásico donde la gente es prescindible: "Le pagamos bien. Si Ud. no quiere trabajar, contrataremos a otro que quiera - o lo reemplazaremos a Ud. por una máquina." Los problemas personales, la pereza, e incluso los recreos para tomar un café son mal vistos sino directamente prohibidos. (Aquellos de Uds. por debajo de los cincuenta años de edad probablemente no puedan recordar que hace solo cuatro décadas los recreos para el café eran objeto de negociación entre la gerencia y los sindicatos). Pariente de esta filosofía es la creencia de la gerencia: "Ud. no tiene por qué caermee bien, mientras que Ud. haga su trabajo."

Esto contrasta con el modelo japonés orientado a la F (Emocional), el cual coloca un gran énfasis en la comunicación del equipo, la afirmación individual y en la creencia de que cuando se trata de ideas y productividad, todo el grupo es mayor que la suma de sus partes. Con independencia de sus sentimientos personales, cada miembro del equipo muestra preocupación por los demás, aprecia la contribución de cada uno, y reconoce que si cada miembro del equipo no realiza su parte, el éxito - personal, de la organización y de la sociedad- será difícil de alcanzar.

Distinto de lo que ocurre con las otras diferencias de preferencias, esta es más difícil de superar porque refleja filosofías opuestas y profundamente grabadas: productos vs. procesos, cabeza vs. corazón, tarea vs. gente. Obviamente ninguna de estas filosofías es mejor que las demás; se necesitan ambas - productos Y servicios, cabeza Y corazón, y así con lo demás. La historia demuestra - y el sentido común así lo dictaría- que una compañía que opera sin espíritu de cuerpo

no le irá bien en su mercado . Lo contrario también es cierto: un alto espíritu de cuerpo sin atención a los detalles y fechas límites genera una compañía poco predecible para cumplir con sus metas.

La observación de tipologías es el puente que justifica la necesidad de contar con ambas filosofías - que una compañía exitosa es la que balancea su orientación lógica a la tarea (Racional) con un reconocimiento del elemento humano requerido para cumplir con esas tareas (Feeling). Esto subraya el hecho de que la gente no necesita cambiar sus preferencias de personalidad para encajar - incluso si sus preferencias están en desventaja numérica con aquellas de la mayoría- sino que afirma que parte de su contribución radica ser ellos mismos como son.

No podemos dejar de enfatizar suficientemente la necesidad de construir equipos que reflejen ambas dinámicas Racional y Emocional. La historia de negocios americana está llena de ejemplos de compañías que se apoyaron en el modelo Racional (T) - que la calidad habla por sí misma- desestimando los aspectos más subjetivos, emocionales de sus mercados. Las compañías que apelan a ambos modelos T y F han tenido éxito aun cuando sus productos eran "top" en sus mercados. La General Electric es un ejemplo de compañía cuyos productos, los cuales no son necesariamente superiores en tecnología a los de sus competidores, han liderado el mercado porque ha sabido exitosamente tocar las fibras emocional de público comprador - ha sabido "mostrar las buenas cosas de la vida".

Hay que recordar que el 50% del público que trabaja y compra son Emocionales y que el mismo porcentaje son Racionales. Esto significa que al menos la mitad de la población americana quiere sentirse cómoda con la calidad de vida que tienen tanto en el trabajo como en casa y con relación a lo que compran. Eligen el producto A por encima del producto B si este les hace sentir mejor, a menudo sin importarles el costo, la calidad u otros factores clave. Esto también aplica al lugar donde compran. Nordstrom, que es una cadena departamental en Seattle, ha tenido un éxito fenomenal en todo el país, en gran parte basado en factores más allá de los productos que comercializa, desde la utilización de músicos elegantemente vestidos sentados a un piano tocando, o empleados que le hacen sentir el cliente más importante del día. La compañía se ha destacado de manera consistente por encima de sus competidores mejor establecidos en todos los centros comerciales.

El desafío entonces, considerando que la mayoría de las compañías están llenas de Racionales en la cima de su estructura gerencial, es encontrar la manera de prestar más atención al lado Emocional de la empresa. No hablamos de convertir a los Racionales en Emocionales - esto se opone a la teoría de la Observación de Tipologías. No defendemos que sus procesos de contratación se base estrictamente en las diferencias de tipologías. Esta es otra cosa que debe evitarse. El secreto es encontrar a los Emocionales dentro de su organización e incluirlos de manera apropiada en los equipos que toman decisiones.

En dónde los encontramos ? Un buen lugar para comenzar es en sus departamentos de desarrollo, entrenamiento y otros relacionados con la salud y los servicios a las personas. Estadísticamente estos departamentos atraen tipos Emocionales en mayor proporción que el resto de la compañía. Otro lugar es buscar en la fuerza de trabajo femenina no gerencial.

Estadísticamente dos tercios de las mujeres americanas son Emocionales. La investigación ha revelado que la mayoría de las mujeres en altos cargos corporativos son tipológicamente similares a sus contrapartes masculinas - es decir Racionales-Calificadoras. Pero las mujeres que aun no han emergido a estas posiciones son más proclives que los hombres en esas posiciones para proveer un elemento subjetivo a sus equipos. Incluso las mujeres TJ, por su rol social de madres, pueden probablemente aportar algún grado de subjetividad a sus equipos.

No hay duda que encontrar la gente adecuada es más fácil de decir que de hacer. No se puede simplemente invitar un par de chicas del pool de secretarias a su sesión de equipo ejecutivo y esperar que ellas digan lo que piensan. Lo más probable es que estará insatisfecho con las respuestas, si es que obtiene alguna. No es que estas mujeres no tengan nada que ofrecer. Lo que ocurre es que hay una larga historia de barreras que deben ser superadas, la mayor es quizás la de la confianza - que las mujeres en este lugar son más que figuras decorativas. Esto puede llevar tiempo y muchas reuniones hasta que estas nuevas participantes se sientan más cómodas para contribuir libremente. Así es que no hay una solución rápida; lo que sugerimos es una evolución, un cambio a largo plazo en la manera que su compañía se comporta y toma decisiones.

Los Calificadores(J) y los Perceptivos(P)

Aun considerando la importancia de la dinámica Racional - Emocional, lo que hace que los equipos tengan éxito o fracasen es la dimensión Calificador - Perceptivo, al menos en un nivel superficial. A menudo los Calificadores (J) con su necesidad de lograr un cierre y de estar en control parecen a los ojos como pobres jugadores de equipo. La necesidad incesante de los Perceptivos de tener alternativas los hace parecer como menos comprometidos con las metas del equipo.

Imaginemos la escena de una típica reunión de equipo. A las nueve en punto los Calificadores están sentados en su lugar, con las lapiceras listas, preparados para comenzar (habiendo leído las agendas enviadas antes de la reunión). Cinco minutos más tarde los J se empiezan a sentir algo molestos por la desconsideración de los que están demorados. El último de los Perceptivos aparece a las 9:17, se disculpa por llegar tarde, mira la agenda por primera vez, y sugiere algunos cambios. A las 9:43 el equipo se ha dividido en varios campos:

el campo "te voy a dar por llegar tarde", donde cualquier cosa que diga el que llegó tarde es automáticamente descalificada.

el campo "voto por cualquier cosa para acabar con esta reunión" en el cual el compromiso hacia el proyecto queda oscurecido por la sensación que la reunión no acabará nunca.

el campo "no tomemos decisiones apresuradas" que se opone a la necesidad de los dos anteriores de tomar decisiones de manera inmediata.

el campo "no es tiempo de hacer un corte" donde se está pensando donde se irá a almorzar ya que el trabajo sin diversión conduce a un equipo poco productivo.

De esta manera lo que comenzó como un genuino esfuerzo de equipo, dentro de la primera hora se transforma en un grupo competitivo y con individuos en conflicto cada uno trabajando sus propias agendas. ¿Cómo evitar esto - o al menos manejarlo cuando ocurre?

Admitimos que probablemente no pueda evitarlo - los P son P, y actúan en función de sus propios tiempos, lo que significa que una reunión a las 9:00 en realidad no comienza hasta que ellos aparecen - cualquiera sea la hora. No puede cambiar esto mucho, excepto alertar a cada uno de la importancia de estar en tiempo. De hecho las reuniones debieran comenzar a la hora en que están programadas, sin importar quienes estén allí. Deje que los que llegan tarde se arreglen para ponerse en tema más que retener a los demás hasta que ellos lleguen. Si Ud. conduce la sesión, puede programar comenzar la reunión con algunos puntos menos críticos de manera que los demorados no se pierdan los puntos cruciales y que los que han sido puntuales tengan la sensación de misión cumplida y de logro. Pero no revele que está haciendo esto de lo contrario nadie estará allí cuando debe.

Aun si todos llegan puntualmente, la dinámica J-P puede crear un caos. Los J tienden a hacer afirmaciones cerradas o a hacer preguntas que son en realidad juicios - "No podemos hacer esto, ¿no es verdad?". De cualquier forma, los J a menudo dan la impresión que su mente ya ha tomado una decisión, aun cuando no sea este el caso. Lo J en realidad esperan que Ud. los desafíe y les dé más información. Pero otros en el equipo pueden sentirse mal por esta aparente actitud de mente cerrada.

Los P por el otro lado hacen muchas preguntas o hacen comentarios abiertos, afirmaciones no específicas que en el fondo son juicios "Suena como si el plan tuviera muchas cosas". Esa es la manera del P de decir algo como "Me opongo al plan porque es muy complicado". Los J se sienten frustrados porque los P no parecen estar diciendo lo que piensan en realidad. Los J a menudo se quejan "Si tiene Ud. una opinión, me gustaría escucharla". En ambos casos el problema es una seria incomunicación que pone en riesgo el esfuerzo del equipo.

El hecho es que se pueden evitar o eliminar estos problemas; son parte de la naturaleza humana. Además en medio de esta frustración hay oportunidades - para los P de ayudar a que los J no lleguen a decisiones demasiado rápidamente y para los J de colaborar para que los P lleguen a un cierre y conclusión de los temas. El desafío es maximizar las oportunidades y minimizar el potencial de stress.

Entender mejor a sus compañeros de trabajo

Tiene gente en su equipo que parece que no puede llevarse bien? Y es una lucha comunicarse con los demás, pareciendo que "vivimos en universos paralelos"? Si es así, la identificación de sus

tipos de personalidad - y reconociendo las diferencias entre los unos a los otros - puede ayudar a los miembros de su equipo a trabajar juntos de manera más armonizada.

Si bien cada persona es única, los teóricos de la personalidad nos dicen que tenemos características comunes y que se nos puede agrupar en ciertos tipos de personalidad. Si usted sabe a qué tipo corresponde, puede llevar a conclusiones interesantes acerca del porqué hace las cosas de cierta manera. Como miembro de un equipo, el reconocimiento de los diferentes tipos de personalidad de sus colegas puede mejorar su comprensión y apreciación de las diferencias de unos a otros.

El Test de personalidad Myers-Briggs es el resultado de un formulario con alrededor de 70 preguntas binarias (sí o no), y que indica tu tipo de personalidad. Según Myers-Briggs, el tipo de personalidad tiene 4 aristas independientes que miden: **Extroversión / Introversión**, **Sentido / Intuición**, **Pensante / Sensible(F)**, **Juicio / Percepción**.

Estas 4 aristas dan lugar a 16 tipos de personalidades: {E,I} x {S,N} x {T,F} x {J,P}, que posteriormente fueron asociadas con distintos nombres según la combinación por D.Keirsey, conforme al cuadro siguiente:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
Inspector	Protector	Counselor	MasterMind
ISTP	ISFP	INFP	INTP
Crafter	Composer	Healer	Architect
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
Promotor	Performer	Champion	Inventor
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
Supervisor	Provider	Teacher	FieldMarshal

Usted puede tomar el test desde este enlace <http://www.humanmetrics.com/cgi-win/JTypes2.asp> en inglés. Si no se siente cómodo con el idioma pruebe este otro enlace http://www.fundacionjung.com.ar/J_Type.htm en castellano. El resultado corresponderá a alguno de la tabla de arriba. El modelo de Myers Briggs presenta las preferencias que usted tiene sobre algunas facetas de su personalidad. Se parece a la tendencia que tenemos a usar la mano derecha o izquierda. Todos contamos con una inclinación a utilizar una con más frecuencia que la otra. En forma similar, tenemos muchos aspectos de nuestra personalidad, pero hay algunas preferencias o inclinaciones personales hacia ciertas formas de pensar o de comportarse.

El código de cuatro letras

El modelo se basa en cuatro preferencias.

1 - ¿Hacia dónde preferimos dirigir nuestra energía?

Si preferimos dirigir nuestra energía a relacionarnos con las personas, las cosas y las situaciones, es decir "hacia el mundo exterior", entonces nuestra preferencia es la Extroversión (**E**).

Si preferimos dirigir nuestra energía a enfrentarnos a las ideas, la información, las explicaciones o las creencias, es decir "al mundo interior", entonces nuestra preferencia es hacia la Introversión (**I**).

2 - ¿Cómo preferimos procesar la información?

Si nos gusta más enfrentarnos a los hechos, a lo que sabemos, si preferimos tener claridad o describir lo que vemos o captamos, entonces nuestra preferencia es hacia lo Sensorial (**S**).

Si preferimos lidiar con las ideas, buscar en lo desconocido para generar nuevas posibilidades o para anticipar lo que no es obvio, entonces nuestra preferencia es hacia lo Intuitivo (**N**).

3 - ¿Cómo nos gusta tomar decisiones?

Si preferimos decidir con base en la lógica, utilizando un enfoque analítico y objetivo, entonces nuestra tendencia es hacia lo Racional (**T**) (T=Thinking)

Si preferimos usar nuestros valores y creencias personales, basarnos en nuestras convicciones y en lo que nos importa en la vida, entonces nuestra preferencia es por los Emocional (**F**) (F=Feeling)

4 - ¿Cómo preferimos organizar nuestra vida?

Si tendemos a tener una vida planificada, estable y organizada, entonces nuestra preferencia es hacia lo Estructurado (**J**) (J=Judging).

Si preferimos ir con la corriente, mantenernos flexibles y responder a las cosas según se presenten, entonces nuestra tendencia es hacia lo Perceptivo (**P**)

Todas las personas reflejan su personalidad de todos los aspectos del modelo de Myers Briggs. Todos utilizamos la extroversión así como la introversión, lo sensorial como lo intuitivo, lo racional y lo emocional, y lo estructurado y lo perceptivo. Sin embargo, la combinación que le haya resultado es una influencia permanente en su personalidad, que influye en sus elecciones y como se relaciona con los demás. Las letras que representan sus preferencias se combinan para producir su Myers Briggs Type, como por ejemplo ENTJ.

Un ENTJ prefiere extroversión, intuición, pensamiento y juicio. El ENTJ es probable que se sienta energizado por tener un montón de cosas que suceden (E). Tiende a interpretar los acontecimientos por patrones visuales o resúmenes (N). Tiende a tomar decisiones sobre la base de la lógica (T). Y se organiza la vida en una base lógica (J).

A continuación una explicación del significado de cada combinación posible:

ISTJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información en términos de hechos y detalles
- Se enfoca más en el aquí y ahora más que en las posibilidades del futuro
- Se siente comfortable en áreas que han sido probadas con la experiencia
- Toma un enfoque realista de las cosas

Sus preferencias hacen que:

- Busque desarrollar una visión realista del mundo como es a la luz de lo que observa
- Es pragmático por naturaleza y aprende constantemente a adaptarse al mundo como es ahora
- Observa de modo subjetivo, seleccionando y relacionado los hechos que otros dejan pasar y viéndolos más en términos de impresiones y significado que de hechos en sí.

Su forma de conducirse:

- Se enfoca en su mundo interior sensitivo en hechos impersonales y opciones lógicas
- Tiende a detectar las fallas y las injusticias
- Toma decisiones con base en el análisis lógico que soporta su forma de entender el mundo

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Trabajar duro y eficientemente para completar tareas en los plazos previstos
- Clasificar las ideas e identifica aquellas que son más prácticas
- Aplicar el sentido común para enfrentarse a la resolución de problemas
- Mantener al equipo enfocado en el objetivo
- Contribuir con sus capacidades de organizar en forma práctica el trabajo
- Aplicar procedimientos y metodologías
- Aplicar argumentos relevantes y realistas

Puede irritar a los demás porque:

- No articula su comprensión de la situación
- No ve el bosque sino los árboles

- Es demasiado serio
- Parece ser inflexible
- No estimula a los otros a experimentar o innovar
- No promueve sus propias ideas o logros

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Articular más sus propios puntos de vista
- Desarrollar una visión de largo plazo que evite enfocarse demasiado en los detalles
- Entender más cómo sienten los demás
- Cambiar las cosas por experimentar para ver de qué manera pueden mejorarse
- Aprender a promover sus ideas y logros a los demás y reconocer que ellos pueden encontrarlos valiosos
- Tomar decisiones con base en los sentimientos de los demás, más que en las consideraciones objetivas

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Buscar un lugar solitario en donde pueda pensar y trabajar
- Usar métodos probados y confiables para resolver problemas
- Dirigir o criticar los esfuerzos de los otros
- Usar soluciones pragmáticas a expensas del largo plazo

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Optar por una visión nublada del futuro
- Actuar impulsivamente y cambiar las cosas sin reflexionar
- Sugerir ideas que no son prácticas, tener sentimientos negativos intensos hacia los otros a pesar de que no los exprese.

ISFJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información en términos de hechos y detalles
- Se enfoca más en el aquí y ahora más que en las posibilidades del futuro
- Se siente comfortable en áreas que han sido probadas con la experiencia
- Toma un enfoque realista de las cosas

Sus preferencias hacen que:

- Busque desarrollar una visión realista del mundo como es a la luz de lo que observa
- Es pragmático por naturaleza y aprende constantemente a adaptarse al mundo como es ahora

· Observa de modo subjetivo, seleccionando y relacionado los hechos que otros dejan pasar y viéndolos más en términos de impresiones y significado que de hechos en sí.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de emociones en ideas y posibilidades que se relacionan con la gente
- Expresa su aprecio por las contribuciones de los otros, particularmente cuando han dicho o hecho algo que considera significativo
- Toma decisiones con base en los valores que soportan su forma de entender el mundo
- Refuerza la subjetividad mediante la observación

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Trabaja duro y eficientemente para completar tareas en los plazos previstos
- Construye el espíritu del equipo manteniendo buenas relaciones con cada miembro, aceptando sus contribuciones y promoviendo la armonía y la cooperación
- Contribuye con sus capacidades de organizar en forma práctica el trabajo
- Asegura que cada uno en el equipo se siente valorado y que sus necesidades sean cubiertas

· Pide la contribución de todos los miembros del equipo y busca llegar al consenso en las decisiones

- Mantiene el respeto por las jerarquías establecidas y las tradiciones
- Se esfuerza por asegurar que todos estén contentos con los servicios prestados

Puede irritar a los otros porque:

- Evita el conflicto y no proporciona su crítica cuando es requerida

- No articula su forma de entender las situaciones
- No ve el bosque sino los árboles
- Falla en establecer sus propias necesidades
- Es demasiado serio
- No promueve sus propias ideas o logros

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Articular más sus propios puntos de vista
- Desarrollar una visión de largo plazo que evite enfocarse demasiado en los detalles
- Entrenamiento es ser mas asertivo
- Ser más franco y ofrecer una crítica directa
- Aprender a promover sus ideas y logros a los demás y reconocer que ellos pueden encontrarlos valiosos
- Asumir un proceso formal de evaluación basada en criterios, incluyendo un análisis de costo/beneficio

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Buscar un lugar solitario en donde pueda pensar y trabajar
- Valorar los esfuerzos de los otros y apreciar su valentía
- Usar métodos probados y confiables para resolver problemas, posiblemente fallando en reconocer la necesidad del cambio
- Usar soluciones pragmáticas a expensas del largo plazo

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Ser intolerante de los demás que no actúan competentemente
- Sugerir ideas que no son prácticas
- Ser muy crítico de los demás, encontrando fallas en casi todo lo que hacen
- Optar por una visión nublada del futuro
- Ser argumentativo

INFJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información desde un punto de vista global, detectando los patrones y relaciones que lo llevan a entender los puntos clave
- Se enfoca más en las posibilidades para el futuro que en el aquí y ahora.
- Disfruta del cambio, el reto y la variedad

Sus preferencias hacen que:

- Busque desarrollar un entendimiento de cómo es o cómo puede ser el mundo
- Busque entender los patrones que se esconden en sus observaciones
- Sea estratégico por naturaleza, deseando establecer una visión clara hacia la cual trabajar
- No involucre a los demás en el desarrollo de esa visión

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de intuición en ideas y posibilidades que se relacionan con la gente
- Expresa su apreciación por las contribuciones de los demás, particularmente en donde éstas se relacionan con sus propios ideales
- Toma decisiones con base en los valores que soportan su forma de entender el mundo y están conformes con su visión

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Observa y entiende la dinámica del equipo y procura que todos la reconozcan y se tomen medidas apropiadas para mejorarla
- Escucha cuidadosamente varios puntos de vista y es capaz de identificar las áreas posibles de acuerdo entre ellos, de manera que se pueda avanzar
- Es confiable y cumple con sus compromisos en forma consistente
- Aporta ideas creativas, particularmente aquellas que involucran a las personas
- Lleva al equipo a tomar decisiones sobre temas importantes
- Promueve la armonía y la cooperación

Puede irritar a los otros porque:

- No los incluye en su proceso de desarrollar sus ideas y su visión
- No critica o expresa su desacuerdo cuando es apropiado hacerlo

- Ignora la realidad presente en búsqueda de profundidad y significado, a veces descuidando algunas tareas que deben ser realizadas inmediatamente
- Comete errores de hecho
- No promociona sus ideas en el grupo
- Desea promover las ideas sin pensar profundamente en las consecuencias, por ejemplo, en términos de costos

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Estar preparado para declarar sus propias visiones o metas
- Investigar y reconocer los hechos antes de interpretar su significado
- Cambiar su visión para ajustarla a lo que es realmente posible
- Permitir que otros participen en el proceso de desarrollo de su visión o de sus ideas, con el fin de obtener su compromiso o de lograr una evaluación realista y objetiva
- Aprender a promover sus ideas hacia los demás y reconocer que ellos pueden encontrarlas valiosas.
- Listar las opciones e involucrarse en un proceso formal de evaluación basada en criterios, incluyendo un análisis de costo/beneficio
- Reconocer el estrés. En una crisis podría:
 - Buscar un lugar solitario en donde pueda pensar y trabajar
 - Comentar a los demás qué tan bien la están resolviendo
 - Tratar de resolver el problema a largo plazo
 - Cometer errores de hecho o ignorar elementos rutinarios que pueden de todas maneras ser esenciales

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Actuar muy impulsivamente, tomando decisiones sin reflexionarlas a fondo
- Hacer cosas en exceso – por ejemplo: comer, beber o hacer ejercicio
- Ser crítico hacia los demás y encontrar fallas en casi todo lo que hacen
- Preocuparse más por detalles poco importantes o hacer cosas que no tienen sentido
- Actuar de una manera materialista y egoísta
- Tomar atajos, romper las reglas e incluso contradecir sus propios valores

INTJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información desde un punto de vista global, detectando los patrones y relaciones que lo llevan a entender los puntos clave
- Se enfoca más en las posibilidades para el futuro que en el aquí y ahora.
- Disfruta el cambio, el reto y la variedad

Sus preferencias hacen que:

- Busque desarrollar un entendimiento de cómo es o cómo puede ser el mundo
- Busque entender los patrones que se esconden en sus observaciones
- Sea estratégico por naturaleza, deseando establecer una visión clara hacia la cual trabajar
- No involucre a los demás en el desarrollo de esa visión

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de intuición en ideas y posibilidades que se relacionan con los sistemas y conceptos
- Mantiene dentro de sí mismo una visión de largo plazo, pero en vez de comunicarla directamente, tiende a exponerla en forma de crítica a las ideas y situaciones que no están conformes con ella.
- Aplica un análisis lógico a los patrones y posibilidades percibidos, lo que le permite ver rápidamente los principios subyacentes de una situación

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Retar al status quo
- Conducir al equipo a un mayor entendimiento de los y principios involucrados
- Encontrar formas de superar dificultades aparentemente insolubles
- Desarrollar y mantener un sentido de dirección en el trabajo del equipo
- Observar y entender la forma en que trabaja la organización y conducir al equipo hacia acciones apropiadas

- Producir trabajo de alto nivel de calidad
 - Asegurar que las ideas y la visión se traduzcan en acción
- Puede irritar a los otros porque:
- Puede ser obstinado y terco
 - No toma en cuenta suficientemente las realidades presentes
 - No expresa su apreciación por las contribuciones de los otros, particularmente si no han sido totalmente competentes
 - No delega
 - Comete errores de hecho y parece que tomara decisiones sin tener en cuenta los hechos.
- Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:
- Articular su visión y permitir que otros contribuyan en su desarrollo
 - Expresar apreciación por el trabajo realizado aunque esté por debajo de sus propios estándares
 - Investigar los hechos y documentarlos antes de interpretar lo que significan
 - Tomarse tiempo para considerar el impacto de su enfoque y sus ideas en los sentimientos de los demás
 - Buscar y reconocer las contribuciones positivas y las áreas de acuerdo en lugar de ver solamente las fallas y los puntos de conflicto
- Reconocer el estrés. En una crisis podría:
- Retirarse a un lugar privado para pensar a fondo un problema hasta que logre formular un plan completo para resolverlo.
 - Tratar de mantener un alto grado de calidad en la solución
 - Criticar las ideas de los demás, particularmente si comprometen la calidad
 - Cometer errores de hecho, o perseguir ideas que no son realistas
- En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:
- Hacer cosas en exceso – comer, beber o hacer ejercicio
 - Actuar muy impulsivamente, tal vez iniciar más proyectos que los que puede culminar.
 - Expresar emociones de forma intensa y descontrolada.
 - Ser muy sensible a la crítica.
 - Preguntar por mucha información que es irrelevante.

ISTP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta tomar decisiones con base en la lógica, mediante consideraciones objetivas.
- Se preocupa por la verdad, los principios y la justicia.
- Es analítico y crítico, tiende a ver los inconvenientes en las situaciones.
- Toma un punto de vista objetivo.

Sus preferencias hacen que:

- Pase tiempo pensando analíticamente, organizado sus pensamientos sobre una base lógica
- Desarrolle una comprensión de los principios que hay detrás de una situación.
- Espontáneamente sienta que una situación o persona merece criticarse, pero no lo expresa.
- Tome decisiones internamente, pero no las comunica a los demás
- Piensa principalmente sobre temas impersonales, enfocándose más en los conceptos, verdades y sistemas más que en los sentimientos de las personas.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior en entender problemas prácticos o mecánicos.
- Percibe los hechos que son apropiados para respaldar su análisis lógico.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Ser la fuente de información o un “experto” en algunos temas.
- Usar destrezas analíticas para producir soluciones prácticas a problemas difíciles.
- Alienta al equipo a pensar y luego actuar.
- Permanecer con cabeza fría en una crisis
- Aplicar argumentos lógicos y realistas que sean relevantes.
- Alentar al equipo a evaluar en forma realista la situación.

Puede irritar a los otros porque:

- Se enfoca demasiado en la tarea presente a expensas del largo plazo o de los asuntos

interpersonales.

- No ve el bosque sino los árboles
- No completa una tarea antes de trasladar su atención a la siguiente.
- No comunica su forma de entender una situación.
- Toma atajos.
- Parece estar saltando todo el tiempo de una cosa a otra.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Tomarse tiempo para considerar el impacto de sus enfoques e ideas en los sentimientos de los demás
- Expresar apreciación hacia los otros.
- Consultar a los demás, para crear en ellos un sentimiento de propiedad de la solución.
- Aprender a reconocer y desarrollar sus propias emociones y valores personales.
- Desarrollar una estrategia personal de largo plazo.
- Desarrollar relaciones personales para su propio bien.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Aislarse de la gente, para pensar a fondo las posibles soluciones.
- Usar soluciones probadas y conocidas para los problemas de corto plazo.
- Criticar los esfuerzos de los otros e ignorar sus sentimientos.
- Sacar a relucir puntos que tal vez podrían esperar.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Demostrar sentimientos intensos hacia los demás o insistir en hacer cosas sin una base lógica.
- Ser muy sensitivo a la crítica.
- Tener una visión nublada del futuro.

ISFP

¿Qué lo hace mover?

- Toma decisiones basado en sus valores personales.
- Aprecia y acepta a las personas, disfrutando su compañía y la búsqueda de la armonía.
- Establece el impacto de las decisiones en los demás, es comprensivo y compasivo.
- Toma las cosas desde el punto de vista de las personas.

Sus preferencias hacen que:

- Desarrolle una vida interna emocional que a menudo no es percibida por los demás, pero que es experimentada intensamente.
- Conserve un sentido fuerte de los valores, que a menudo no expresa.
- Acepte o rechace emocionalmente varios aspectos de la vida. Por ejemplo, al decidir si el elogio o la crítica que recibe son válidos puede ignorar lo que no considera aceptable.
- Sienta apreciación hacia los demás pero no lo exprese.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de sentimientos hacia sus relaciones presentes y hacia las personas, es decir, por medio de discusiones uno a uno y conversaciones basadas en hechos.
- Busca disfrutar de la compañía de aquellos que conoce y se preocupar por su bienestar y felicidad.
- Ayuda a los demás en forma práctica.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Resolver problemas tan pronto ocurran, especialmente aquellos que involucran personas.
- Generar el espíritu de equipo mediante la promoción de la cooperación y de un sentido de diversión.
- Asegurar el bienestar de los miembros del equipo.
- Ser preciso y observador de los hechos, pero sin interpretarlos demasiado.
- Modelar la flexibilidad, es decir, sugerir sus propias ideas, pero considerar otros puntos de vista y al final irse con la mayoría.
- Prestar atención al aspecto humano de los problemas.

Puede irritar a los otros porque:

- Se preocupa demasiado por la armonía del grupo.
- No impulsa suficientemente sus propias ideas o contribuciones.

- Es obstinado acerca de temas que el grupo no había considerado como problemas.
 - Evita los conflictos y no proporciona una crítica directa cuando se necesita.
 - Se enfoca demasiado en los temas interpersonales mientras que descuida otros aspectos que no tienen que ver con las personas.
 - A veces falla en tomar en cuenta la visión a largo plazo.
 - Acepta a las personas por las apariencias sin reconocer sus intenciones ocultas.
- Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:
- Estar preparado para declarar sus valores personales.
 - Interpretar los hechos que observa para revelar los significados ocultos.
 - Realizar una evaluación crítica de una situación o persona y expresar su desacuerdo o crítica cuando pueda ser de valor para quien lo recibe.
 - Establecer metas de largo plazo, desarrollar un plan detallado y trabajar para lograrlo.
 - Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.
- Reconocer el estrés. En una crisis podría:
- Concentrarse solamente en lo que le parece importante.
 - Trabajar solo, si es posible.
 - Actuar impulsivamente y tomar riesgos.
 - Fallar al considerar las implicaciones de costos.
- En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:
- Ser muy crítico y encontrar fallas en casi todas las cosas.
 - Convertirse en autoritario e ignorar los sentimientos de los demás.
 - Tener una visión muy pesimista del futuro.
 - Ver significados ocultos que no están realmente allí.

INFP

¿Qué lo hace mover?

- Toma decisiones con base en sus valores personales
- Aprecia y acepta a las personas, disfrutando su compañía y la búsqueda de la armonía.
- Establece el impacto de las decisiones en los demás, es comprensivo y compasivo.
- Toma las cosas desde el punto de vista de las personas.

Sus preferencias hacen que:

- Desarrolle una vida interna emocional que a menudo no es percibida por los demás, pero que es experimentada intensamente.
- Acepte o rechace emocionalmente varios aspectos de la vida. Por ejemplo, al decidir si el elogio o la crítica que recibe son válidos puede ignorar lo que no considera aceptable.
- Sienta apreciación hacia los demás pero no lo exprese.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de sentimientos hacia ideas y posibilidades para las personas, buscando relaciones significativas.
- Decide sobre la amistad a través de indagar en la personalidad y las motivaciones de los demás.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Promover la reflexión y el entendimiento común entre el equipo.
- Contribuir con ideas meditadas a fondo e innovadoras.
- Generar el espíritu de equipo a través de escuchar con atención y callado entusiasmo.
- Enfocarse en puntos de acuerdo y construir sobre las propuestas de los otros.
- En caso de desacuerdo, explorar un rango amplio de opciones para ver si se puede encontrar un punto de encuentro.

Puede irritar a los otros porque:

- Es demasiado idealista.
- Parece fuera de contacto, tal vez sin reconocer las realidades presentes y rechazando los hechos que encuentra inaceptables.
- Es obstinado acerca de temas que el grupo no había considerado como problemas.
- Pasa mucho tiempo reflexionando.
- Evita los conflictos y no proporciona una crítica directa cuando se necesita.

- Se enfoca demasiado en los temas interpersonales mientras que descuida otros aspectos que no tienen que ver con las personas.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Estar preparado para declarar sus valores personales.
- Investigar y reconocer los hechos antes de interpretar su significado.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.
- Realizar una evaluación crítica de una situación o persona y expresar su desacuerdo o crítica cuando pueda ser de valor para quien lo recibe.
- Enfocarse en detalles impersonales durante las discusiones y cuando toma decisiones.
- Establecer metas de largo plazo, desarrollar un plan detallado y aferrarse a éste.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Concentrarse solamente en lo que le parece importante.
- Trabajar solo, si es posible.
- Contribuir ideas creativas pero pasar por alto las realidades presentes.
- Fallar al considerar las implicaciones de costos.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Ser muy crítico y encontrar fallas en casi todas las cosas.
- Hacer cosas en exceso – por ejemplo: comer, beber o hacer ejercicio.
- Volverse autoritario o dominante e ignorar los sentimientos de los demás.
- Volverse puntilloso acerca de detalles sin importancia.

INTP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta tomar decisiones con base en la lógica y mediante consideraciones objetivas.
- Se preocupa con la verdad, los principios y la justicia.
- Es analítico y crítico, tiende a ver las deficiencias en las situaciones.
- Toma un punto de vista objetivo.

Sus preferencias hacen que:

- Pase tiempo pensando analíticamente y organizando sus pensamientos sobre bases lógicas.
- Desarrolle una comprensión de los principios que hay detrás de una situación.
- Espontáneamente sienta que una situación o persona merece criticarse, pero no lo expresa.
- Tome decisiones internamente, pero no las comunica a los demás
- Piensa principalmente sobre temas impersonales, enfocándose más en los conceptos, verdades y sistemas más que en los sentimientos de las personas.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior en entender las posibilidades para el futuro.
- Percibe patrones en la información para sustentar su análisis lógico.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Usar destrezas analíticas y críticas para resolver problemas.
- Enfocar la atención en el punto central de una situación.
- Proporcionar perspicacia intelectual.
- Sugerir ideas que apuntan a metas de corto y largo plazo.
- Ver la información objetivamente.

Puede irritar a los otros porque:

- Es demasiado intelectual.
- Encuentra demasiadas fallas y no acepta soluciones imperfectas.
- No toma en cuenta los sentimientos de los otros.
- Sugiere ideas y luego parece que cambia de opinión.
- Deja que los otros se preocupen de la implantación una vez que los problemas importantes han sido resueltos.

- Se aferra a un principio aún a expensas de las relaciones y la armonía.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Expresar apreciación hacia los otros.
- Trabajar dentro de las limitaciones de los demás.
- Aceptar y reconocer los esfuerzos imperfectos de los otros, si éstos son suficientemente

buenos.

- Consultar más la opinión de los demás e involucrarlos en las decisiones, de manera que se sientan dueños de la solución.

- Desarrollar relaciones personales para su propio bien.

- Aprender a reconocer y desarrollar sus propias emociones y valores personales.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Apartarse para pensar acerca del punto principal que requiere atención.

- Sugerir varias ideas y utilizar la retroalimentación recibida para sustentar su análisis intelectual.

- Debatir el tema desde un punto de vista intelectual y posponer demasiado la toma de decisiones.

- Criticar los esfuerzos de los demás e ignorar sus sentimientos.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Expresar emociones negativas intensas hacia los demás.

- Ser muy sensible a la crítica.

- Volverse obstinado por los detalles in una base lógica.

- Interpretar los hechos y eventos desde una perspectiva subjetiva.

ESTP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información en términos de hechos y detalles

- Se enfoca más en el aquí y ahora más que en las posibilidades del futuro

- Se siente comfortable en áreas que han sido probadas con la experiencia

- Toma un enfoque realista de las cosas

Sus preferencias hacen que:

- Busque experimentar y disfrutar el mundo como es.

- Esté muy interesado en los eventos actuales y considere que la vida es una sucesión de eventos.

- Sea pragmático por naturaleza, buscando cambiar el mundo a la forma en que quiere que sea.

- Observe de modo objetivo, valorando los hechos sin darles necesariamente una interpretación.

Su forma de conducirse:

- Se enfoca en su mundo interior sensitivo en hechos impersonales y opciones lógicas

- Tiende a disfrutar la acción y los eventos en sí mismos más que por la compañía de los demás.

- Disfruta de las posesiones materiales

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Hacer que las cosas sucedan, con un enfoque orientado a la acción.

- Construir una atmósfera de "puede hacerse", que genera un espíritu de equipo

- Enfocarse en ideas prácticas

- Aplicar el sentido común cuando se trata de resolver problemas.

- Mantener el enfoque en la información de los hechos en los que se basan las discusiones.

- Tomar las riendas en una crisis y organizar a los otros.

Puede irritar a los demás porque:

- Actúa muy rápido aparentemente sin pensar las cosas con cuidado.

- Se enfoca demasiado en la tarea actual a expensas de la visión de largo plazo o los aspectos interpersonales

- No ve el bosque sino los árboles

- No toma en cuenta la sensibilidad de los demás

- Pasa al problema siguiente sin que se haya terminado de solucionar el anterior.

- Parece materialista.

- Genera crisis como una forma de hacer que las cosas se lleven a cabo.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Desarrollar una visión de largo plazo que evite enfocarse demasiado en los detalles

- Entender más cómo sienten los demás

- Detenerse y pensar antes de actuar.
- Asegurarse de que todos los aspectos de una tarea se han completado antes de continuar con la siguiente.
- Pasar tiempo interpretando los hechos, buscando significados subjetivos y patrones ocultos.
- Desarrollar habilidades de manejo del tiempo
- Decidir una serie de valores personales y revisar esta lista ocasionalmente.
- Expresar apreciación por los demás y sus cualidades.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Usar su energía impulsiva para sobrepasar cualquier obstáculo en su camino.
- Generar nuevas acciones.
- Usar métodos probados y confiables para resolver problemas
- Usar soluciones pragmáticas a expensas del largo plazo

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Volverse reservado y aislarse de la gente.
- Tener una visión nublada del futuro.
- Tener sentimientos negativos intensos hacia los otros que puede expresar abiertamente.
- Negarse a adaptarse a las circunstancias cambiantes.

ESFP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información en términos de hechos y detalles
- Se enfoca más en el aquí y ahora más que en las posibilidades del futuro
- Se siente comfortable en áreas que han sido probadas con la experiencia
- Toma un enfoque realista de las cosas

Sus preferencias hacen que:

- Busque experimentar y disfrutar el mundo como es.
- Esté muy interesado en los eventos actuales y considere que la vida es una sucesión de eventos.
- Sea pragmático por naturaleza, buscando cambiar el mundo a la forma en que quiere que sea.
- Observe de modo objetivo, valorando los hechos sin darles necesariamente una interpretación.

Su forma de conducirse:

- Se enfoca en su mundo exterior de sensaciones en relaciones y hechos que se refieren a las personas.
- Tiende a disfrutar la acción y los eventos por la compañía de los demás más que por los eventos en sí mismos.
- Disfruta de la interacción con otras personas.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Involucrar a todos en la discusión y la toma de decisiones.
- Valorar las fortalezas de cada individuo y promover la participación de cada uno con su mejor esfuerzo.
- Usar el sentido del humor para construir una atmósfera amistosa.
- Construir una atmósfera de “puede hacerse”, que genera un espíritu de equipo
- Enfocarse en ideas prácticas
- Aplicar el sentido común cuando se trata de resolver problemas.
- Mantener el enfoque en la información de los hechos en los que se basan las discusiones.

Puede irritar a los demás porque:

- Toma un enfoque demasiado personal, asume las críticas personalmente.
- Actúa muy rápido aparentemente sin pensar las cosas con cuidado.
- Se enfoca demasiado en la tarea actual a expensas de la visión de largo plazo o los aspectos interpersonales

- No ve el bosque sino los árboles
- No toma en cuenta los costos o las consideraciones lógicas.
- Pasa al problema siguiente sin que se haya terminado de solucionar el anterior.
- Abusa del humor

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Desarrollar una mayor comprensión de la forma en que sienten las personas.
- Detenerse y pensar antes de actuar.
- Asegurarse de que todos los aspectos de una tarea se han completado antes de continuar con la siguiente.
- Pasar tiempo interpretando los hechos, buscando significados subjetivos y patrones ocultos.
- Desarrollar habilidades de manejo del tiempo
- Establecer metas de largo plazo, desarrollar un plan detallado y aferrarse a éste.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Convocar la ayuda de otras personas.
- Usar métodos probados y confiables para resolver problemas
- Actuar impulsivamente y tomar riesgos.
- Fallar al considerar las implicaciones de costos.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Volverse reservado y aislarse de la gente.
- Tener una visión nublada del futuro.
- Criticar abiertamente a los demás.
- Negarse a adaptarse a las circunstancias cambiantes.

ENFP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información desde un punto de vista global, detectando patrones y relaciones que lleven a entender los puntos claves.
- Se enfoca más en las posibilidades para el futuro que en el aquí y ahora.
- Disfruta del cambio, el reto y la variedad.

Sus preferencias hacen que:

- Ensaye las ideas, explore nuevas posibilidades y descubra por experiencia cuáles funcionan.
- Cambie los procedimientos para ver qué mejoras se pueden hacer, más que regirse por ellos.
- Esté interesado en la evolución de los acontecimientos pero con un ojo en la estrategia.
- Esté más interesado en explorar las ideas que en llevarlas a término.

Su forma de conducirse:

- Se enfoca en su mundo exterior de ideas y posibilidades que se relacionan con las personas.
- Internamente aprecia las contribuciones de los demás, aunque no las expresa a menudo.
- Internamente rechaza cualquier opción que esté claramente en conflicto con sus valores, aunque este rechazo no es expresado o detectado por los demás.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Actuar como un catalizador del cambio y promover que el equipo cambie en conjunto.
- Enfocarse en puntos de acuerdo y construir sobre las proposiciones de los demás.
- En caso de desacuerdo, explorar un rango amplio de opciones para ver si se puede encontrar un punto de encuentro.
- Contribuir con ideas creativas, particularmente cuando se trata de personas.
- Incluir a los demás en el proceso de desarrollar ideas y visión, aceptando las contribuciones aunque sean de diversa calidad.
- Generar un espíritu de equipo a través de su propia energía y entusiasmo.

Puede irritar a los otros porque:

- Pierde la visión del propósito principal de la discusión y se va por temas tangenciales.
- Inicia demasiados proyectos y no es capaz de responder por todos ellos.
- Habla demasiado.
- Realiza muchos cambios y no deja rutinas bien establecidas que funcionen solas.
- Comete errores de hecho.
- Persigue ideas sin entender plenamente las consecuencias y costos.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Ser selectivo acerca de iniciar proyectos y producir planes que ayuden a identificar cuales pueden llevarse a término.
- Detenerse a pensar y reconocer que los otros pueden aceptar mejor sus ideas si se les da la oportunidad de realizar sus propias contribuciones.
- Aceptar el valor de las rutinas existentes que funcionan bien.
- Investigar los hechos y documentarlos antes de interpretar su significado.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.
- Cambiar su visión para hacerla más cercana a lo que es posible.
- Expresar la apreciación que siente hacia los demás.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Involucrar a las personas en sesiones de lluvia de ideas.
- Ser democrático en la escogencia de la solución.
- Proporcionar mucho impulso, pero tratar de hacer demasiado.
- Cometer errores de hecho, o ignorar elementos rutinarios que pueden sin embargo ser esenciales.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Volverse puntilloso acerca de detalles sin importancia.
- Hacer cosas en exceso – comer, beber o hacer ejercicio
- Ser muy crítico y encontrar fallas en casi todas las cosas.
- Hacerse cargo de la situación sin considerar a los demás

ENTP

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta mirar la información desde un punto de vista global, detectando los patrones y relaciones que lo llevan a entender los puntos clave
- Se enfoca más en las posibilidades para el futuro que en el aquí y ahora.
- Disfruta el cambio, el reto y la variedad

Sus preferencias hacen que:

- Ensaye las ideas, explore nuevas posibilidades y descubra por experiencia cuáles funcionan.
- Cambie los procedimientos para ver qué mejoras se pueden hacer, más que regirse por ellos.
- Esté interesado en la evolución de los acontecimientos tal vez con un ojo en la estrategia.
- Esté más interesado en explorar las ideas que en llevarlas a término.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo interior de intuición en ideas y posibilidades que se relacionan con los sistemas y conceptos
- Internamente tiende a detectar las fallas en las situaciones, las personas y las ideas. Antes de criticarlas directamente, puede presentarlas en forma de ideas y posibilidades contradictorias.
- Aplica un análisis lógico a los patrones y posibilidades percibidos, lo que le permite ver rápidamente los principios subyacentes de una situación

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Retar al status quo y promover que otros miembros del equipo logren más de lo que piensan que pueden hacer.
- Conducir al equipo a un mayor entendimiento de los y principios involucrados.
- Involucrar a las personas que son competentes en determinadas habilidades relevantes.
- Contribuir ideas creativas sobre cómo se pueden lograr las tareas y mejorar la calidad.
- Crear nuevas ideas a partir de discusiones de confrontación.
- Encontrar formas de lograr vencer dificultades aparentemente insuperables.
- Generar un espíritu de equipo a través de su propia energía y entusiasmo.

Puede irritar a los otros porque:

- Inicia demasiados proyectos y no es capaz de responder por todos ellos.
- Realiza muchos cambios y no deja rutinas bien establecidas que funcionen solas.
- No se da cuenta de las realidades presentes.
- Parece competitivo y no aprecia las contribuciones de los demás.
- Deja a otros el trabajo rutinario.

- Comete errores de hecho.
- Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:
- Ser selectivo acerca de iniciar proyectos
 - Detenerse a pensar y reconocer que los otros pueden aceptar mejor sus ideas si en forma recíproca se aceptan y valoran sus propias ideas.
 - Aceptar el valor de las rutinas existentes que funcionan bien.
 - Investigar los hechos y documentarlos antes de interpretar su significado.
 - Tomarse tiempo para considerar el impacto de su enfoque y sus ideas en los sentimientos de los demás

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Dedicar tiempo a sesiones de lluvias de ideas y debatir y criticar lo que debe hacerse.
- Proporcionar mucho impulso, pero tratar de hacer demasiado.
- Convocar personas con habilidades comprobadas para trabajar en el problema.
- Cometer errores de hecho, o ignorar elementos rutinarios que pueden sin embargo ser esenciales.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Volverse puntilloso acerca de detalles sin importancia.
- Hacer cosas en exceso – comer, beber o hacer ejercicio
- Expresar emociones de forma intensa y descontrolada.
- Ser muy sensible a la crítica.

ESTJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta tomar decisiones con base en la lógica, mediante consideraciones objetivas.
- Se preocupa por la verdad, los principios y la justicia.
- Es analítico y crítico, tiende a ver los inconvenientes en las situaciones.
- Toma un punto de vista objetivo.

Sus preferencias hacen que:

- Organice la vida con una base lógica, clasificando, ordenando y dirigiendo los hechos y situaciones.
- Sea decisivo con el fin de ser justo y equitativo.
- Critique espontáneamente.
- No le tema al conflicto como una forma de resolver problemas.
- Tome un enfoque impersonal, preocupándose más por los sistemas y las necesidades organizacionales que por los sentimientos de las personas.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo exterior de reflexión en decisiones prácticas que llevan a formas confiables y probadas de organizarse y resolver problemas.
- Enfoca sus decisiones en consideraciones inmediatas, es decir en costos y beneficios a corto plazo y en el paso siguiente.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Trabajar duro y eficientemente para completar tareas en los plazos previstos
- Contribuir con sus capacidades de organizar en forma práctica el trabajo
- Aplicar argumentos relevantes y realistas
- Asegurar que el equipo se mantiene hasta el final.

Puede irritar a los demás porque:

- Se enfoca demasiado en la tarea actual a expensas de la visión de largo plazo o los aspectos interpersonales
- Ser demasiado franco al criticar.
- No ver el bosque sino los árboles
- No estimula a los otros a experimentar o innovar
- No tiene en cuenta los sentimientos y valores de los demás

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Detenerse a pensar y reconocer que los otros pueden aceptar mejor sus ideas si en forma recíproca se aceptan y valoran sus propias ideas.
- Trabajar con las limitaciones de otras personas

- Tomarse tiempo para considerar el impacto de su enfoque y sus ideas en los sentimientos de los demás

- Expresar apreciación hacia los demás.
- Consultar a los demás, para crear en ellos un sentimiento de propiedad de la solución.
- Aprender a reconocer y desarrollar sus propias emociones y valores personales.
- Desarrollar una estrategia personal de largo plazo.
- Desarrollar relaciones personales para su propio bien.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Tomar el control, decidir y decirle a todos lo que hay que hacer.
- Usar soluciones probadas y conocidas para los problemas de corto plazo.
- Tomar decisiones apresuradamente y sin considerar el impacto en las personas.
- Criticar los esfuerzos de los otros e ignorar sus sentimientos.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Retirarse y querer estar a solas.
- Tener emociones intensas que puede expresar o contener.
- Ser muy sensible a la crítica.
- Atribuir significados negativos irreales a las acciones o comentarios de los demás.

ESFJ

¿Qué lo hace mover?

- Toma decisiones basados en sus valores personales.
- Aprecia y acepta a las personas, disfrutando su compañía y la búsqueda de la armonía.
- Establece el impacto de las decisiones en los demás, es comprensivo y compasivo.
- Toma las cosas desde el punto de vista de las personas.

Sus preferencias hacen que:

- Busque relaciones estables y armoniosas.
- Tiende a adaptarse al entorno, tomando consigo aquellos valores que son considerados importantes por los amigos, la familia y la sociedad.
- Expresa la apreciación que siente hacia los demás.
- Tiende a considerar los sentimientos de los otros antes que los propios.
- Sea sensible al elogio y la crítica y busque estar conforme con las expectativas razonables de los demás.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo exterior de sentimientos en las relaciones presentes y las personas, es decir, a través de eventos sociales y conversaciones basadas en hechos.
- Encuentra formas prácticas de estar al servicio de las personas.
- Observa a las personas subjetivamente, notando los hechos que sustentan relaciones armoniosas.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Trabaja duro y eficientemente para completar tareas en los plazos previstos
- Asegura que cada uno en el equipo se siente valorado y que sus necesidades sean cubiertas
- Mantiene buenas relaciones y construye el espíritu de equipo a menudo a través de la organización entusiasta de actividades sociales.
- Mantiene al equipo informado, pidiendo contribuciones de todos los miembros y tratando de llegar a decisiones por consenso.
- Mantiene el respeto por las jerarquías establecidas y las tradiciones.
- Se preocupa por asegurar que las personas están contentas con el servicio proporcionado.

Puede irritar a los otros porque:

- Habla demasiado.
- Asume que conoce las necesidades de los demás.
- Evita el conflicto y no proporciona su crítica cuando es requerida
- No pone atención a sus propias necesidades.
- No ve el bosque sino los árboles
- Ser reacio a intentar nuevas cosas o trabajar hacia nuevas posibilidades.

Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:

- Aprender a observar y aceptar los aspectos negativos de aquellas personas que admira.
- Intentar ver a las personas de una manera más independiente y objetiva.
- Detenerse a pensar, impulsando a los otros a expresar sus propias necesidades y escuchando activamente para verificar su entendimiento.
- Realizar una evaluación crítica de una situación o persona y expresar su desacuerdo o crítica cuando pueda ser de valor para quien lo recibe.
- Establecer una lista de necesidades personales y asegurar que se cumplan. Reconocer que hay formas en que tanto las necesidades propias como las de los demás pueden ser satisfechas simultáneamente.
- Establecer metas de largo plazo, trabajar para obtenerlas, pero estar preparado para modificar las según la experiencia y las circunstancias que se presenten.
- Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.

Reconocer el estrés. En una crisis podría:

- Trabajar duro para completar tareas predeterminadas.
- Expresar apreciación por los esfuerzos de todos los demás.
- No reconocer la necesidad de cambio.
- Negar sus propias necesidades y preocuparse por las de los demás.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:

- Tener una visión muy pesimista del futuro.
- Sugerir ideas que no son prácticas.
- Ignorar los sentimientos de los demás.

ENFJ

¿Qué lo hace mover?

- Toma decisiones basado en sus valores personales.
- Aprecia y acepta a las personas, disfrutando su compañía y la búsqueda de la armonía.
- Establece el impacto de las decisiones en los demás, es comprensivo y compasivo.
- Toma las cosas desde el punto de vista de las personas.

Sus preferencias hacen que:

- Busque relaciones estables y armoniosas.
- Tienda a adaptarse al entorno, tomando consigo aquellos valores que son considerados importantes por los amigos, la familia y la sociedad.
- Expresa la apreciación que siente hacia los demás.
- Tienda a considerar los sentimientos de los otros antes que los propios.
- Sea sensible al elogio y la crítica y busque estar conforme con las expectativas razonables de los demás.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo exterior de sentimientos en ideas y posibilidades orientadas hacia las personas.
- Busque relaciones significativas.
- Intente entender a las personas, obteniendo conocimiento de su personalidad y motivaciones.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Promueve inspiración y entendimiento mutuo dentro del equipo.
- Facilita las discusiones, promoviendo los aportes de todos los miembros mediante preguntas estructuradas.
- Busca llegar a decisiones por consenso.
- Generar un espíritu de equipo a través de su propia energía y entusiasmo.
- Enfocarse en puntos de acuerdo y construir sobre las proposiciones de los demás.
- Lleva las discusiones a conclusiones positivas.

Puede irritar a los otros porque:

- Habla demasiado.
- Asume que conoce las necesidades de los demás y al tratar de resolverlas puede parecer autoritario.
- Evita el conflicto y no proporciona su crítica cuando es requerida

- Toma la crítica en forma personal.
 - Se enfoca demasiado en los temas interpersonales mientras que descuida otros aspectos que no tienen que ver con las personas.
- Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:
- Buscar formas objetivas e independientes de verificar sus ideas acerca de las personas.
 - Detenerse a pensar, impulsando a los otros a expresar sus propias necesidades y escuchando activamente para verificar su entendimiento.
 - Realizar una evaluación crítica de una situación o persona y expresar su desacuerdo o crítica cuando pueda ser de valor para quien lo recibe.
 - Enfocarse en los detalles impersonales cuando se toman decisiones.
 - Hacer una lista de opciones y realizar un proceso formal de evaluación basado en criterios que incluyan el análisis de costo/beneficio.
 - Establecer metas de largo plazo, trabajar para obtenerlas, pero estar preparado para modificar las según la experiencia y las circunstancias que se presenten.
 - Dejar que los demás se desarrollen a su propio ritmo.
- Reconocer el estrés. En una crisis podría:
- Organizar a todo el mundo.
 - Expresar aprecio por sus esfuerzos.
 - Contribuir con ideas creativas pero ignorar las realidades presentes.
 - Fallar al no considerar las implicaciones de costos.
 - Ser muy crítico y encontrar fallas en casi todas las cosas.
 - Hacer cosas en exceso – por ejemplo: comer, beber o hacer ejercicio
 - Solicitar información irrelevante.
 - Ignorar los sentimientos de los demás

ENTJ

¿Qué lo hace mover?

- Le gusta tomar decisiones con base en la lógica, mediante consideraciones objetivas.
- Se preocupa por la verdad, los principios y la justicia.
- Es analítico y crítico, tiende a ver los inconvenientes en las situaciones.
- Toma un punto de vista objetivo.

Sus preferencias hacen que:

- Organice la vida con una base lógica, clasificando, ordenando y dirigiendo los hechos y situaciones,
- Sea decisivo con el fin de ser justo y equitativo.
- Critique espontáneamente.
- No le tema al conflicto como una forma de resolver problemas.
- Tome un enfoque impersonal, preocupándose más por los sistemas y las necesidades organizacionales que por los sentimientos de las personas.

Su forma de conducirse:

- Enfoca su mundo exterior de reflexión hacia decisiones creativas que llevan al cambio y a nuevas posibilidades.
- Organiza sus actividades en la búsqueda de un propósito o estrategia superiores.

Sus contribuciones al trabajo en equipo:

- Enfocarse en las tareas que deben realizarse y mantener al equipo en la ruta.
- Proporciona un impulso para completar las tareas a tiempo y con alta calidad.
- Moldea la estructura del equipo para servir mejor a sus objetivos.
- Utilizar habilidades analíticas y críticas para resolver problemas.
- Asegurar que las tareas a corto plazo están en armonía con la estrategia
- Resolver la confusión y la ambigüedad
- Involucrar a personas que son competentes en las habilidades relevantes y asegurar que todos saben lo que tienen que hacer

Puede irritar a los otros porque:

- Establece directivas a veces sin explicar las razones.
- Domina al equipo
- No toma en cuenta los sentimientos de los demás

- Dirige con rudeza
 - Decide apresuradamente y sin consultar suficientemente con los demás
 - No toma en cuenta las realidades presentes
 - Introduce demasiados cambios y no deja rutinas bien establecidas.
- Crecimiento personal. Para desarrollar sus funciones menos fuertes debe:
- Detenerse a pensar y reconocer que los demás aceptarán su dirección más fácilmente si las contribuciones de ellos también son aceptadas y valoradas.
 - Trabajar dentro de las limitaciones de los otros.
 - Tomarse su tiempo para considerar el impacto de su enfoque y sus ideas en los sentimientos de los demás.
 - Expresar su apreciación hacia los demás.
 - Consultar a los demás para generar el sentimiento de propiedad de la solución.
 - Aprender a reconocer y desarrollar sus propias emociones y valores personales.
 - Dedicar tiempo a desarrollar sus relaciones personales por su propio bien.
- Reconocer el estrés. En una crisis podría:
- Tomar el control, decidir y decirle a todos lo que hay que hacer.
 - Mantener el sentido de dirección y conducir a los otros con fuerza para superar las dificultades inmediatas.
 - Tomar decisiones apresuradamente y sin considerar el impacto en las personas.
 - Criticar los esfuerzos de los otros e ignorar sus sentimientos.
- En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad, puede:
- Retirarse y querer estar a solas.
 - Tener emociones intensas que puede expresar o contener.
 - Ser muy sensible a la crítica.
 - Actuar impulsivamente y hacer cosas en exceso

Cuatro pasos para lograr Equipos eficaces

Como se habrá dado cuenta a esta altura, los beneficios de la Observación de Tipologías para la construcción de equipos solo tiene los límites de su imaginación. Hay tantas técnicas y soluciones para los problemas de equipos como equipos mismos.

Aun así hay cuatro cuestiones que preguntarse acerca de cualquier esfuerzo de equipo que puede ayudarle para asegurarse de estar en el camino correcto y para diagnosticar las áreas de problemas potenciales.

1. ¿Los tipos representados en el equipo son los mejores para realizar la tarea?

Veamos un equipo formado para recolectar dinero para una asociación de ex alumnos. Hacer este trabajo - el de juntar fondos - requiere una diversidad de tipos y habilidades. Por ejemplo, necesitara de Extrovertidos para vender el programa a los ex alumnos. Debe asegurarse que tiene los tipos que van a generar las formas alternativas de juntar fondos (Intuitivos-Perceptivos) pero también debe haber un balance de tipos que pondrán su cuota de perseverancia y persistirán hasta lograr las cartas de compromiso (Sensoriales-Calificadores). Si estos tipos fundamentales no son miembros del equipo, los mejores esfuerzos pueden ser en vano. El tiempo invertido en determinar los tipos de cada miembro será provechoso.

No todos los equipos requieren de todas las preferencias. Algunas clases de metas son logradas mejor por equipos con tipos más homogéneos que diferentes. Por ejemplo, si la meta de un grupo es generar ideas en una sesión de "brainstorming" (torbellino de ideas), la mayor cantidad de Extrovertidos y Perceptivos que tenga, mejor resultara. Si la meta es hacer el inventario de suministros en el almacén, la mayor cantidad de Sensoriales y en especial de Sensoriales Perceptivos que tenga, tanto mejor.

2. Dentro del equipo, ¿están los tipos correctos haciendo el trabajo adecuado?

A menudo, sea por su lealtad o por hábito, la gente no dice que tiene ciertos talentos especiales que no están siendo utilizados. Esos talentos pueden venir como anillo al dedo para la tarea que hay que hacer, sólo si los talentos son reconocidos y las personas son alentadas para ponerlos en juego. El equipo que junta fondos, por ejemplo, puede que tenga un Introversivo cuyas habilidades

para escribir pueden hacerlo la persona ideal para redactar una carta de presentación fuera de serie. Pero si el Introverso es tradicionalmente un "come números" en la organización, él o ella puede que no se ofrezca voluntariamente - o sea convocado - para este trabajo.

Antes de que el equipo avance demasiado en el trabajo, sería conveniente para el líder convocar para una evaluación de los recursos disponibles: quien tiene talento para esta asignación; quien piensa que él o ella podría intentar algo diferente (y sería bueno intentándolo) - escribiendo, hablando por teléfono, vendiendo, y así con lo demás. De paso, no olvidar de incluirse Ud. mismo en la evaluación. Si surgiera que sus habilidades naturales estuvieran entorpeciendo más que ayudando, no tenga temor de salirse del camino y dejar que otros con mejores habilidades tomen el control.

3. ¿ De qué manera, tipológicamente hablando, controlaremos nuestro avance en el trabajo?

El fallar en hacer el seguimiento del avance realizado es el error de muchos equipos. No sólo es importante tener una dosis saludable de Calificadores para asegurarse que está en el camino correcto sino también tener suficientes Perceptivos para garantizar que el equipo malgasta el tiempo yendo en la dirección incorrecta. Necesita suficientes Introversos para mantener sus habilidades de escuchar afiladas y suficientes Emocionales para que las ideas de las personas no sean descartadas de entrada. Nuestra organización que reúne fondos para ex alumnos hará bien en tener algunos Emocionales y Perceptivos - por ejemplo, individuos que pueden ayudar a atravesar los momentos difíciles, haciendo que todos se tomen un recreo para comer una pizza cuando se ha trabajado mucho con pocos resultados.

4. En el caso de Proyectos, ¿ Hay alguien que pueda ayudar a determinar cuándo se ha concretado el Proyecto?

Uno de los dilemas comunes de cualquier equipo es que los proyectos tienen la costumbre de estirarse eternamente. Pueden absorber el tiempo de las personas con reuniones que no conducen a ninguna parte o informes que nadie lee. Aun si el proyecto se completo hace meses - o incluso años - el equipo puede continuar reuniéndose, solo por el hábito o la camaradería que se genera con el tiempo. Esto ocurre con independencia del éxito o fracaso del proyecto: si el equipo logra su meta, desean sentarse juntos a felicitarse; si no lograron las metas, los miembros quieren reunirse para lamentarse juntos y consolarse. Así que resulta útil tener algunos Calificadores y probablemente algunos Extroversos para hablar en nombre del equipo y decirles: "Hemos terminado. Separémonos ahora y continuemos con el resto de nuestras vidas."

Las diferencias en las opiniones que los Intuitivos y los Sensoriales tienen acerca de cómo construir un equipo pueden llegar a ser cómicas si no fuera que son tan problemáticas. Los Sensoriales, quienes tienden a interpretar las cosas literalmente, tienen problemas para entender que tiene que ver la construcción del equipo con el asunto que se está tratando. Los equipos, después de todo, aparecen en la cancha y quieren ganar el juego. Ese no es el caso aquí en el trabajo; cada uno tiene un trabajo que hacer y eso es por lo que te pagan. De manera que la construcción del equipo se convierte en una pérdida de tiempo, en otra distracción, otra excusa para no hacer las cosas. "Si no perdiera tanto tiempo en reuniones sobre cómo trabajar en conjunto podría terminar mi trabajo más rápidamente," se lamentaría un Sensorial. No es que los Sensoriales no puedan ver el valor de la construcción de equipos de trabajo eficaces. Denles una buena metáfora - que el CEO es un defensor quien pasa una asignación a un gerente (medio campista) quien se apoya en su equipo para empujar adelante un proyecto hacia una meta (el arco contrario). Una vez que captan el concepto, los Sensoriales serán los que lideraran el ataque a través del campo de juego. Pero el llegar a este punto puede requerir más que algunas sesiones de orientación.

Para los Intuitivos la verdadera imagen de un equipo es aquella que inspira y excita. Si cada uno capturara ese entusiasmo, piensa el Intuitivo, la productividad, las ganancias y el orgullo se dispararían. Pero aunque son entusiastas de este concepto, este es solo eso - un concepto. Pasar del concepto a la acción puede requerir más responsabilidad que la que muchos Intuitivos les interesaría asumir. Para ellos el trabajo en equipo es algo que es bueno para todo el mundo excepto ellos mismos. Son como los padres que llevan a sus hijos a la escuela dominical pero

nunca piensan en asistir ellos mismos. Como los Sensoriales, los Intuitivos también pueden convertirse en miembros de equipo efectivos, pero puede llevarles algún esfuerzo el moverse más allá del proceso mental para pasar a la acción.