

SERIE INTRODUCCIÓN AL TYPE™

Introducción al TYPE™ en ORGANIZACIONES

TERCERA EDICIÓN

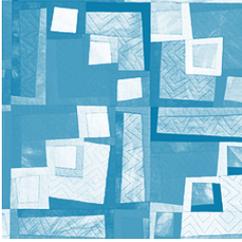


EDICIÓN EN ESPAÑOL

SANDRA KREBS HIRSH JEAN M. KUMMEROW

opp
unlocking potential





¿Qué Es el MBTI®?

Este cuadernillo ha sido diseñado para ayudarle a usted a comprender los resultados que ha obtenido con el inventario de personalidad *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI®) y sus aplicaciones en el entorno de la organización. El MBTI ofrece un método útil para comprender a las personas considerando las ocho preferencias de personalidad que todo el mundo utiliza en diferentes momentos. Estas ocho preferencias están organizadas en cuatro pares opuestos. Cuando realiza el Indicador, las cuatro preferencias (una de cada par que usted identifica a ser más como es usted) se combinan en lo que se llama un *tipo*.

Los cuatro pares de preferencias, o dicotomías, describen cuatro actividades:

- Energía – cómo una persona deriva energía, por Extraversión (E) o Introversión (I)
- Percepción – a qué presta atención una persona, por Sensación (S) o Intuición (N).
- Decisión – cómo decide una persona, por Pensamiento (T) o Sentimiento (F)
- Vida – el estilo de vida que adopta una persona, por Juicio (J) o Percepción (P)

En la tabla que sigue se presentan algunas de las características de cada preferencia:

Algunas Características de Cada una de las Cuatro Escalas

<i>Energía</i>	Extraversión (E) Preferencia por derivar energía del mundo exterior de las personas, actividades y cosas	Introversión (I) Preferencia por derivar energía del mundo interior de ideas, emociones e impresiones, de sí mismo
<i>Percepción</i>	Sensación (S) Preferencia por adquirir información a través de los cinco sentidos prestando atención a lo que es real	Intuición (N)* Preferencia por adquirir información a través de un "sexto sentido" prestando atención a lo que podría ser
<i>Decisión</i>	Pensamiento (T) Preferencia por organizar y estructurar la información para decidir de una forma lógica y objetiva	Sentimiento (F) Preferencia por organizar y estructurar la información para decidir de una forma personal y orientada a los valores
<i>Vida</i>	Juicio (J) Preferencia por vivir una vida planeada y organizada	Percepción (P) Preferencia por vivir una vida espontánea y flexible

Para evitar duplicación y confusión, se utiliza la letra "N" para Intuición, porque la letra "I" significa Introversión.

El MBTI se ha aplicado como herramienta durante muchos años a una variedad de usuarios de todo el globo, incluidos los que forman parte de:

- Pequeñas empresas y grandes empresas multinacionales
- Industrias de servicios y empresas manufactureras
- Servicios consultivos y de formación
- Gobierno a todos los niveles
- Firmas establecidas y nuevas empresas
- Instituciones de enseñanza y atención sanitaria.

En general, el MBTI funciona como una herramienta que ayuda a las personas de las organizaciones a:

- Comprenderse a sí mismas y sus comportamientos
- Apreciar a los demás para hacer un uso constructivo de las diferencias individuales
- Abordar problemas de distintas formas, todas ellas sensatas, y, en consecuencia, ser más productivo

Específicamente, las organizaciones usan el MBTI para:

- Obtener el máximo de sus recursos humanos
- Utilizar las capacidades naturales de los individuos
- Mejorar el trabajo en equipo
- Comprender y adaptarse a las diferencias de estilo de dirección/gestión
- Mejorar las comunicaciones eficaces entre supervisores, compañeros, empleados y clientes
- Ayudar al desarrollo de carreras
- Resolver conflictos
- Entrenar individuos
- Diseñar actividades de formación
- Reconocer las contribuciones únicas de los empleados
- Desarrollar habilidades en los campos de la creatividad, gestión del tiempo y gestión del estrés

El MBTI fue desarrollado en los Estados Unidos por un equipo de madre e hija, Katharine Briggs e Isabel Myers. El

Indicador se basa en el trabajo de la teoría del tipo psicológico de C.G. Jung.

Para comprender los resultados que usted ha obtenido, recuerde que el MBTI:

- Describe, más que prescribe. En consecuencia, se utiliza para abrir posibilidades, no para limitar opciones
- Identifica preferencias, no habilidades, capacidades ni competencias
- Supone que todas las preferencias son igualmente importantes, valiosas y necesarias
- Manifiesta que todas las preferencias pueden ser utilizadas por todas las personas
- Está bien documentado con miles de estudios científicos realizados durante un período de 50 años
- Mantiene investigaciones continuas para apoyar su aplicación

Los resultados del MBTI, por estar sujetos a una variedad de influencias (es decir, tareas, demandas familiares y/o normas culturales), tienen que ser considerados con precaución y verificados individualmente. Usted deseará determinar el tipo que más se aproxima al que le describe. Éste, probablemente, es el mismo tipo que el dado por el MBTI, aunque esto no es siempre el caso. Usted puede utilizar este cuadernillo para ayudarle a encontrar el tipo de personalidad que mejor describe el suyo.

Las Preferencias del MBTI

Las ocho preferencias del MBTI se explican de los tres siguientes modos:

- Presentando una relación de palabras de vocabulario comúnmente asociadas a cada preferencia
- Examinando los efectos de las preferencias en las situaciones de trabajo
- Viendo cómo las preferencias afectan a la comunicación

Al leer las páginas 2–4, podrá encontrar útil marcar o señalar con un círculo todas aquellas palabras y frases que se aplican a usted y ver qué preferencias son las que mejor le describen.

Vocabulario

Energía (orientación de la energía)

Extraversión (E)

externo/ exterior
empuja hacia el exterior
expresión en voz alta de los pensamientos
anchura
implicado con las personas y las cosas
interacción
acción
hacer-pensar-hacer

Introversión (I)

interno/ interior
tendencia hacia el interior
mantiene los pensamientos en sí mismo
profundidad
trabaja con ideas, pensamientos
concentración
reflexión
pensar-hacer-pensar

Percepción (percepción)

Sensación (S)

orientación actual
lo que es real
práctico
hechos
perfeccionamiento de las habilidades establecidas
utilidad
paso a paso
los cinco sentidos

Intuición (N)

posibilidades futuras
lo que podría ser
teórico
inspiraciones
aprendizaje de nuevas habilidades
novedad
de perspicacia en perspicacia
el sexto sentido, una corazónada

Decisión (juicio)

Pensamiento (T)

sistema lógico
cabeza
objetivo
justicia
crítica
principios
razón
firme pero justo

Sentimiento (F)

sistema de valores
corazón
subjetivo
misericordia
cumplido
armonía
empatía
compasivo

Vida (orientación hacia el mundo exterior)

Juicio (J)

decisión sobre información
reglamento
control
decidido
controlar la vida de uno
establecer metas
cerrar
organizado

Percepción (P)

prestar atención a/reunir información
flujo
adaptación
vacilante
dejar que la vida acontezca
buscar opciones
abrir
flexible

Efectos de las Preferencias en las Situaciones de Trabajo

Extraversión

- Les gusta participar activamente en una variedad de tareas
- Suelen ser impacientes con los trabajos largos y lentos
- Se muestran interesados por las actividades de sus trabajos y por la forma en que las otras personas las realizan
- Actúan rápidamente, a veces sin pensar
- Encuentran las llamadas telefónicas una diversión bien acogida cuando están trabajando en una tarea
- Desarrollan ideas discutiéndolas con otros
- Les gusta tener gente a su alrededor y trabajar en equipo

Introversión

- Les gusta el sosiego y espacio privado para concentrarse
- Tienden a sentirse cómodos trabajando en un solo proyecto durante largo tiempo sin interrupción
- Se muestran interesados en los hechos y/o ideas detrás de sus trabajos
- Les gusta pensar antes de actuar, a veces hasta el punto de no actuar
- Encuentran molestas las llamadas telefónicas cuando están concentrados en una tarea
- Desarrollan ideas solos por reflexión
- Disfrutan trabajando por sí mismos o, de vez en cuando, en pequeños grupos

Sensación

- Les gusta usar la experiencia y las maneras normales para resolver problemas
- Disfrutan aplicando habilidades ya perfeccionadas
- Raramente cometen errores de hechos, pero pueden ignorar las inspiraciones
- Les gusta hacer las cosas con una inclinación práctica
- Les gusta empezar por presentar los detalles de sus trabajos
- Prefieren continuar lo que están haciendo para después afinarlo
- Proceden paso a paso o pieza a pieza, estimando con exactitud el tiempo necesario

Intuición

- Les gusta resolver problemas nuevos y complejos
- Disfrutan del reto que supone aprender algo nuevo
- Raramente ignoran las perspicacias pero pueden pasar por alto los hechos
- Les gusta hacer las cosas con una inclinación a la innovación
- Les gusta empezar por presentar una idea general de sus trabajos
- Prefieren cambiar, en algunas ocasiones radicalmente, en lugar de continuar lo que se está haciendo
- Proceden por ráfagas de energía, siguiendo sus inspiraciones a medida que pasa el tiempo

Pensamiento

- Usan el análisis lógico para llegar a conclusiones
- Pueden trabajar sin armonía, concentrándose, en lugar de ello, en la tarea
- Ofenden a las personas sin querer al no apreciar sus emociones
- Deciden impersonalmente; a veces no prestan suficiente atención a los deseos de la gente
- Tienden a mantener una actitud firme y dispuesta a la crítica
- Se fijan en los principios implicados en la situación
- Quieren reconocimiento después de cumplir o superar los requisitos de las tareas

Sentimiento

- Usan los valores para llegar a conclusiones
- Trabajan mejor en armonía con los demás, concentrándose en las personas
- Disfrutan satisfaciendo las necesidades de las personas, incluso en cuestiones pequeñas
- Permiten que las decisiones estén influidas por los gustos y antipatías propios y de otras personas
- Son comprensivos y les disgusta, incluso evitan, decir a las personas cosas desagradables
- Consideran los valores subyacentes en la situación
- Quieren apreciación durante el proceso de trabajo en una tarea

Juicio

- Ponen el mejor empeño cuando pueden planear sus trabajos y hacerlos según sus planes
- Disfrutan organizando y acabando las tareas
- Se enfocan en lo que hay que terminar sin prestar atención a otras cosas que puedan aparecer
- Se sienten más cómodos cuando se ha tomado una decisión sobre una cosa, situación o persona
- Deciden rápidamente en su deseo de dar por terminado un asunto
- Buscan estructura y horarios
- Usan listas para incitar la acción en tareas específicas

Percepción

- Quieren flexibilidad en sus trabajos
- Disfrutan iniciar las tareas y dejarlas sin terminar para hacer cambios a última hora
- Desean incluir todo lo que puedan, retrasando así las tareas necesarias
- Se sienten cómodos manteniéndose abiertos a las experiencias, no queriendo que les vaya a pasar nada
- Posponen las decisiones por buscar opciones
- Se adaptan a situaciones cambiantes y se sienten limitados con una estructura excesiva
- Usan listas para recordarles posibles cosas por hacer cuando lo permita el tiempo

Métodos Preferidos de Comunicación

Extraversión

- Comunican energía y entusiasmo
- Responden rápidamente sin hacer largas pausas para pensar
- Conversan sobre las personas, cosas e ideas en el ambiente externo
- Pueden necesitar moderar la expresión
- Buscan oportunidades para comunicarse con grupos
- Prefieren la comunicación cara a cara a la escrita, y el correo por la voz al correo electrónico
- En las reuniones, les gusta hablar en voz alta para desarrollar sus ideas

Introversión

- Mantienen para sí la energía y entusiasmo
- Se detienen y reflexionan antes de responder
- Consideran a fondo las ideas, pensamientos e impresiones
- Puede ser necesario sacarles de sus ensimismamientos
- Buscan oportunidades para la comunicación de uno en uno
- Prefieren la comunicación escrita a la de cara a cara, y el correo electrónico al correo por la voz
- En las reuniones, verbalizan ideas que han sido consideradas detenidamente

Sensación

- Les gusta que en primer lugar se presente la evidencia (hechos, detalles y ejemplos)
- Quieren que se les muestren aplicaciones prácticas y realistas, con explicaciones claras de cualquier relación entre los hechos
- Se basan en la experiencia directa para facilitar información y anécdotas
- En las conversaciones usan un método ordenado y gradual
- Les gustan las sugerencias directas y viables
- Se refieren a ejemplos específicos
- En las reuniones siguen la agenda

Intuición

- Les gustan los esquemas globales y que en primer lugar se presenten las cuestiones generales
- Quieren considerar futuras posibilidades y desafíos
- Usan la perspicacia y la imaginación como información y anécdotas
- En las conversaciones se basan en circunloquios
- Les gustan las sugerencias nuevas y poco comunes
- Se refieren a conceptos generales
- En las reuniones usan la agenda como punto de partida

Pensamiento

- Prefieren ser breves y concisos
- Quieren una relación de los pros y contras de cada alternativa
- Pueden ser intelectualmente críticos y objetivos
- Les convence un razonamiento frío e impersonal
- Presentan en primer lugar metas y objetivos
- Usan las emociones y los sentimientos como datos secundarios
- En las reuniones, buscan en primer lugar la implicación con la-tarea

Sentimiento

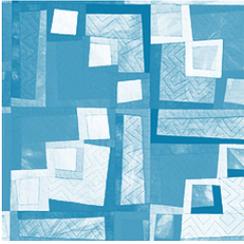
- Prefieren ser agradables y estar de acuerdo
- Quieren conocer el impacto de la alternativa sobre las personas y valores
- Pueden ser agradecidos y tolerantes en las relaciones interpersonales
- Les convence la autenticidad personal
- Presentan en primer lugar puntos de acuerdo
- Consideran la lógica y la objetividad como datos secundarios
- En las reuniones, buscan en primer lugar la implicación con las personas

Juicio

- Quieren convenir programas, horarios y plazos razonables
- No les gustan las sorpresas y quieren avisos anticipados
- Esperan que los demás les sigan y cuentan con ello
- Manifiestan sus posiciones y decisiones con carácter definitivo
- Quieren oír hablar de resultados y logros
- Se centran en el propósito y la dirección
- En las reuniones, se concentran en la ultimación de la tarea

Percepción

- Dispuestos a discutir los horarios pero se oponen a fechas topes rígidas y a programas invariables
- Les gustan las sorpresas y se adaptan a los cambios de última hora
- Esperan que los demás respondan a los requisitos de la situación
- Presentan sus opiniones con carácter provisional y modificable
- Quieren oír hablar de opciones y oportunidades
- Se centran en la autonomía y la flexibilidad
- En las reuniones, se concentran en el proceso que se está utilizando



Grupos de Preferencias

Su tipo está determinado por las respuestas que da a las preguntas del MBTI. Como cada una de las ocho preferencias está representada por una letra (E, I, S, N, T, F, J ó P), puede utilizarse un código de cuatro letras para indicar el tipo de una forma abreviada. Por ejemplo, ESTJ sugiere una persona que deriva energía del mundo exterior (E), cuya forma preferida de percibir la información que recibe es la Sensación (S), y cuya forma de decidir es el Pensamiento (T), adoptando un estilo de vida en base al Juicio (J).

Un tipo individual es la combinación de una preferencia de cada una de los cuatro pares de preferencias, o dicotomías. Cuando se combinan las cuatro dicotomías de todas las formas posibles, se obtienen como resultado dieciséis tipos. Estos dieciséis tipos se presentan en una tabla de tipos. Una vez familiarizado con la forma de construcción de la tabla de tipos, puede examinar los datos y formar rápidamente impresiones o hipótesis sobre el grupo presentado en la tabla. La tabla de tipos está dispuesta como sigue:

- **Introversión** en las dos filas superiores y **Extraversión** en las dos inferiores
- **Sensación** en las dos columnas de la izquierda e **Intuición** en las dos de la derecha
- **Pensamiento** en las dos columnas exteriores y **Sentimiento** en las dos interiores
- **Juicio** en las filas superior e inferior y **Percepción** en las filas-interiores

Las personas que trabajan con el tipo les gusta agrupar las preferencias de distintas maneras que sean significativas para ellas y para sus tareas. He aquí tres grupos comunes de preferencias: por cuadrantes de la tabla de tipos, por pares de funciones (o columnas) de dicha tabla y por temperamentos.

	S	S	N	N	
I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	J
I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	P
E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	P
E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	J
	T	F	F	T	

Los Cuatro Cuadrantes

Una combinación que se usa frecuentemente para describir el tipo de personalidad es la que se relaciona con los *cuadrantes* de la tabla de tipos. Estos cuadrantes combinan las preferencias que dan energía (E-I) y las preferencias de percepción (S-N) y dan por resultado los cuadrantes IS, ES, IN y EN). Los cuadrantes suelen utilizarse para describir estilos de liderazgo, aprendizaje y trabajo, así como cultura corporativa y formas de tratar los cambios.

Puede haber alguna tensión creativa entre las diagonales (IS contra EN e IN contra ES). Por ejemplo, mientras que los IS dicen “¡si no está roto, no lo arregles!”, los EN dicen “¡si no está roto, rómpelo!”. Los IN pueden estar tan ocupados previendo alguna posibilidad que pasan por alto los pasos implicados de su ejecución, un punto fuerte de los ES.

Las cuatro perspectivas son necesarias y valiosas para las organizaciones. Cuando falta una o más de esas perspectivas, los miembros de la organización pueden utilizar la tabla de la página 6 para saber qué o dónde suplementar sus puntos de vista para conseguir un resultado óptimo. Esto no quiere decir que una organización tenga que añadir un “tipo ausente” a su grupo. Por el contrario, debe estimularse a los miembros a utilizar todas las preferencias.

Los Cuatro Pares de Funciones

Estas combinaciones de preferencias (ST, SF, NF, NT) se llaman también *pares de funciones* y corresponden a las columnas de la tabla de tipos. Suelen estar relacionados con el estilo de comunicación, la resolución de problemas, la elección de carrera y la cultura organizativa.

Todas las cuatro perspectivas aportan valor a una organización. Cuando falta una o más de dichas perspectivas, las personas pueden utilizar la tabla que sigue para suplementar sus puntos de vista y conseguir un resultado óptimo.

Grupos de Preferencias por Pares de Funciones (ST, SF, NF, NT) o Columnas de Tabla de Tipos

	ST	SF	NF	NT
Personas que prefieren:	Sensación + Pensamiento	Sensación + Sentimiento	Intuición + Sentimiento	Intuición + Pensamiento
Se centran en:	Lo que es; los hechos	Lo que es; los hechos	Lo que podría ser; las posibilidades	Lo que podría ser; las posibilidades
Contribuyen a:	Políticas y procedimientos	Servicio de clientes interior y exterior	Ideales por los que merece la pena esforzarse	Conceptos teóricos
Tienen como meta:	Eficiencia	Ayudar a los demás	Poder	Dominio
Hacen preguntas sobre:	Cómo se realizará, cuándo y cuánto va a costar	A quién afectará, quién lo hará y cómo lo hará	Cómo se comunicará y en quién repercutirá	Cuál es la teoría o estrategia última y más importante
Les gustan los ordenadores para:	Seguimiento de datos	Seguimiento de datos, en especial los relacionados con las personas	Contribuir al crecimiento y desarrollo de sí mismo y de los demás	Modelado y simulación
Experimentan conflictos:	Cuando no se ha hecho el trabajo correctamente	Cuando la gente está en desacuerdo	Cuando no se tienen en cuenta los valores o se muestra oposición a ellos	Cuando los principios son incorrectos o defectuosos
Reducen los conflictos:	Teniendo las estructuras apropiadas	Satisfaciendo las necesidades de las personas	Articulando claramente los valores	Asegurándose de que los principios son fiables
Desean que los equipos de personas se centren:	En el balance final	En la prestación de apoyo	En dar ánimos	En los sistemas
Pueden encontrarse en estos tipos de organizaciones:	Gobierno, producción, construcción	Servicio, atención sanitaria, educación	Comunicación, artes, orientación y desarrollo	Tecnologías nuevas, científicas y académicas

Características y Consecuencias de las Funciones Dominante (nº 1) e Inferior (nº 4)

Cuando **Sensación es nº 1** (dominante) e **Intuición es nº 4** (inferior), como ocurre con los ISTJ, ISFJ, ESTP y ESFP, probablemente tendrá usted **la conciencia más clara de lo que es**.

Es probable que:

- Reconozca los hechos pertinentes
- Aplique experiencia a los problemas
- Observe lo que necesita atención
- Siga las cuestiones esenciales
- Trate los problemas con realismo

Bajo estrés, puede:

- Verse envuelto en una rutina, repitiendo una y otra vez los mismos detalles
- Atascarse, no utilizar el sentido común ni ver formas posibles de salir del paso
- Ver el futuro en términos negativos
- Volverse excesivamente pesimista

Cuando **Intuición es nº 1** (dominante) y **Sensación es nº 4** (inferior), como ocurre con los INTJ, INFJ, ENTP y ENFP, probablemente tendrá usted **la conciencia más clara de lo que pudiera ser**.

Es probable que:

- Reconozca nuevas posibilidades
- Se presente con nuevas soluciones a los problemas
- Le encante enfocarse en el futuro
- Esté a la expectativa de ideas adicionales
- Aborde los nuevos problemas con vivacidad

Bajo estrés, puede:

- Verse agobiado con ideas y posibilidades todas ellas igualmente atractivas
- Obsesionarse con detalles que no son importantes
- Preocuparse de un hecho irrelevante haciendo que represente todo el dominio
- Excederse en actividades sensoriales, por ejemplo, comer, beber, ver la televisión o hacer excesivo ejercicio

Cuando **Pensamiento es nº 1** (dominante) y **Sentimiento es nº 4** (inferior), como ocurre con los ISTP, INTP, ESTJ y ENTJ, probablemente tendrá usted **la conciencia más clara de lo que es lógico**.

Es probable que:

- Analice la situación
- Encuentre defectos anticipadamente
- Mantenga constantemente un principio
- Sopese "la ley y las pruebas"
- Se mantenga firme contra la oposición

Bajo estrés, puede:

- Convertirse en una persona testaruda hasta el punto de volverse irrazonable
- Tener estallidos emocionales incontrolados y mostrar ira u otras emociones inesperadamente
- Ser hipersensible a "supuestos" desaires
- Tomar las críticas muy personalmente

Cuando **Sentimiento es nº 1** (dominante) y **Pensamiento es nº 4** (inferior), como ocurre con los ISFP, INFP, ESFJ y ENFJ, probablemente tendrá usted **la conciencia más clara de lo que importa**.

Es probable que:

- Muestre empatía por las personas
- Se preocupe de cómo sienten los demás
- Prevea circunstancias extenuantes
- Sepa lo que es realmente importante
- Aprecie las contribuciones de cada persona

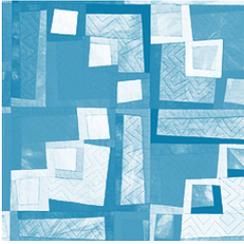
Bajo estrés, puede:

- Dejar de escuchar a los demás y de complacer
- Hacerse tan sensible al conflicto que acabe ignorándolos o evitándolos
- Ser excesivamente crítica; encontrar defectos en casi todo, pero de una forma ilógica
- Actuar de un modo abiertamente dominante, haciéndose cargo de las cosas sin escuchar a los demás

Recuerde: Si tiene preferencia por la Extraversión (E), frecuentemente mostrará a los demás las características de su función dominante, como en la columna de la izquierda superior. Si tiene preferencia por la Introversión (I), es frecuente que utilice estas características interiormente; en consecuencia, pueden ser menos evidentes para los otros. En términos generales, esto puede significar que tendrá que esforzarse más para comunicar a los demás esta información.

Recuerde: La función inferior aparece, por lo general, bajo esta forma (véase la columna de la derecha) cuando usted está sometido a estrés, enfermo o fatigado; éstas son únicamente unas pocas de las formas más comunes de la función inferior.

La columna de la izquierda ha sido adaptada de Myers, 1962.

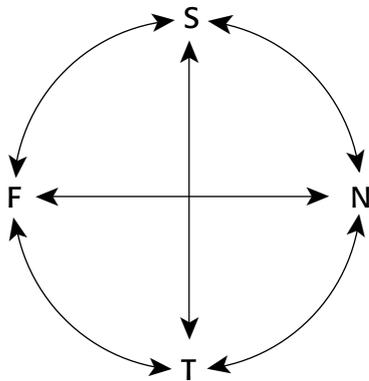


Proceso de Toma de Decisiones Usando las Preferencias de Tipo

Las preferencias del MBTI pueden ser útiles cuando se trabaja con problemas y se toman decisiones, tanto a nivel individual como en equipos. Aunque este proceso parece simple, puede, en realidad, ser difícil de llevar a cabo en su totalidad, porque las personas tienen tendencia a omitir las partes del proceso que les obligan a usar sus funciones menos preferidas (nº 3 y nº 4).

Las decisiones suelen tomarse insistiendo en la función dominante e ignorando la menos preferida, pero es probable que resulte una mejor decisión si se utilizan todas las preferencias.

A continuación se muestra el modelo de resolución de problemas. Este modelo es un círculo que ilustra que usted puede empezar en cualquier punto y desplazarse en la dirección que desee de acuerdo con su propio orden de preferencias. Probablemente empezará por su función dominante (nº 1) y procederá hacia su función auxiliar (nº 2), prestando apenas atención a sus funciones tercera y cuarta.



Modelo adaptado de la obra de Isabel Briggs Myers.

Cubriendo Todas las Bases

Prestando atención a las cuatro funciones, resulta una mejor solución. En última instancia, hay que cubrir todos los puntos del círculo. Formular (y contestar) las preguntas que se relacionan en la página siguiente puede ser una forma de cubrir todas las bases.

Por ejemplo, los ENFP pueden explorar las posibilidades (nº-1 N) y después considerar su importancia (nº 2 F). Desde un punto de vista ideal, continuarán considerando la lógica (nº 3 T) y los hechos (nº 4 S).

Hasta dominar este proceso, podría ser conveniente que usted consultase a otros de preferencias opuestas cuando tome decisiones importantes, o que prestase particular atención a las contribuciones de sus propias funciones tercera o cuarta. Igualmente, si un equipo está sobrecargado con determinados tipos, ponga especial atención en las preferencias que faltan. Del mismo modo, las consultas con otros de distintos tipos pueden ser beneficiosas.

Preguntas a Formular con Cada Preferencia

Sensación (S)

- ¿Cómo hemos llegado a esta situación?
- ¿Cuáles son los hechos verificables?
- ¿Cuál es exactamente la situación ahora?
- ¿Qué se ha hecho y quién lo ha hecho?
- ¿Qué es lo que ya existe y funciona?

Intuición (N)

- ¿Qué interpretaciones pueden hacerse de los hechos?
- ¿Qué perspicacias y presentimientos surgen sobre esta situación?
- ¿Cuáles serían las posibilidades si no hubiera limitaciones?
- ¿Qué otras direcciones/campos pueden explorarse?
- ¿A qué es análogo este problema?

Pensamiento (T)

- ¿Cuáles son los pros y contras de cada alternativa?
- ¿Cuáles son las consecuencias lógicas de las opciones?
- ¿Cuáles son los criterios objetivos que hay que satisfacer?
- ¿Cuáles son los costes de cada elección?
- ¿Cuál es la vía de acción más razonable?

Sentimiento (F)

- ¿Cómo afectará el resultado a las personas, al proceso y/o la organización?
- ¿Cuál es mi reacción personal – preferencias o antipatías – a cada alternativa?
- ¿Cómo reaccionarán los demás y responderán a las opciones?
- ¿Cuáles son los valores subyacentes implicados en cada elección?
- ¿Quién está comprometido en la ejecución de la solución?

Finalmente, siga estos pasos:

- Utilice la Introversión (I) para darse tiempo para reflexionar en cada paso a lo largo del camino.
- Utilice la Extraversión (E) para discutir cada paso antes de seguir adelante.
- Utilice la Percepción (P) en cada paso para mantener abiertas las discusiones y opciones sin interrumpir las cosas prematuramente.
- A continuación, utilice el Juicio (J) para tomar una decisión y determinar una fecha tope y un programa.

Uso de sus Facultades Naturales

Aunque cualquier tipo puede protagonizar cualquier papel, cada uno de ellos tiende a gravitar hacia estilos particulares. Usted funciona mejor cuando adopta un estilo que le permite expresar sus propias preferencias. Cuando se vea obligado a utilizar un estilo durante un largo período de tiempo que no le permite usar ni invocar sus preferencias, el resultado puede ser la ineficacia y el consumo de sus recursos. Así, aunque pueda adoptar un estilo diferente cuando lo necesite y utilizar preferencias distintas cuando sean apropiadas, contribuirá al máximo cuando haga uso de sus propias preferencias. Fundamentalmente, nuestro mensaje es: **APÓYESE EN SUS FACULTADES.**