



# I ENCUENTRO DEL PERSONAL DE APOYO DEL CONSORCIO TECNICO

Tabacón, San Carlos

21-22 de enero de 1999

Gerencia Consorcio Técnico  
Centro de Educación y Capacitación, CECAP





# **I ENCUENTRO DEL PERSONAL DE APOYO DEL CONSORCIO TECNICO**

Tabacón, San Carlos

21-22 de enero de 1999

**Gerencia Consorcio Técnico  
Centro de Educación y Capacitación, CECAP**

00008518

**I ENCUENTRO DEL PERSONAL DE APOYO  
CONSORCIO TECNICO**

**Nombre de la Actividad:** I Encuentro del Personal de Apoyo del Consorcio Técnico

**Fecha:** 21 - 22 de enero de 1999

**Lugar:** Tabacón, San Carlos

**Participantes:** Este actividad está dirigido al personal de apoyo del Consorcio Técnico del IICA

**Cantidad de Participantes:** 20 funcionarias de apoyo, asistentes y secretarias

**Facilitadora:** Silvia Delgado Negrini.  
Especialista en Administración  
CECAP

**Objetivos:**

- \* Fortalecer al equipo de apoyo y secretarial del Consorcio Técnico del IICA en las áreas de trabajo en equipo, creatividad y liderazgo.
- \* Formular los elementos básicos para un plan de fortalecimiento de los talento humanos del equipo de apoyo y secretarial del Consorcio Técnico del IICA.

**Programa:**

**Primer día**

06:00 a.m. Salida hacia Tabacón

10:00 - 11:00 a.m. Desayuno

11:00 - 12:00 a.m. Bienvenida y presentación de la propuesta de trabajo.



- 12:00 - 12.30 p.m. Competitividad , Transformación Organizacional y Variables de los Procesos de cambio
- 12:30 - 02:30 p.m. Estructuras Organizacionales: Equipos de Alto Rendimiento: Conociéndonos Mejor. Determinante de Temperamento de Keirse y Alcanzando Metas en Equipo Ser Excelente: I Parte
- 02:30 - 03:30 p.m. Almuerzo
- 03:30 - 05:30 p.m. Ser Excelente : II Parte Creando Confianza y Asumiendo Liderazgo.Ejercicios Didácticos
- 05:30 - 07:00 p.m. Visita al Volcán Arenal
- 07:15 - 08:30 p.m. Mejorando nuestra Forma de Pensar: Los Seis Sombreros para Pensar
- 08:30 p.m. Cena

### **Segundo Día**

- 08:00 - 09:00 a.m. Desayuno
- 09:00 - 11:30 a.m. Charla: La Función Gerencial y el Liderazgo Trabajo en grupos: Elaborando nuestro Código de Conducta
- 11:30 - 01:30 p.m. Visita a la Laguna del Arenal
- 01:30 - 02:30 p.m. Diagnóstico de Competencias y Habilidades Personales/Planes de Acción
- 02:30 - 03:30 p.m. Almuerzo de Clausura
- 04:00 p.m. Salida hacia San José

**Actividades de Seguimiento :** Los procesos de fortalecimiento requieren de un esfuerzo constante y sostenido durante varios meses e inclusive años. Con este propósito, a través del CECAP se dará seguimiento para lograr consolidar el proceso de construcción de un EQUIPO DE APOYO Y SECRETARIAL DE EXCELENCIA.





# **GUIA DE TRABAJO # 1**

## **PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES**

### **OBJETIVO**

Realizar la presentación personal de los participantes incorporando elementos de creatividad

### **METODOLOGIA**

1. Seleccione en forma individual un objeto con el cual se identifica.
2. Observe detenidamente durante unos pocos minutos el objeto que seleccionó.
3. Prepare una presentación breve explicando cómo este objeto puede ser visto por usted utilizando para ello una metáfora o una analogía
4. Grabe todas las cualidades sobre las que puede pensar de este objeto.
5. Míralo por todos los lados. Te recuerda otros objetos o conceptos? Cómo se mueve? Qué es inusual en él? Cuáles son o podrían ser las formas no tradicionales de usar este objeto?
6. Escriba o garabatee tantas ideas como pueda. Luego emplea tus mejores imaginación para combinar tus mejores ideas en una metáfora o una analogía que diga algo importante sobre ti.

Una buena forma de iniciar tu presentación podría ser:

....Hola, mi nombre es....., trabajo en..... y soy parecido (a) a este objeto porque yo .....

7. Realice su presentación ante el plenario.

### **TIEMPO**

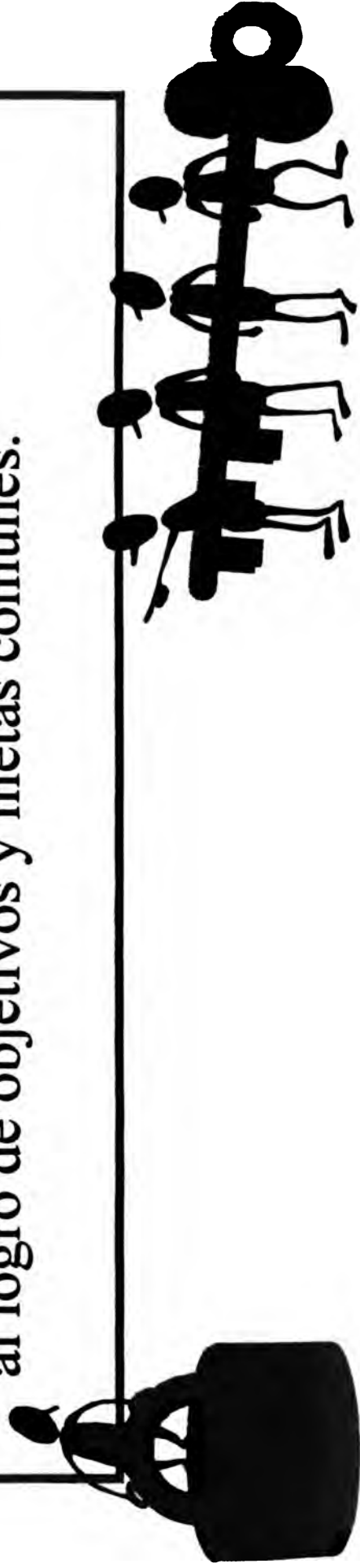
30 minutos.



# Organización



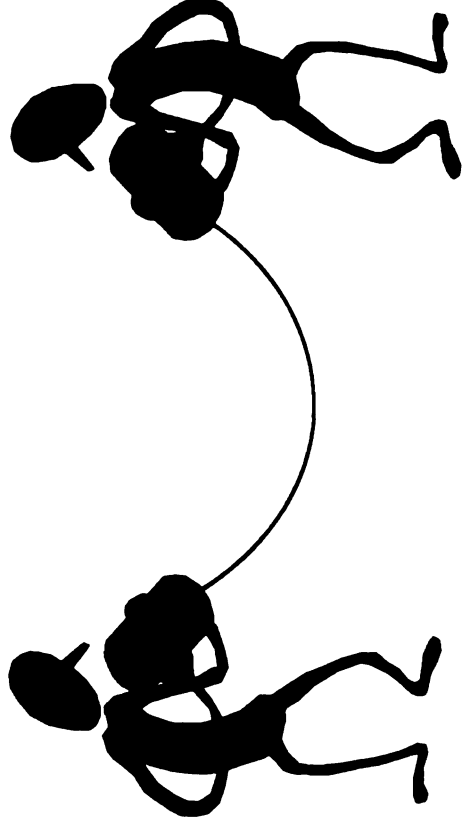
Agrupación humana de dos o más personas que se forma para realizar actividades, encaminadas al logro de objetivos y metas comunes.





# Requisitos indispensables

- Comunicación
- Espíritu de colaboración
- Objetivos comunes

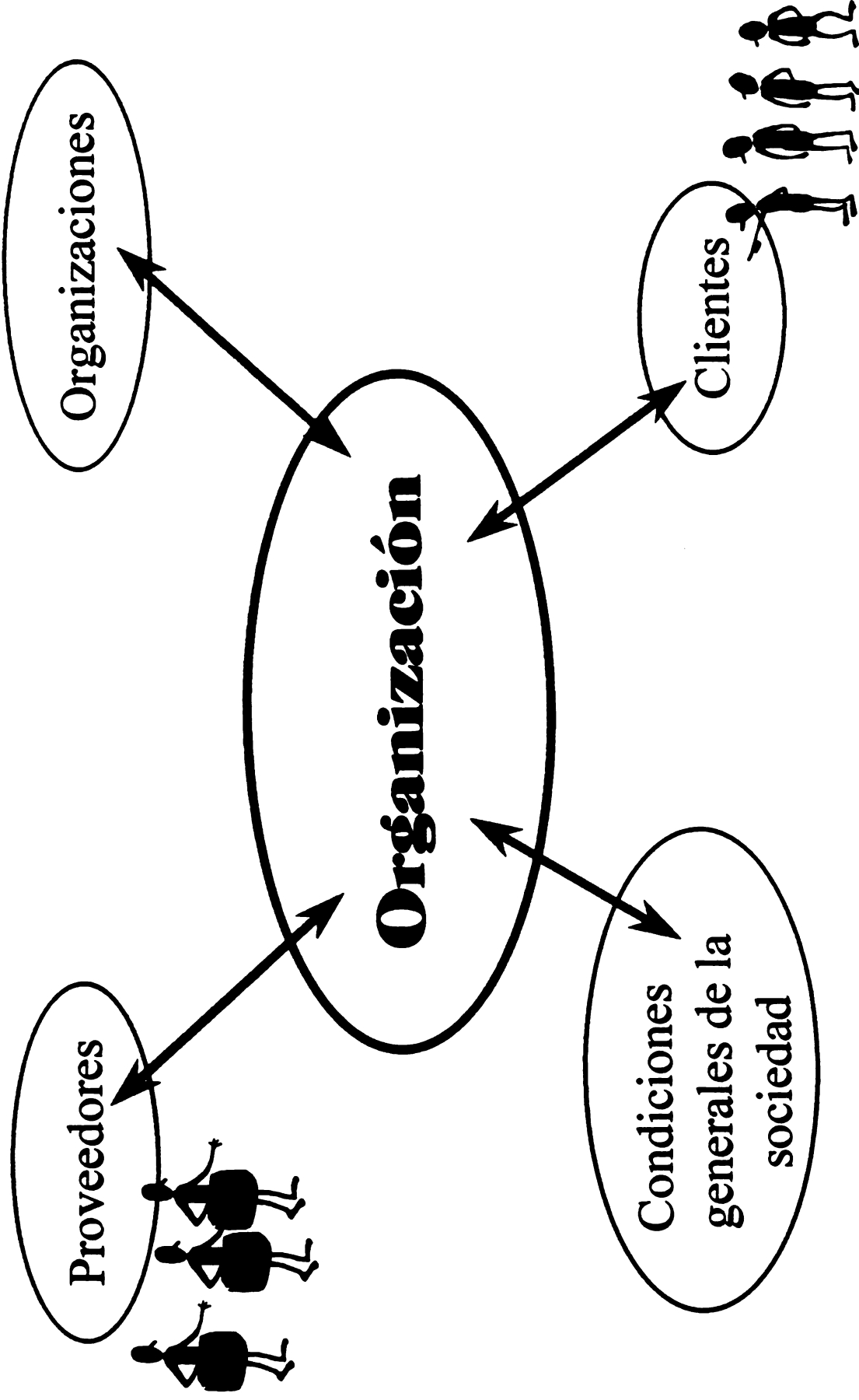


# Características

- Se establecen relaciones sociales
- No todas las actividades tienen relación con las metas
- Las personas interactúan unas con otras dentro de la organización
- Tiene límites
- Existe jerarquía de autoridad
- Se planifica y distribuyen las tareas
- Tienen sistemas de incentivos
- Se diferencian unas de otras en el tamaño y la complejidad



**entorno externo**



**entorno externo**





## GRUPOS VERSUS EQUIPOS

### GRUPOS

- Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente; a veces con fines opuestos entre sí.
- Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad. Su enfoque es simplemente el de un empleado.
- Se dice a los miembros qué deben hacer en lugar de preguntárseles ¿cuál sería el mejor enfoque?. No se alientan las sugerencias.
- Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opiniones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.
- Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen que es imposible entenderse. Puede haber intrigas y trampas al comunicarse para enredar al desprevenido.
- Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisor u otros miembros del grupo.
- Los miembros se ven en situaciones conflictivas que no saben cómo solucionar. El supervisor puede retrasar su intervención hasta que se hayan causado daños graves.
- Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo. A veces la conformidad parece más importante que los resultados positivos.

### EQUIPOS

- Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre "territorios" o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás.
- Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad, porque están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar.
- Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.
- Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
- Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás.
- Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo. Reciben el respaldo del equipo.
- Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva.
- Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final cuando el equipo no pueda ponerse de acuerdo, o en casos de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad, son el objetivo.



\_\_\_\_\_

## Características clave de los equipos de alto desempeño [Harper]

1. El equipo comprende los objetivos y está comprometido con su logro.  
"... si la discusión se sale de tema, alguien la devuelve a su curso..." \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

... se practica un liderazgo participativo. Se tiene un líder o un liderazgo rotativo, basado en el poder experto. El líder no domina al grupo. Cada uno es empleado como un recurso.

\_\_\_\_\_

2. El equipo crea un clima de confort e informalidad. \_\_\_\_\_
3. La comunicación es abierta entre los miembros. El conflicto y desacuerdo es considerado natural. \_\_\_\_\_
4. Los miembros del equipo tienen un fuerte sentido de pertenencia. \_\_\_\_\_
5. Se da un gran apoyo a la creatividad y la toma de riesgos. \_\_\_\_\_



**\_\_\_\_\_**

6. Los miembros son únicos y valiosos. La diversidad de opiniones es apoyada por encima del "Groupthink" (moralidad, cohesividad, odio de los otros, descalificación de ideas o pruebas que no soportan al grupo, celadores del líder, etc.).  
**\_\_\_\_\_**

7. El equipo es capaz de mejorar continuamente su gestión al examinar sus procesos, prácticas y posibles interferencias en su operación. Se tiene capacidad de autodiagnóstico, de desarrollar soluciones en lugar de dejar que los problemas empeoren.  
**\_\_\_\_\_**

8. El equipo desarrolla procedimientos para diagnosticar, analizar y resolver problemas.  
**\_\_\_\_\_**



---

## Puntos de atención

### 1. Posibles barreras al trabajo en equipo:

Pánico gerencial al descender la productividad por rediseño del trabajo (efecto inicial)

Equipos sin apoyo: metas no claras, falta de estructura, gerentes que diluyen responsabilidad, miembros de equipo sin entrenamiento (ignorantes de las técnicas o desajustados al pasar de un estilo autoritario a uno participativo).

La falta de un diseño estándar fuerza a la prueba de liderazgo.

El roce entre equipos piloto (sin apoyo) y áreas funcionales.

El roce con los gremios, sin una negociación de tipo "gana-gana".





**\_\_\_\_\_**

2. Puede cualquiera ser miembro de un equipo? **\_\_\_\_\_**

Siempre que alguien disfrute el trabajo en equipo y se le de el entrenamiento requerido, puede ser un miembro de equipo efectivo.

La base de entrenamiento para miembros de equipo incluye:

- ▲ Comunicación interpersonal, escucha y presentaciones.
  - ▲ Fundamentos de equipos y etapas de desarrollo.
  - ▲ Resolución de conflictos.
  - ▲ Reuniones efectivas.
  - ▲ Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones.
  - ▲ Entrenamiento en tareas realtivas al contenido del trabajo del equipo (p.ej. seguridad industrial, CEP, calidad de servicio, etc.)
- \_\_\_\_\_**



---

3. Beneficios esperados para los miembros del equipo.

- ▲ Mayor involucramiento en decisiones que los afectan.
- ▲ Recompensas por ahorros y beneficios.
- ▲ Participación en el cambio, variedad y reto.
- ▲ Nuevas destrezas y conocimientos, más información y capacidad de toma de decisiones. Crecimiento individual.
- ▲ Sentimiento de pertenencia / autoestima / facultación.
- ▲ Camaradería/ apoyo y contención del equipo.



---

4. Beneficios esperados para la organización. 

---

- ▲ Mayor eficiencia y productividad.
- ▲ Manos con mentes vs. manos y mentes.
- ▲ Mayor calidad/mejor servicio.
- ▲ Responsividad y velocidad organizacional.
- ▲ Menor resistencia al cambio / mejor cambio.
- ▲ Mayor compromiso y creatividad
- ▲ Mejor comunicación organizacional
- ▲ Mayor calidad de vida en el trabajo.
- ▲ Surgimiento de líderes, movilidad interna y facilitamiento de la sucesión.



## **GUIA PARA LA DINAMICA “LOGRANDO METAS EN EQUIPO”**

### **REGLAS PARA LOS JUGADORES**

La misión del equipo es formar cinco cuadrados de igual tamaño. La misión no estará cumplida hasta que cada persona tenga delante de sí un perfecto cuadrado del mismo tamaño del hecho por los demás. Se debe trabajar con las siguientes limitaciones:

**Nadie puede hablar**

**Nadie puede pedir a otro (a) participante alguno de sus cuadrados ni hacer señales o gestos para que otra personal le facilite piezas**

**Cualquiera puede dar figuras a los demás, pero debe darla directa e individualmente**

**No se puede tirar las piezas que no se quieren al centro de la mesa**

### **REGLAS PARA LOS OBSERVADORES**

Usted debe asegurarse de que el participante que usted observa acate las reglas del ejercicio: Se puede dar pero no pedir, no se puede hablar, no se puede señalar ni arrebatarse. Los observadores deben poner atención a los siguientes aspectos.

**Quién está deseoso de entregar piezas**

**Hubo alguien que al terminar su rompecabezas se olvidó de la lucha de los demás**

**Cómo se manejó la frustración y la ansiedad**

**Se comprendió la tarea, en qué momento**

**Se dio cooperación entre el equipo**

**Hubo alguien luchando por sus piezas pero todavía sin deseos de dar alguna de las suyas a los demás**





## **CONOCIENDO LOS TIPOS DE PERSONALIDAD**

El presente cuestionario puede servir para que usted conozca las principales características de su propia personalidad. No se trata de descubrir si está usted sano o enfermo, ni si es bueno o malo, ni si es inteligente o no. Solamente le permitirá conocer algunos rasgos de su manera de ser y compararlos con la manera de ser de otras personas que hayan respondido el mismo cuestionario.

Si tiene interés en conocerse mejor a usted mismo, por favor responda marcando una de las dos posibles respuestas (a o b) que aparecen en cada pregunta. Debe contestar la totalidad de las preguntas. Si en una o más preguntas, usted considera que las dos posibles respuestas responden a su forma de ser o actuar, por favor seleccione la que con mayor frecuencia prefiere.

No hay respuestas buenas ni malas. Todas le servirán únicamente para que se conozca mejor usted mismo. Cuando termine encontrará las indicaciones para interpretar sus propias respuestas.

Es importante tener claro que sus respuestas le mostrarán una aproximación bastante cercana a como usted se ve, y a cómo usted cree comportarse, pero es posible que si pregunta a personas cercanas, ellos difieran un poco en el tipo de personalidad que usted obtuvo mediante este cuestionario. Esta diferencia obedece a que las personas en algunas ocasiones se visualizan e incluso desean ser de cierta forma, pero se comportan de otra.

La utilidad de este cuestionario sobrepasa las fronteras del trabajo. Puede aplicarse en el círculo de amigos o en la familia.

Este cuestionario fue tomado del libro "Please understand me; Character & Temperament Types", publicado por David Heirsey y Marilyn Bates. El equipo técnico del IICA en Jinotega, Nicaragua lo adaptó para usarlo en actividades de capacitación sin fines de lucro, en junio de 1997 y fue revisado por Silvia Delgado del Centro de Educación y Capacitación del IICA en marzo de 1998.



# CUESTIONARIO

1. Cuando usted está con otras personas

      
  X  

Habla con muchas personas y con desconocidos  
Habla con pocas personas, preferiblemente que ya conocía

2. Usted es

      
  X  

Más realista que imaginativo (a) o soñador (a)  
Más imaginativo (a) o soñador (a) que realista

3. Es peor

      
  X  

Vivir en las nubes  
vivir en la rutina

4. A usted le impresionan más

      
  X  

Las razones, los principios  
Las emociones, los sentimientos

5. A usted le atrae más

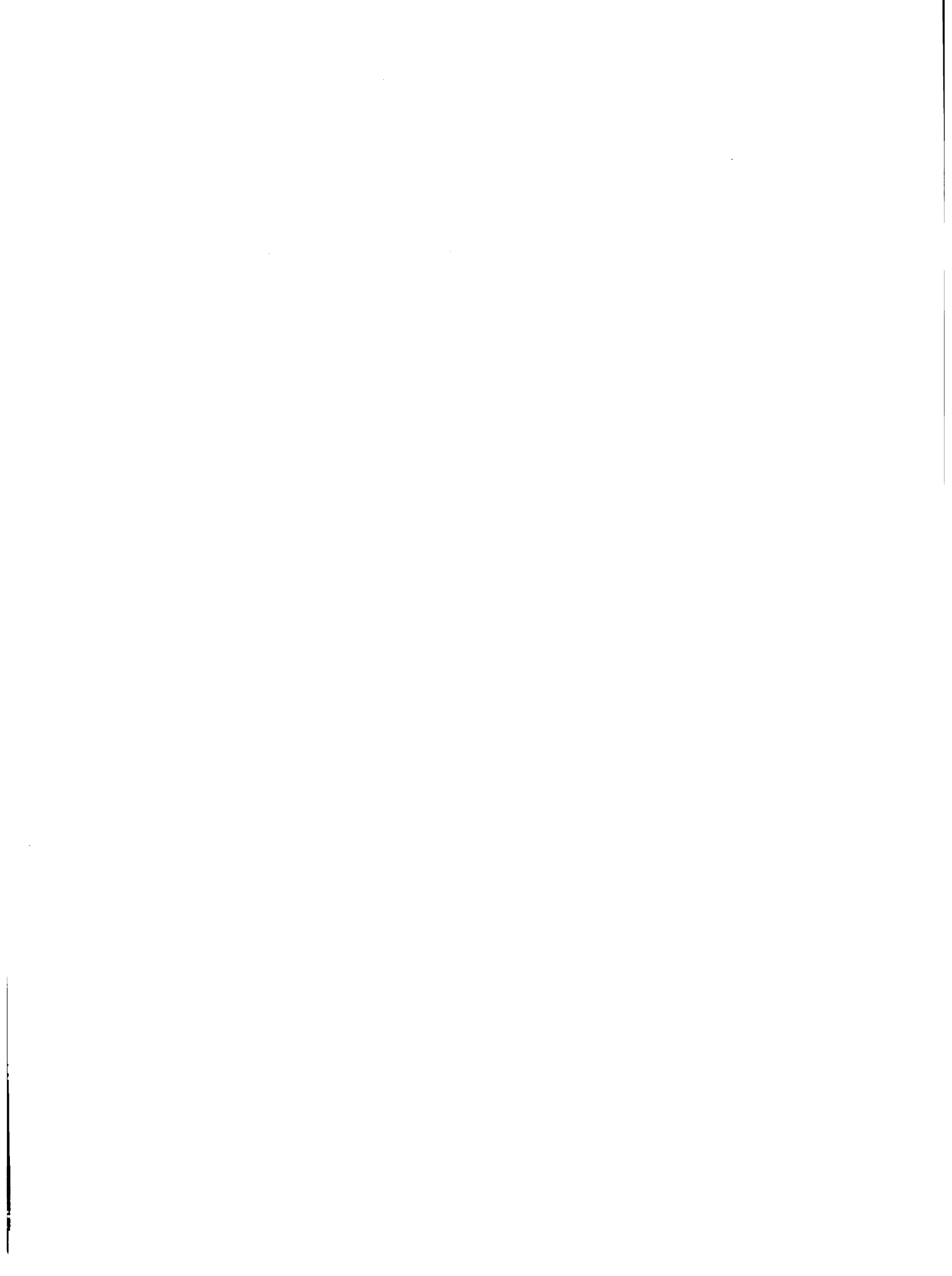
      
  X  

Lo que dicen los libros  
Lo que usted puede comprobar

6. Usted prefiere trabajar

  X    
    

Con fechas fijas para terminar  
Con plazos flexibles



7. **Usted toma sus decisiones**

  X    
      

**Pensando con mucho cuidado**  
**Un poco impulsivamente**

8. **Cuando usted va a una reunión**

  X    
      

**Se queda hasta tarde y se siente cada vez mejor**  
**Se retira temprano y no le gusta que dure mucho**

9. **A usted le atraen más**

        
  X  

**Las personas que prefieren “ver para creer”**  
**Las personas creativas**

10. **A usted le parece más interesante**

  X    
      

**Lo que es**  
**Lo que podría ser**

11. **Cuando usted juzga a otras personas**

        
  X  

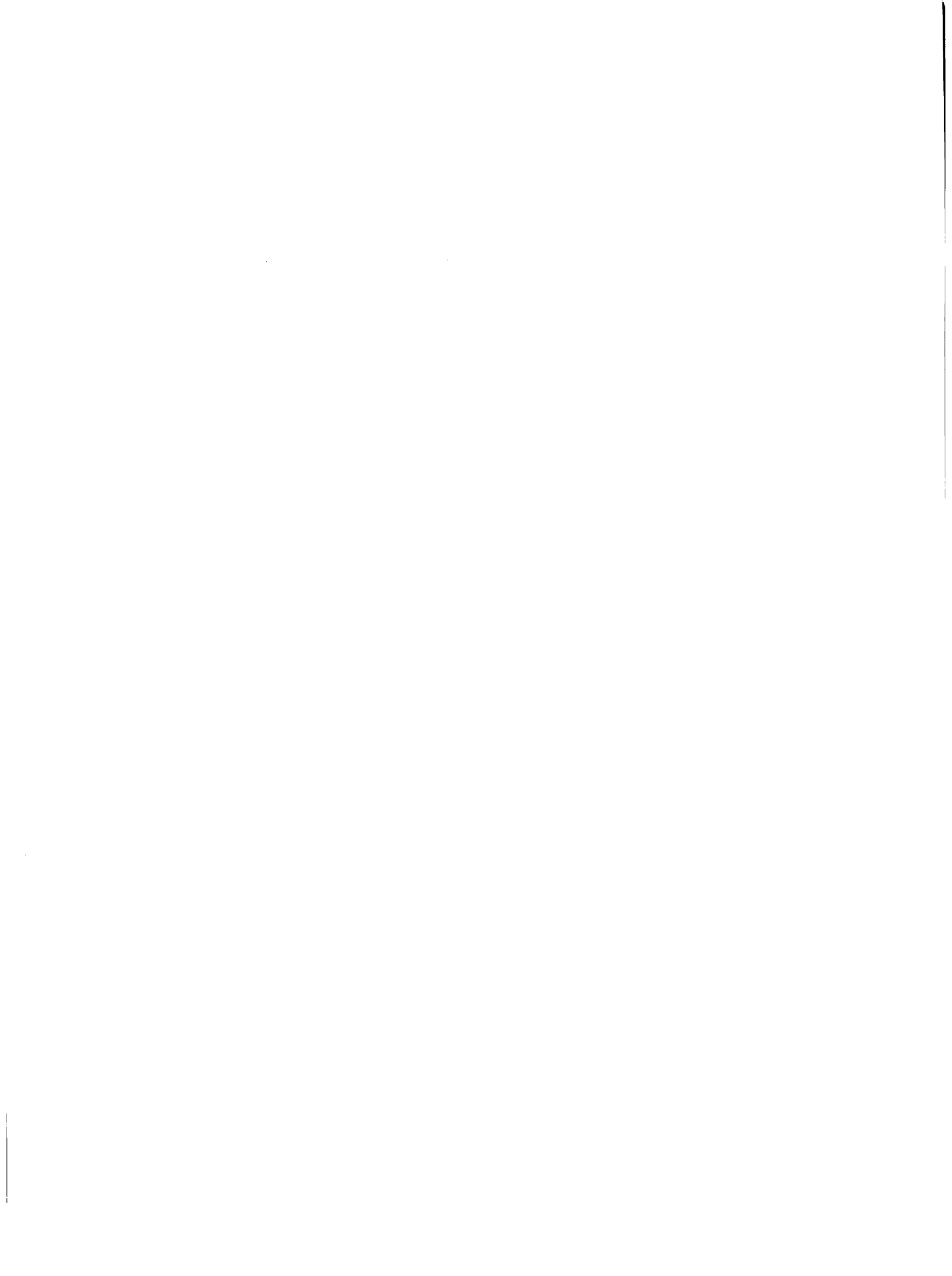
**Toma en cuenta las leyes, normas y criterios ya establecidos**  
**más que las circunstancias**

**Toma en cuenta las circunstancias más que las leyes, normas y**  
**criterios establecidos**

12. **Sus relaciones con las personas que trabajan con usted son**

        
  X  

**Impersonales, racionales, analíticas, objetivas**  
**Afectuosas, subjetivas, sentimentales**



13. En general usted es

  X    
      

Puntual en sus responsabilidades  
Algo impuntual y a veces se atrasa

14. A usted le molesta más

  X    
      

Tener cosas sin terminar  
Tener sus cosas terminadas

15. En cuanto a las personas que usted conoce

  X    
      

Usted se mantiene informado de lo que les pasa  
Usted se mantiene aparte de las noticias sobre lo que les pasa

16. Cuando tiene que hacer cosas que los otros también hacen

        
  X  

Usted las hace como las hacen los demás  
Usted las hace "a su manera"

17. Los escritores deberían

  X    
      

Decir las cosas directa y claramente  
Decir las cosas más bien imaginativamente, por medio de comparaciones, metáforas, analogías

18. Cuando usted habla con otras personas

        
  X  

Les interesa que las ideas queden claras y se reconozca quién tiene la razón  
Le interesa más la armonía con ellas





19. Usted se siente mejor

  X    
  X  

Quando toma decisiones basadas en hechos y datos  
Quando toma decisiones basadas en valores y principios

20. Como prefiere usted las cosas

  X    
      

Establecidas y decididas, muy planeadas  
No establecidas y no decididas, flexibles

21. Diría usted que se considera una persona

        
  X  

Muy seria, determinada  
Flexible, abierta

22. Cuando usted va a hacer una llamada telefónica

  X    
      

Rara vez repasa lo que va a decir  
Repasa en forma ordenada lo que va a decir

23. Los hechos

  X    
      

Hablan por sí mismos y deben ser juzgados directamente  
A veces las apariencias engañan y conviene pensar dos veces  
lo que uno cree ver

24. Las personas que viven pensando en el futuro, los "visionarios"

  X    
      

Son más bien molestas  
Le agradan y se identifica con ellos (as)



25. **Usted es una persona**

  X    
      

**Que actúa con “cabeza fría”  
Que actúa con “corazón caliente”**

26. **Es mejor**

  X    
      

**Aplicar siempre los reglamentos y las leyes  
Ser compasivo y tratar de ponerse en los zapatos de los (as)  
demás**

27. **La gente debería**

  X    
      

**Hacer que las cosas se realicen planificadamente  
Dejar que las cosas sucedan según la suerte, al azar**

28. **Usted se siente mejor**

  X    
      

**Cuando ha comprado algo  
Cuando tuvo opción para comprar y no compró**

29. **Cuando usted está con otra persona**

  X    
      

**Usted inicia la conversación  
Espera que la otra persona la inicie**

30. **Lo que todo el mundo cree**

**Casi nunca está equivocado  
Casi siempre está equivocado**



31. Usted aprecia más

\_\_\_\_\_ Que los niños hagan uso de sus propias habilidades, que practiquen las cosas, que hagan labores físicas

  X   Que los niños ejerciten su fantasía, su imaginación que hagan juegos mentales

32. Al tomar decisiones, usted se siente mejor

\_\_\_\_\_ Cuando toma en consideración criterios fijos

  X  

Cuando toma en consideración sentimientos y emociones

33. Es usted

\_\_\_\_\_ Más firme que gentil

  X  

Más gentil que firme

34. Qué es más admirable

\_\_\_\_\_ La habilidad para organizar y ser metódico

  X  

La habilidad para adaptarse y hacer las cosas con flexibilidad

35. Qué valora usted más

\_\_\_\_\_ Lo definitivo

  X  

Lo flexible

36. Cuando usted se relaciona con nuevas personas

  X   Se siente con más estímulo y energía

\_\_\_\_\_

Siente que su energía se reduce



37. Usted es más frecuentemente

  X    
      

Una persona de tipo práctico  
Una persona de tipo imaginativo (a) y soñador (a)

38. Usted tiende más a

  1    
      

Ver cómo las otras personas hacen o concretan las cosas  
Ver cómo las otras personas perciben, piensan, imaginan

39. A usted le gusta más

  1    
  X  

Discutir completamente un asunto antes de tomar una decisión  
Llegar rápidamente a una decisión

40. Usted se dejar llevar más

        
  X  

Por su cerebro (ideas)  
Por su corazón (sentimientos)

41. Se siente usted mejor con un trabajo

  X    
      

Fijo, permanente, contratado  
Temporal, casual

42. Tiende usted a buscar

  X    
      

Lo ordenado, lo organizado  
Lo que salga





43. Usted prefiere tener

        
  X    
      

Muchos amigos (as) y poco contacto con ellos (as)  
Pocos amigos (as) y mucho contacto con ellos (as)

44. Usted busca más

  X    
        
      

Los hechos  
Los principios

45. Qué le interesa a usted más

  X    
        
      

Producción y distribución  
Diseño e investigación

46.Cuál frase le agradaría más escuchar acerca de usted

  X    
        
      

Esa es una persona muy lógica  
Esa es una persona muy amable

47. Usted valora más en usted mismo

        
  X    
      

Ser seguro, no tener dudas  
Ser leal, fiel, comprometido

48. Qué prefiere usted con más frecuencia

  X    
        
      

Afirmaciones completas y definitivas  
Afirmaciones provisionales o por comprobar



49. **Usted se siente más cómodo**

  X    
      

**Después de tomar una decisión**  
**Antes de tomar una decisión**

50. **Usted**

  X    
      

**Habla fácilmente y largo rato con personas desconocidas**  
**Encuentra poco que decir a las personas que no conoce**

51. **Usted confía más en**

        
  X  

**Su experiencia**  
**Sus corazonadas, sus intuiciones**

52. **Usted se ve a sí mismo como una persona**

        
  X  

**Más práctica que imaginativa o soñadora**  
**Más imaginativa o soñadora que práctica**

53. **Cuál persona le inspira más confianza**

        
  X  

**La que actúa por razones claras y lógicas**  
**La que actúa por sentimientos profundos**

54. **Usted tiende más a**

        
  X  

**Ser objetivo, lógico**  
**Ser compasivo, emotivo**

55. **Usted prefiere**

**Estar seguro que todos los detalles estén bien programados**  
**Dejar que las cosas sucedan, con flexibilidad**



56. En las relaciones personales, las cosas

      
  X    
    

Deberían ser negociadas, definidas, muy claras  
Deberían ser espontáneas, según las circunstancias

57. Cuando el teléfono suena

      
  X    
    

Usted quiere ser el (la) primer (a) en contestarlo  
Usted desea que otra persona conteste

58. Qué aprecia usted más en una persona

  X    
      
    

Un fuerte sentido de la realidad  
Una viva imaginación

59. En cada situación, a usted le atrae más

      
  X    
    

Lo fundamental, lo básico  
Lo sobresaliente, lo distinto

60. Qué es más grave

      
  X    
    

Ser demasiado apasionado (a)  
Ser demasiado desinteresado (a)

61. Usted se ve a sí mismo básicamente como

      
  X    
    

Una persona de "cabeza dura"  
Una persona de "corazón suave"

62. Cuál situación le atrae más

  X    
      
    

Lo organizado y programado  
Lo no organizado y no programado

63. Usted actúa

  X    
      
    

Más en función de una rutina  
Más en función de caprichos o antojos



64. Usted es una persona

      
  X    
    

Más inclinada a relacionarse con facilidad con otras personas  
Reservada, con inclinación a relacionarse con muy pocas personas

65. Cuando usted lee algo prefiere que sea

  X    
      
    

Claro  
Bonito

66. Para usted es más difícil

      
  X    
    

Ayudar a otros (as)  
Recibir ayuda de otros (as)

67. Qué le interesa más

      
  X    
    

Tener ideas claras  
Ser compasivo con los (as) demás

68. Qué es peor

  X    
      
    

Ser conformista, ser igual a los (as) demás  
Ser crítico, ser diferente de los (as) demás

69. Usted prefiere que las cosas sucedan

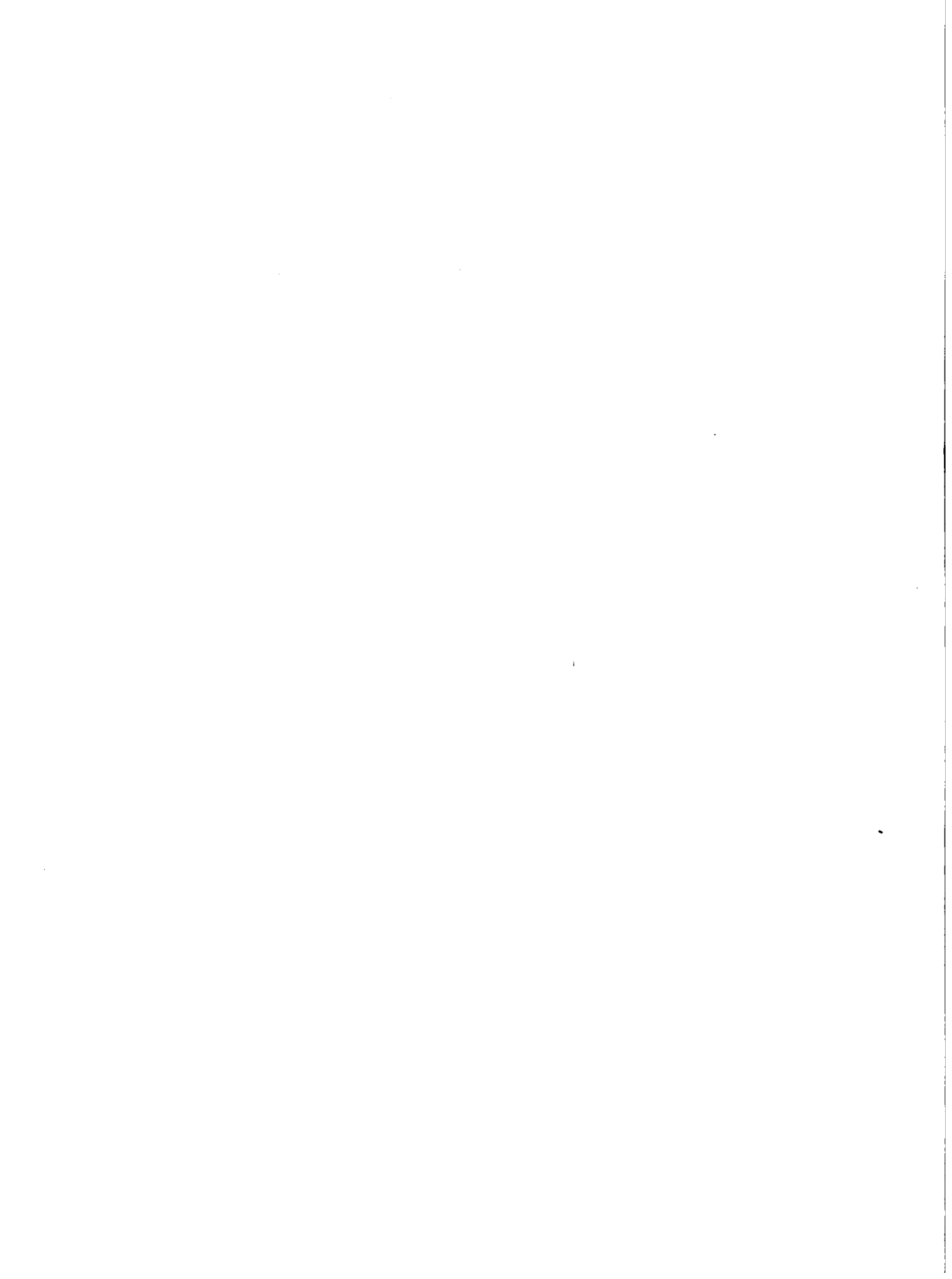
      
  X    
    

Planificadas  
No planificadas

70. Cómo hace usted las cosas

      
  X    
    

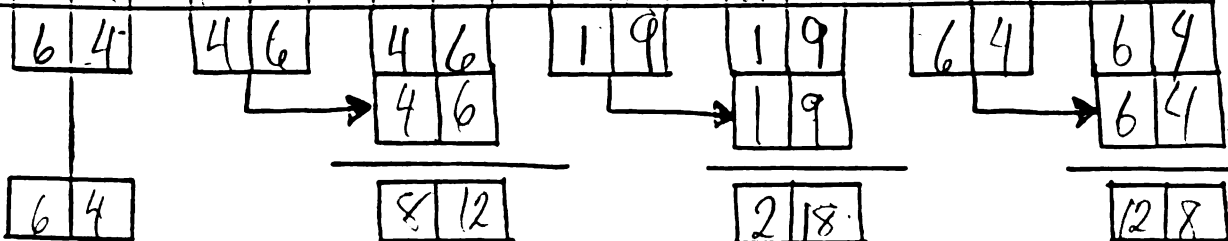
Las planifica y las discute  
Las hace espontáneamente, sin planificar





# HOJA DE REGISTRO DE RESPUESTAS

a		b		a		b		a		b		a		b		a		b		
1		X	2		X	3		X	4		X	5		X	6		X	7		X
8	X		9		X	10	X		11		X	12		X	13	X		14		X
15	X		16		X	17	X		18		X	19		X	20		X	21		X
22	X		23		X	24		X	25		X	26		X	27	X		28		X
29	X		30	X		31		X	32		X	33		X	34		X	35		X
36	X		37		X	38	X		39		X	40		X	41	X		42		X
43		X	44	X		45	X		46	X		47		X	48	X		49		X
50	X		51		X	52		X	53		X	54		X	55		X	56		X
57		X	58	X		59		X	60		X	61		X	62	X		63		X
64		X	65	X		66		X	67		X	68	X		69		X	70		X



E I

X

S N

X

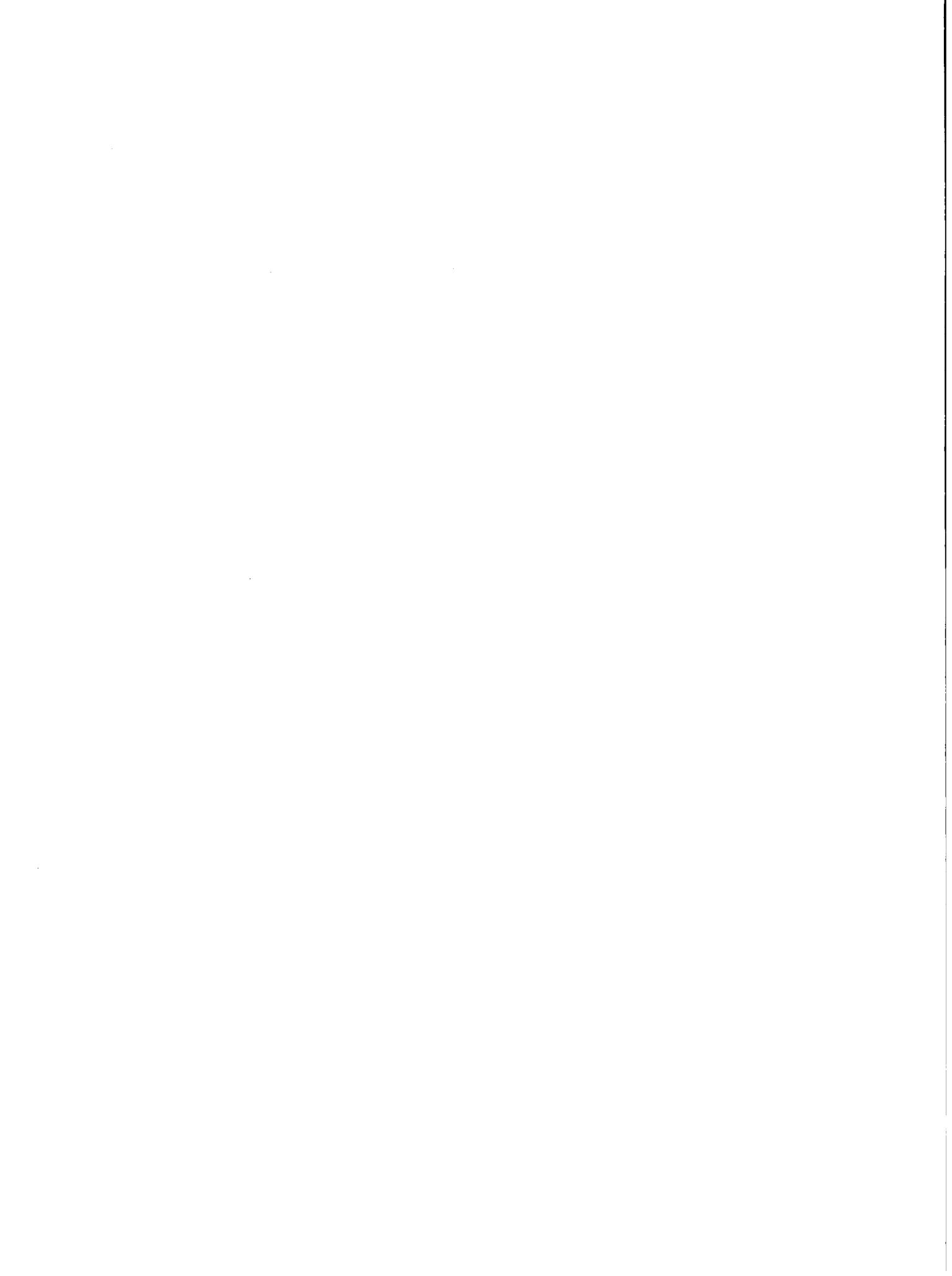
T F

X

J P

X

E N F J



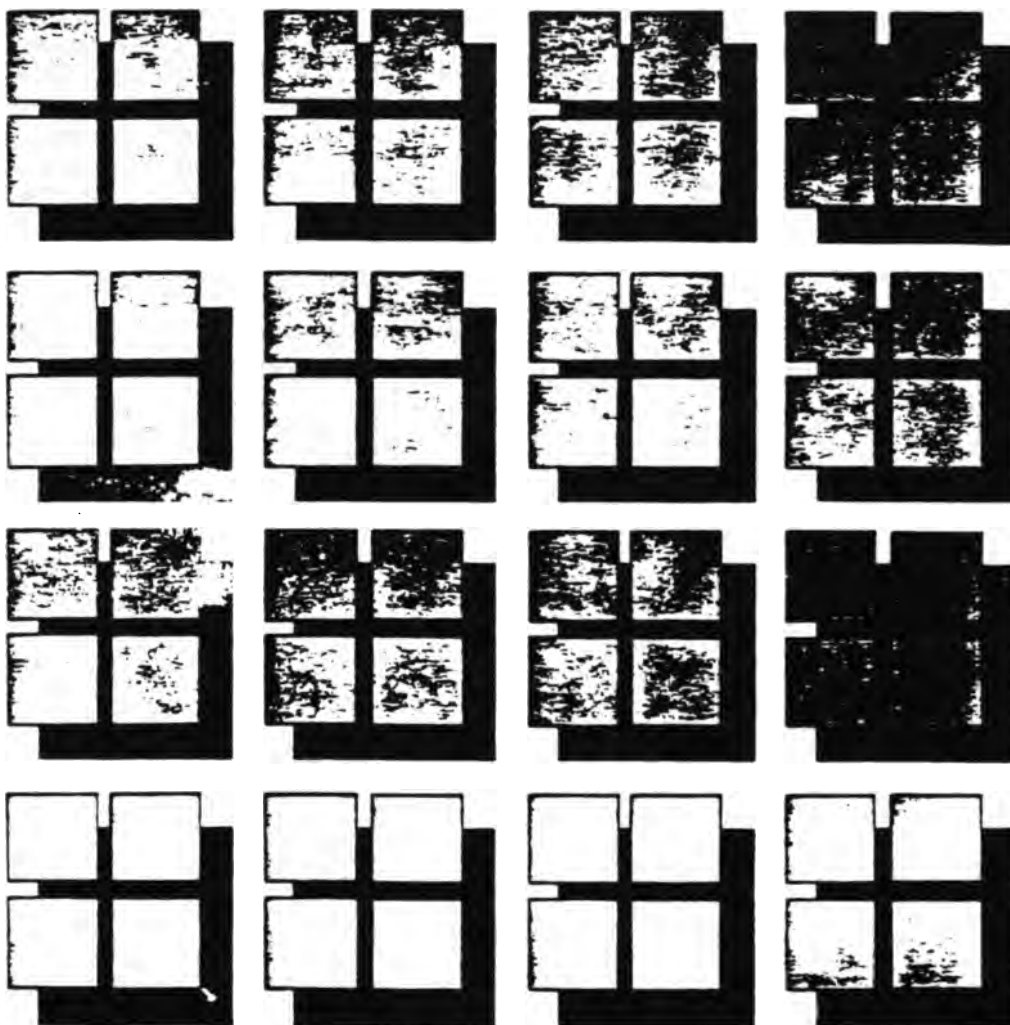
---

# Introducción a los Tipos

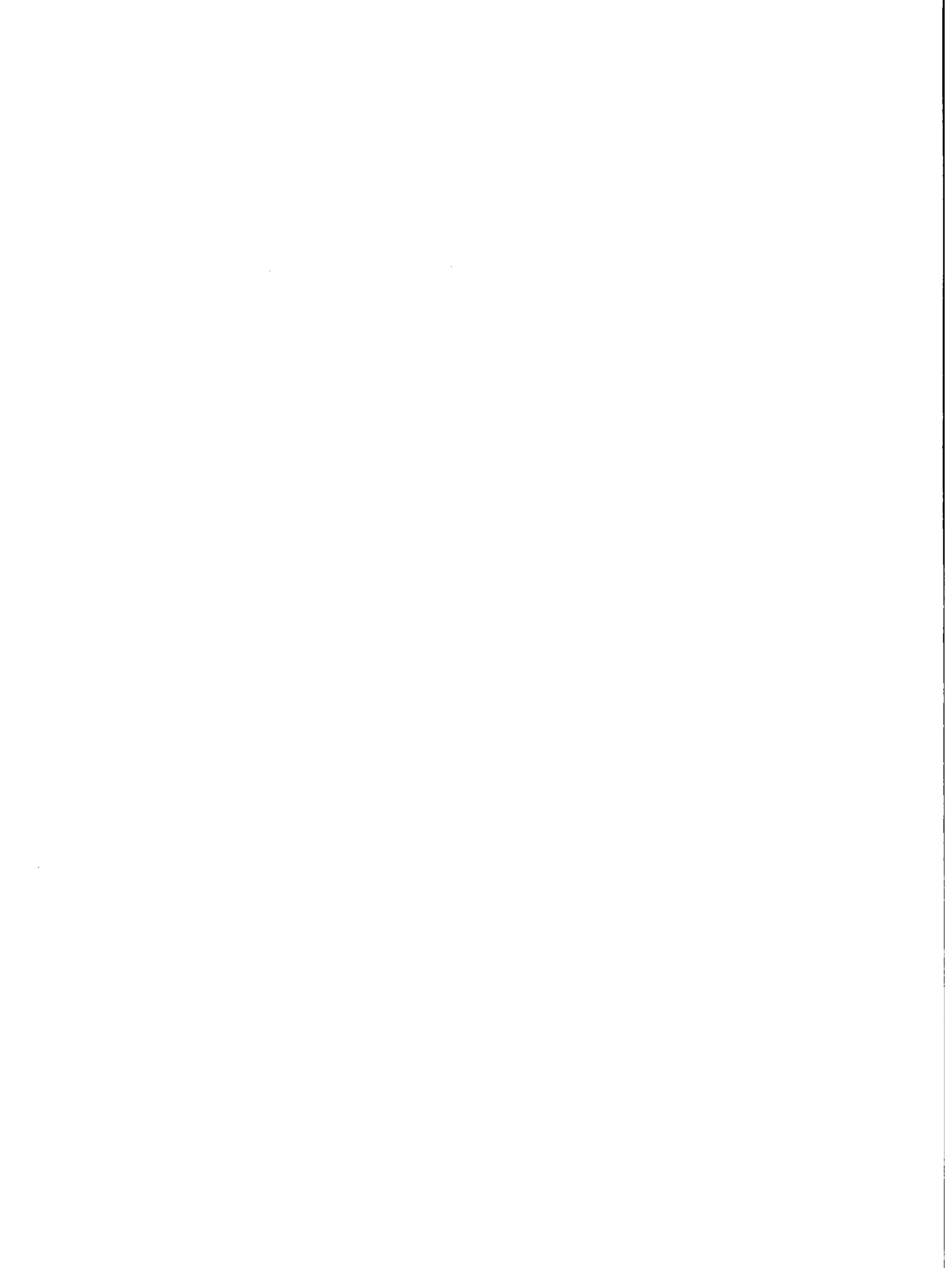
---

Una descripción  
de la teoría y aplicaciones  
del *Myers-Briggs Type Indicator*®

Isabel Briggs Myers



**Consulting Psychologists Press, Inc.**  
3803 E. Bayshore Road, Palo Alto, CA 94303



---

# Introducción a los Tipos

---

Una descripción  
de la teoría y aplicaciones  
del *Myers-Briggs Type Indicator*®

Isabel Briggs Myers



Consulting Psychologists Press, Inc.  
3803 E. Bayshore Road, Palo Alto, CA 94303

Editor: Allen L. Hammer  
Consultora de Traducción: Marie T. Flores, Ph.D.  
Traductores: Carlos Amezcua, M.A., Luz María Aguilar,  
Cecilia Hancock, M.A., Rosa María Icaza, Ph.D.,  
Yolanda Tarango, Rosendo Urrabazo, Ph.D., and  
Nora Valdéz, M.D.

Directora del Proyecto: Nora Sweeny  
Redactores: Oso Publishing Services  
Gerente de Producción: Laura Ackerman-Shaw  
Diseño: MaryEllen Podgorski

Descripción original de tipos por Isabel Briggs Myers,  
revisada por Mary H. McCaulley  
Revisiones posteriores y material agregado por  
Allen L. Hammer.

Este libretto contiene material reproducido con permiso  
especial del *Manual: A Guide to the Development and Use of  
the Myers-Briggs Type Indicator*, derechos de autor 1985  
por Peter B. Myers y Katherine D. Myers, y *Gifts Differ-  
ing*, derechos de autor 1980 por Consulting Psychologists  
Press, Inc. Por ningún motivo o medio se pueden  
reproducir partes de este libretto sin el permiso previo y  
escrito de Consulting Psychologists Press, Inc.

Cuarta Edición ©1962, 1970, 1976 por Isabel Briggs  
Myers. Derechos de autor ©1980, 1987 por Consulting  
Psychologists Press, Inc.

ISBN: 0-89106-059-6

98 97 96 95 94 93 7 6 5 4 3 2

El *Myers-Briggs Type Indicator* y *MBTI* son marcas  
registradas de Consulting Psychologists Press, Inc.

# Contenido

<b>Prefacio</b>	4
<b>Introducción y definiciones</b>	4
El concepto de las preferencias opuestas	4
Definiciones de las preferencias	5
¿Dónde prefieres enfocar tu atención?	5
¿Cómo adquieres información?	5
¿Cómo tomas decisiones?	6
¿Cómo te orientas hacia el mundo externo?	6
¿Qué es un tipo?	7
¿Qué significan los resultados?	7
¿Soy ese realmente yo?	7
¿Cuáles son mis dos preferencias favoritas?	7
Prioridades y dirección de las funciones en cada tipo	9
<b>Descripciones de los tipos adultos bien desarrollados</b>	10
ESTJ Extravertido Pensador Sensorial	10
ENTJ Extravertido Pensador Intuitivo	11
ISTP Introvertido Pensador Sensorial	12
INTP Introvertido Pensador Intuitivo	13
ESFJ Extravertido Emotivo Sensorial	14
ENFJ Extravertido Emotivo Intuitivo	15 ? ?
ISFP Introvertido Emotivo Sensorial	16
INFP Introvertido Emotivo Intuitivo	17
ESTP Extravertido Sensorial Pensador	18
ESFP Extravertido Sensorial Emotivo	19
ISTJ Introvertido Sensorial Pensador	20
ISFJ Introvertido Sensorial Emotivo	21
ENTP Extravertido Intuitivo Pensador	22
ENFP Extravertido Intuitivo Emotivo	23
INTJ Introvertido Intuitivo Pensador	24
INFJ Introvertido Intuitivo Emotivo	25
<b>Aplicaciones</b>	26
Utilidad mutua de los tipos opuestos	26
Tipo y relaciones	26
Elección de carrera	27
Efectos de las combinaciones de percepción y juicio	28
Efectos de cada preferencia en las situaciones de trabajo	29
Uso de los tipos para mejorar la resolución de problemas	30
<b>Recursos</b>	31
Cosas que hay que recordar respecto al tipo	31
Contribución hecha por cada preferencia a cada tipo	32

---

## Prefacio

Las preguntas en el *Muers-Briggs Type Indicator* (MBTI) no son importantes en sí mismas, pero indican preferencias básicas que tienen efectos a largo plazo. No hay preferencias correctas o incorrectas. Las preferencias simplemente identifican a diferentes tipos de personas que tienen diferentes intereses y ocupaciones, y a quienes con frecuencia les es difícil comprenderse entre sí.

El MBTI primordialmente se interesa en las diferencias importantes que hay entre las personas, las cuales son resultado de donde prefieren enfocar su atención, de la forma en que les gusta recibir información, de la forma en que prefieren tomar decisiones y del estilo de vida que adopten.

Las personas con preferencias opuestas a las tuyas tienden a ser opuestas a ti de diferentes maneras. Probablemente son débiles en aquello en lo que tú eres fuerte y fuertes en lo que tú eres débil. Cada tipo tiene su propio conjunto de fuerzas inherentes.

---

## Introducción y Definiciones

### El Concepto de las Preferencias Opuestas

El MBTI, basado en la teoría de los tipos psicológicos de Jung, reporta las preferencias en cuatro escalas. Cada escala representa dos preferencias opuestas. Para comprender lo que se entiende por preferencia, frecuentemente es útil emplear la analogía del uso de la mano derecha o izquierda.

Esto lo puedes comprobar tú mismo en este momento, si escribes tu nombre dos veces en una hoja de papel. Primero escribes con tu mano dominante o preferida y luego con la otra mano. La mayoría de las personas que hacen esto, experimentan inmediatamente un gran número de diferencias. Al usar la mano preferida, la mayoría de las personas ni siquiera piensan en cómo escriben su nombre. Simplemente lo hacen y les resulta algo muy natural. Pero cuando escriben con la mano que no prefieren, suelen experimentar lo siguiente: se tardan más en hacerlo, tienen que estar más conscientes de lo que hacen, se sienten frustradas, y necesitan esforzarse. A pesar de todo eso, hay otro punto importante respecto a este ejercicio que no debemos pasar por alto: la mayoría de la gente puede escribir con ambas manos, aunque quizás no igual de bien. Todos usamos las dos manos constantemente pero tendemos a usar una más que la otra.

Sucede lo mismo con las preferencias: en cada una de las cuatro escalas todos usamos ambas preferencias algunas veces, pero no las dos al mismo tiempo, y en la mayoría de los casos no lo hacemos con la misma facilidad. Así que cuando le pedimos a las personas que escojan, la mayoría lo pueden hacer e indican cuál es su preferencia.



## Definiciones de las Preferencias

---

### ¿Dónde prefieres enfocar tu atención? La escala EI

Esta escala describe dos preferencias opuestas para ver dónde te gusta enfocar tu atención: en el mundo interior o exterior.

<b>E</b>	Extraversión
----------	--------------

Las personas que prefieren la extraversión tienden a centrarse en el mundo exterior de las personas y el medio ambiente exterior. Cuando uno es extravertido, siente que lo que está pasando en el mundo exterior lo llena de energía, y uno mismo dirige su propia energía hacia ese mundo externo. Los extravertidos generalmente prefieren comunicarse más hablando que escribiendo. Necesitan experimentar el mundo para entenderlo y por eso tienden a ser activos.

<b>I</b>	Introversión
----------	--------------

Las personas que prefieren la introversión se centran más en su mundo interior. Reciben su energía de lo que pasa dentro de su mundo interno y tienden a enfocar su energía hacia ese mundo. Los introvertidos tienden a estar más interesados y sentirse más a gusto cuando su trabajo requiere actividades que se desarrollan calladamente dentro de su mente. Les gusta entender el mundo antes de experimentarlo y por eso con frecuencia piensan en lo que están haciendo antes de actuar.

---

### ¿Cómo adquieres información? La escala SN

Esta escala describe maneras opuestas en que percibes o adquieres información, o sea, la manera en que te informas de las cosas.

<b>S</b>	Sensación
----------	-----------

Una forma de investigar es por medio de tu función sensorial. Los ojos, los oídos y los otros sentidos te indican lo que realmente existe y lo que realmente está pasando dentro y fuera de ti mismo. El usar la sensación es sobre todo útil para apreciar las realidades de una situación. Los tipos sensoriales tienden a aceptar y trabajar con lo que sucede "aquí y ahora"; por eso son muy prácticos y realistas. También son hábiles para recordar y trabajar con un gran número de datos.

<b>N</b>	Intuición
----------	-----------

La otra forma de investigar es por medio de la intuición, la cual te muestra los significados, relaciones y posibilidades que van más allá de la información que te dan los sentidos. La intuición se fija en la situación total y trata de encontrar los modelos esenciales. Si te agrada la intuición, probablemente eres un experto en encontrar nuevas posibilidades y maneras de hacer las cosas. Los tipos intuitivos valoran la imaginación e inspiración.

---

---

## Cómo tomas decisiones? La escala TF

Una vez que has adquirido información a través de una de las funciones perceptivas, debes hacer algo con esa información. La información se usa para llegar a conclusiones, para tomar decisiones, o para formar opiniones. Esta escala describe las formas opuestas de tomar decisiones o llegar a un juicio con respecto a algo.

<b>T</b>	<b>Pensamiento</b>
----------	--------------------

Una forma de decidir es a través del pensamiento. Cuando piensas, predices las consecuencias lógicas de cualquier selección o acción. Al pensar, decides algo objetivamente basándote en las causas y posibles consecuencias, y tomas decisiones después de analizar y considerar toda la evidencia, incluyendo datos desagradables. Las personas que prefieren el pensamiento buscan una norma objetiva de la verdad. Con frecuencia son buenos para analizar lo que algo pueda tener de malo.

<b>F</b>	<b>Emotividad</b>
----------	-------------------

La otra manera de decidir es a través de la emotividad. Mediante la emotividad tomas en cuenta lo que es importante para ti o para los demás (aunque no sea lo lógico) y tomas decisiones en base a valores centrados en la persona. Al tomar una decisión propia, te preguntas cuánto te interesa o cuánto has invertido personalmente en cada alternativa. A quienes prefieren la emotividad, les gusta tratar con personas y tienden a ser comprensivos, apreciativos y diplomáticos. (Es importante entender que cuando se usa aquí la palabra "emotividad," nos referimos a tomar decisiones basadas en valores. No nos referimos a los sentimientos o emociones).

---

## ¿Cómo te orientas hacia el mundo externo? La escala JP

La última escala describe el estilo de vida que adoptas al tratar con el mundo externo o la manera en que te relacionas con ese mundo externo. Los conceptos opuestos aquí están relacionados a las dos escalas anteriores. Es decir que, o bien tomas más que todo una actitud de juicio (de pensamiento o emotividad), o una actitud perceptiva (sensorial o intuitiva) ante el mundo.

<b>J</b>	<b>Juicio</b>
----------	---------------

Los que toman una actitud de juicio (ya sea por pensamiento o emotividad) tienden a vivir en forma planeada y ordenada, y con el deseo de regular y controlar sus vidas. Cuando usas tu función de juicio, te gusta tomar decisiones, cumplirlas y seguir adelante. Las personas con preferencia por el juicio también prefieren la estructura y la organización, y quieren todo bien establecido. (Es importante entender que "juicio" *no* se usa aquí para indicar que la persona está siempre juzgando a los demás. Cualquiera de los tipos puede tener esa tendencia.)

<b>P</b>	<b>Percepción</b>
----------	-------------------

A los que prefieren un proceso perceptivo cuando tratan con el mundo externo (ya sea con sensación o intuición) les gusta vivir con flexibilidad y espontaneidad. Al usar tu percepción, acumulas información y al mismo tiempo vas dejando diferentes opciones abiertas. Las personas que prefieren la percepción están más interesadas en entender la vida que en controlarla. Prefieren mantenerse abiertas a la experiencia, disfrutando y confiando en su habilidad para adaptarse a cada momento.

## ¿Qué Es un Tipo?

Ahora ya conoces las ocho preferencias posibles (dos opuestas en cada cuatro escalas) que se miden con el MBTI. Tu "tipo" resulta de la combinación e interacción de las cuatro preferencias que escogiste cuando completaste el MBTI. Si le asignamos a cada preferencia una letra correspondiente, entonces podemos indicar tu tipo con una abreviación de cuatro letras. Por ejemplo: ISTJ quiere decir que una persona es introvertida (I), que le gusta procesar información sensorialmente (S), que prefiere usar su pensamiento (T) para tomar decisiones y que generalmente toma una actitud de juicio (J) ante el mundo externo. Una persona con preferencias opuestas en estas cuatro escalas sería una ENFP. Esto significa: un extravertido (E) que prefiere la intuición (N) para percibir, la emotividad (F) para tomar decisiones y que toma una actitud perceptiva (P) ante el mundo externo.

## ¿Qué Significan los Resultados?

A cada letra de tu tipo se le da una calificación. Esa calificación muestra la consistencia con que escoges una preferencia en vez de la opuesta (cuántos puntos le das a una en vez de a la otra). Las calificaciones altas generalmente se asocian con una preferencia clara. Sin embargo, no hay nada malo con tener una calificación baja. Es más, las calificaciones bajas son muy comunes sobre todo entre la gente joven. Probablemente significa que por alguna razón tu preferencia no está muy bien definida. Es importante entender que las calificaciones no muestran el nivel de desarrollo de una preferencia, ni el éxito con que usas esa preferencia.

## ¿Soy Ese Realmente Yo?

Sólo tú sabes cuáles son tus verdaderas preferencias, y por lo tanto, sólo tú puedes decir de qué tipo eres. Al contestar las preguntas del MBTI, tuviste la oportunidad de indicar tus preferencias. Pero el Indicador no es perfecto; ningún instrumento psicológico lo es. Por eso está en ti el juzgar si el MBTI ha reportado tu tipo correctamente.

La mayoría de las personas están de acuerdo con la forma en que el Indicador reporta sus preferencias. Si la descripción del reporte de tu tipo te hace sentir que fuiste bien entendido, probablemente tus cuatro letras son las correctas. Si por el contrario no te describe bien, puede que una o más de las letras esté mal. Hay varias razones por las que puede suceder esto: algunas veces las personas no están seguras de

lo que prefieren; o niegan sus verdaderas preferencias por sentir que deberían tener la preferencia opuesta; o simplemente no tienen una preferencia clara; o sus respuestas se vieron afectadas por factores del momento. Si el tipo que se te reportó no te parece correcto, por favor toma esta oportunidad para encontrar la descripción que mejor te describa.

Las siguientes páginas te ofrecen maneras diferentes de explorar tus preferencias más a fondo, para que encuentres así el tipo con el que te sientas más a gusto. Una manera de lograrlo es hallando más información sobre cada preferencia o sobre la combinación de dos preferencias. Esto lo puedes hacer revisando las explicaciones de las preferencias individuales en las páginas 5 y 6, o repasando la página 27, la cuál muestra los efectos de las combinaciones de la percepción y el juicio. También puedes leer la página 29, donde se presentan los efectos de cada preferencia en situaciones de trabajo. Una vez que encuentres el conjunto de preferencias que mejor te represente, lee la descripción total de ese tipo. Las preferencias se encuentran de la página 10 a la 25.

También podrías empezar con las descripciones de página entera. De hacerlo así, sería conveniente que empezaras por leer las descripciones de los tipos que difieren sólo en una o dos letras del tipo que se te reportó.

Aún después de una exploración más extensa, puede que todavía encuentres que ninguna de las descripciones te va del todo bien. No te preocupes, pues puede que en ese momento no tengas una preferencia clara. Por ahora, trata de hallar el tipo que te describa más cerca que los otros. Recuerda que hay muchas diferencias entre la gente que no se pueden explicar por medio de un tipo y que también hay diferencias entre personas del mismo tipo.

## ¿Cuáles Son Mis Dos Preferencias Favoritas? Dominante y Auxiliar

Fijate en las dos letras de en medio de tu tipo. De estas dos funciones o procesos que indicaste que prefieres (sensación, intuición, pensamiento o emotividad), una será tu "favorita." En el lenguaje de los tipos, a esta función se le llama "dominante." A la otra letra del medio se le llama función "auxiliar." Necesitas de ambas para hacerle frente al mundo exitosamente. Una toma las riendas y la otra ofrece ayuda. Si una de las funciones de juicio es la dominante (pensamiento o emotividad), entonces tu auxiliar le va a proporcionar percepción. Por otro lado, si el proceso perceptivo es tu favorito (sensación o intuición), entonces tu auxiliar será una de las funciones de juicio. Como puedes ver, tus funciones dominante y

auxiliar se balancean y se complementan (una te proporciona información y la otra basa las decisiones en esa información). Puesto que uno de tus mayores poderes proviene de tus dos funciones favoritas, es importante que confíes en ellas y que las desarrolles.

Los introvertidos y los extravertidos usan las funciones dominantes y auxiliares de maneras diferentes. Los extravertidos usan su proceso favorito (o dominante) hacia el mundo externo, mientras que la función auxiliar la usan en su mundo interno. Lo opuesto sucede con los introvertidos: usan su función dominante en su mundo interno y su proceso auxiliar para enfrentarse ante el mundo externo. Puesto que prefieren usar su función dominante en su mundo interno, no siempre apreciamos o reconocemos los dones de los introvertidos, hasta que llegamos a conocerlos mejor. Puedes ver las funciones dominantes y auxiliares de cada tipo, al ver los encabezados de las descripciones de cada tipo que aparecen más adelante. Por ejemplo, la primera descripción tiene el encabezado "ESTJ: Extravertido pensador sensorial." Esta es la abreviación que indica que el proceso favorito de los ESTJ es el pensamiento que usan en el mundo externo, y que su segundo proceso favorito, o auxiliar, es la sensación. Para un INFP el encabezado es "Introvertido emotivo intuitivo." Eso indica que los INFP tienen como función dominante el aspecto emocional (emotivo), y que lo usan sobre todo en su mundo interno o

introvertido. Por esta razón, en la descripción de los INFP encontramos la frase "guardan su cariño por dentro, como en un abrigo forrado." Su función auxiliar es la intuición, la cual suelen usar en el mundo exterior o "extravertido."

Aunque cada quien tiene su función favorita (o dominante), es necesario saber que todas las otras funciones o procesos también están a nuestra disposición. En algunos casos, de hecho, las clases de percepción y juicio que menos nos gusten son las que nos pueden servir mejor (si las tenemos en cuenta y nos proponemos a usarlas). Nuestro tercer proceso favorito se llama función "terciaria" y después está la función llamada "menos preferida." En la tabla de la página siguiente aparecen las funciones dominante, auxiliar, terciaria y menos preferida para cada uno de los dieciséis tipos.

Una forma de aprender más acerca de las funciones dominante y auxiliar es prestándole atención al orden de las descripciones de los tipos en la siguiente sección. Las descripciones de las personas con las mismas funciones dominantes, pero con funciones auxiliares diferentes, han sido puestas en páginas opuestas. Podrás ver que las descripciones son muy semejantes, como deberían ser, ya que las personas de estos tipos comparten y tienen en común tres de las preferencias. Pero también podrás ver que la función auxiliar causa diferencias.

**Prioridades y Dirección de las Funciones en Cada Tipo**

ISTJ		ISFJ		INFJ		INTJ		
#1	DOMINANTE	S (I)	#1	DOMINANTE	S (I)	#1	DOMINANTE	N (I)
#2	AUXILIAR	T (E)	#2	AUXILIAR	F (E)	#2	AUXILIAR	F (E)
#3	TERCIARIA	F (E)	#3	TERCIARIA	T (E)	#3	TERCIARIA	T (E)
#4	menos preferida	N (E)	#4	menos preferida	N (E)	#4	menos preferida	S (E)

ISTP		ISFP		INFP		INTP		
#1	DOMINANTE	T (I)	#1	DOMINANTE	F (I)	#1	DOMINANTE	T (I)
#2	AUXILIAR	S (E)	#2	AUXILIAR	S (E)	#2	AUXILIAR	N (E)
#3	TERCIARIA	N (E)	#3	TERCIARIA	N (E)	#3	TERCIARIA	S (E)
#4	menos preferida	F (E)	#4	menos preferida	T (E)	#4	menos preferida	T (E)

ESTP		ESFP		ENFP		ENTP		
#1	DOMINANTE	S (E)	#1	DOMINANTE	S (E)	#1	DOMINANTE	N (E)
#2	AUXILIAR	T (I)	#2	AUXILIAR	F (I)	#2	AUXILIAR	F (I)
#3	TERCIARIA	F (I)	#3	TERCIARIA	T (I)	#3	TERCIARIA	T (I)
#4	menos preferida	N (I)	#4	menos preferida	N (I)	#4	menos preferida	S (I)

ESTJ		ESFJ		ENFJ		ENTJ		
#1	DOMINANTE	T (E)	#1	DOMINANTE	F (E)	#1	DOMINANTE	T (E)
#2	AUXILIAR	S (I)	#2	AUXILIAR	S (I)	#2	AUXILIAR	N (I)
#3	TERCIARIA	N (I)	#3	TERCIARIA	N (I)	#3	TERCIARIA	S (I)
#4	menos preferida	F (I)	#4	menos preferida	T (I)	#4	menos preferida	F (I)

ENTJ  
6/12/12

## ESTJ

Las personas ESTJ usan el pensamiento para dirigir todo lo que puedan en el mundo. Les encanta organizar proyectos y después actuar para llevarlos a cabo. Su confianza en el pensamiento los hace lógicos, analíticos, objetivamente críticos y nada fáciles de ser convencidos si no es por medio del raciocinio. Tienen a concentrarse en sus tareas y no en las personas que están relacionadas a ellas.

Les gusta organizar datos, situaciones y operaciones relacionados a un proyecto, y hacen esfuerzos sistemáticos para lograr sus objetivos dentro de un horario. Tienen poca paciencia ante la confusión o la incompetencia, y pueden ser duros cuando una situación lo requiere.

Piensen que la conducta debe regirse por la lógica y de acuerdo a ella gobiernan su propio comportamiento. Viven regidos por un conjunto de reglas que incorporan su manera de juzgar al mundo. Cualquier cambio en su manera de ser, requiere de un cambio deliberado en las reglas.

Están más interesados en ver las realidades presentes que las posibilidades del futuro. Esto los hace prácticos, realistas e interesados en el "aquí y ahora." Usan experiencias propias para resolver problemas y quieren asegurarse que las ideas, planes y decisiones estén basados en datos sólidos.

Les gusta los trabajos que dan resultados inmediatos, visibles y tangibles. Tienen una inclinación natural para los negocios, la industria, la producción y la construcción. Les gusta la admin-

## Extravertido Pensador Sensorial

istración, donde pueden establecer metas, tomar decisiones, y dar las órdenes consiguientes. Uno de sus puntos fuertes es que llevan a cabo lo que se proponen.

Como los otros tipos decisivos, los ESTJ corren el riesgo de decidir demasiado rápido antes de examinar bien una situación. Necesitan detenerse y escuchar el punto de vista de otras personas, sobre todo el de aquellas que no puedan rebatir. Eso rara vez les resulta fácil, pero si no se toman el tiempo para entender una situación, podrían hacer un juicio demasiado rápido, sin tener datos suficientes o sin considerar lo que otras personas pudieran pensar o sentir.

Algunos ESTJ quizás necesiten esforzarse por tener más en cuenta los valores emotivos. Pueden confiar demasiado en su punto de vista lógico sin darse cuenta de los valores de los sentimientos (los propios y los de otras personas). Si ignoran demasiado esos valores, pueden crearse presión que más tarde podría expresarse de maneras inapropiadas. Aunque los ESTJ son naturalmente buenos para distinguir lo ilógico e inconsistente, algunos quizás necesiten desarrollar el arte de la apreciación. Una forma positiva de ejercitar su emotividad es tratando de apreciar los méritos e ideas de otras personas. Los ESTJ que como regla mencionan lo que les gusta, y no sólo lo que necesita corregirse, han obtenido resultados muy satisfactorios tanto en sus trabajos como en sus vidas privadas.

# ENTJ

Las personas ENTJ usan el pensamiento para dirigir todo lo que puedan en el mundo. Les encanta ser ejecutivos y hacer planes a largo plazo. Su confianza en el pensamiento los hace lógicos, analíticos, objetivamente críticos, y nada fáciles de ser convencidos si no es por medio del raciocinio. Tienen a concentrarse en las ideas y no en las personas que están detrás de esas ideas.

Les gusta pensar por adelantado, organizar planes, situaciones y operaciones relacionadas a un proyecto y hacen esfuerzos sistemáticos para lograr sus objetivos a tiempo. Tienen poca paciencia ante la confusión o la incompetencia y pueden ser duros cuando una situación lo requiere.

Piensen que la conducta debe regirse por la lógica y de acuerdo a ella gobiernan su propio comportamiento. Viven regidos por un conjunto de reglas que incorporan su manera de juzgar al mundo. Cualquier cambio en su manera de obrar, requiere de un cambio deliberado en las reglas.

Tienen como principal interés el ver las posibilidades más allá del presente, de lo obvio o lo conocido. Su intuición eleva su interés intelectual, su curiosidad por nuevas ideas, su tolerancia ante la teoría y su gusto por los problemas complejos.

Los ENTJ raramente están contentos en trabajos que no requieren de su intuición. Los problemas los estimulan, y a menudo se les encuentra en cargos ejecutivos en los que pueden hallar e implementar nuevas soluciones. Porque su interés yace en una visión de conjunto, pueden pasar por alto la importancia de ciertos detalles. Ya que los ENTJ tienden a asociarse con otras personas de mente

# Extravertido Pensador Intuitivo

intuitiva (quienes también pueden subestimar las realidades de una situación) necesitan tener a su alrededor a una persona que tenga sentido común, para que les haga notar los hechos que hayan pasado por alto y para que se encargue de los detalles importantes.

Como los otros tipos decisivos, los ENTJ corren el riesgo de decidir demasiado rápido antes de examinar bien una situación. Necesitan detenerse y escuchar el punto de vista de otras personas, sobre todo el de aquellas que no puedan rebatir. Eso rara vez les resulta fácil, pero si no se toman el tiempo para entender una situación, podrían hacer un juicio demasiado rápido, sin tener datos suficientes o sin considerar lo que otras personas pudieran pensar o sentir.

Los ENTJ quizás necesiten esforzarse por tener más en cuenta los valores emotivos. Si confían demasiado en su punto de vista lógico podrían pasar por alto los valores de los sentimientos (los propios y los de otras personas). Si ignoran demasiado esos, pueden crearse presión que más tarde podría expresarse de maneras inapropiadas.

Aunque los ENTJ son naturalmente buenos para distinguir lo ilógico e inconsistente, algunos quizás necesiten desarrollar el arte de la apreciación. Una forma positiva de ejercitar su emotividad es tratando de apreciar los méritos e ideas de otras personas. Los ENTJ que como regla mencionan lo que les gusta y no sólo lo que necesita corregirse, han obtenido resultados muy satisfactorios tanto en sus trabajos como en sus vidas privadas.

## ISTP

Las personas con preferencias ISTP usan su pensamiento (mente) para descubrir los principios que van detrás de la información sensorial que es consciente. Por consiguiente son personas lógicas, analíticas y objetivamente críticas. No fácilmente se dejan convencer por otra cosa más que por el raciocinio basado en hechos concretos.

Aunque les gusta organizar hechos y datos, prefieren no organizar situaciones o personas, a menos que lo tengan que hacer debido a su trabajo. Pueden ser intensa pero calladamente curiosos. Socialmente hablando, son más bien tímidos excepto con sus amigos. A veces se absorben tanto en alguno de sus intereses, que llegan a ignorar o a no darse cuenta de lo que está sucediendo a su alrededor.

Las personas ISTP son hasta cierto punto calladas y reservadas, aunque pueden hablar bastante sobre algún asunto del que hayan acumulado mucha información. Se adaptan a las diferentes actividades de la vida diaria, excepto a aquéllas que violan alguno de los principios por los que se rigen. Cuando eso ocurre, dejan de adaptarse. Son muy hábiles con las manos: les gustan los deportes, el ajedrez y cualquier cosa que le ofrezca un tesoro de información a sus sentidos.

Si los ISTP desarrollan sus poderes para observar el mundo que los rodea, podrán captar firmemente las realidades de cada situación y tendrán una gran capacidad de reconocer los hechos importantes y singulares de una situación. Les interesa saber cómo

## Introvertido Pensador Sensorial

y por qué funcionan las cosas y sobresalen en la ciencia aplicada, en la mecánica y en la ingeniería. Los ISTP que no tienen interés en la mecánica o en la tecnología, con frecuencia usan sus talentos para ordenar datos. Sus habilidades pueden manifestarse en los campos de derecho, economía, mercadotecnia, ventas, seguros o estadísticas.

Los ISTP pueden llegar a confiar tanto en el aspecto lógico de su mente, que pueden pasar por alto lo que es importante para otras personas y aún para ellos mismos. Pueden decidir que algo no es importante, sólo porque no es lógico que sea importante. Cuando los ISTP permiten que sus pensamientos (mente) supriman sus valores emotivos, estos pueden crear presiones que más tarde pueden manifestarse inapropiadamente. Aunque son hábiles para analizar lo incorrecto, a los ISTP a veces les es difícil mostrar aprecio. Pero si lo intentan, encontrarán que les es muy útil tanto en su trabajo como en sus relaciones personales.

Las personas ISTP corren el peligro de posponer sus decisiones o de no cumplirlas. Una de sus características más relevantes es la economía del esfuerzo. Esta característica es una de sus ventajas, si juzgan adecuadamente el esfuerzo requerido; cuando es así, hacen lo que la situación requiera sin inquietarse ni perder la calma. Si no pueden juzgar adecuadamente, o si no les da gana de hacerlo, entonces nada importante se lleva a cabo.



## INTP

Las personas con preferencias INTP usan su pensamiento (mente) para descubrir los principios que van detrás de cualquier idea que llegue a su conciencia. Confían en su mente para desarrollar esos principios y para anticipar consecuencias. Por consiguiente son personas lógicas, analíticas y objetivamente críticas. Tienden a enfocarse más en las ideas que en las personas que están detrás de esas ideas.

Organizan ideas y conocimientos en vez de situaciones o personas, a menos que lo tengan que hacer por motivos de trabajo. En el campo de las ideas son intensamente curiosos. Socialmente, tienden a tener un pequeño círculo de amigos y les gusta estar con otras personas a quienes les guste discutir ideas. Se pueden absorber tanto en una idea que llegan a ignorar o a no darse cuenta de lo que está sucediendo a su alrededor.

Los INTP hasta cierto punto son callados y reservados, aunque pueden hablar mucho sobre algún asunto en el que han pensado bastante. Se adaptan a las diferentes actividades de la vida diaria, excepto a aquéllas que violan alguno de los principios por los que se rigen. Cuando eso ocurre, dejan de adaptarse. Su interés principal es ver las posibilidades más allá del presente, de lo obvio o conocido. Entienden las cosas fácilmente y su intuición agudiza sus reflexiones, ingenio y curiosidad intelectual.

Dependiendo de sus intereses, los INTP son hábiles en las áreas de la ciencia pura, la investigación, las matemáticas y la ingeniería; pueden llegar a ser

## Introvertido Pensador Intuitivo

buenos estudiantes, maestros o pensadores abstractos en campos tales como la economía, la filosofía y la psicología. Se interesan más en el reto de encontrar soluciones a los problemas que en ver las soluciones puestas en práctica.

A menos que los INTP desarrollen su percepción, corren el peligro de obtener un conocimiento y una experiencia muy limitada del mundo. Si sus pensamientos no se relacionan con la realidad, nada resultará de sus ideas. La falta de contacto con el mundo externo también puede causarles problemas para darse a entender. Los INTP quieren establecer la verdad exacta, pero con frecuencia la hacen tan complicada que nadie los puede entender. Si logran aprender a simplificar sus argumentos, sus ideas podrían ser entendidas y aceptadas más ampliamente.

Los INTP pueden llegar a confiar tanto en su pensamiento lógico, que pueden pasar por alto lo que es importante para otras personas y aún para ellos mismos. Pueden decidir que algo no es importante, sólo porque no es lógico que sea importante. Cuando los INTP permiten que sus pensamientos supriman sus valores emotivos, estos pueden crear presiones que más tarde pueden manifestarse inapropiadamente.

Aunque son hábiles para analizar lo incorrecto de una idea, a los INTP a veces les es difícil mostrar aprecio. Pero si lo intentan, encontrarán que les es muy útil tanto en su trabajo como en sus relaciones personales.

## ESFJ

Las personas con preferencias ESFJ irradian simpatía y camaradería. Se preocupan primordialmente por quienes les rodean y consideran de gran valor las relaciones armoniosas. Los ESFJ son amigables, prudentes y comprensivos. Son perseverantes, concienzudos y ordenados, aún en pequeños detalles, y tienden a esperar que otros sean de la misma manera. Responden particularmente a la aprobación y son sensibles a la indiferencia. Derivan muchos de sus placeres y satisfacciones del cariño de la gente que los rodea. Los ESFJ tienden a fijarse en las cualidades admirables de los demás y son leales a personas, a instituciones y a causas respetables, a veces hasta el punto de idealizar aquello que admiran.

Tienen el don de apreciar el valor de las opiniones de los demás. Aun cuando esas opiniones están en conflicto, tienen fe en que la armonía se puede lograr de alguna manera, y con frecuencia lo consiguen. Para lograr la armonía, están dispuestos a estar de acuerdo con las opiniones de los demás, dentro de límites razonables. Deben tener cuidado, sin embargo, de no dejarse llevar por el punto de vista de los demás para no perder el suyo propio.

Están sobre todo interesados en las realidades percibidas por los cinco sentidos. Como resultado, se vuelven prácticos, realistas y mantienen los pies en la tierra. Tienen gran interés en las diferencias únicas de cada experiencia. Los ESFJ aprecian y disfrutan sus posesiones. Disfrutan la variedad pero se adaptan bien a la rutina.

Los ESFJ se destacan en trabajos que tienen que ver con la gente y en situaciones en las que la cooperación se puede lograr a través de la buena voluntad.

## Extravertido Emotivo Sensorial

Se les encuentra trabajando como maestros, sacerdotes o vendedores. Su compasión y conciencia de las condiciones físicas, con frecuencia los atraen a profesiones en el campo de la salud, en las que pueden ofrecer su cariño, consuelo y cuidado amoroso. Prefieren menos los trabajos que requieren el dominio de ideas abstractas o de análisis impersonales. Piensan mejor cuando hablan con la gente y disfrutan el poderse comunicar. Tienen que esforzarse para ser breves y profesionales en su trato con los demás, para evitar que su manera amistosa se interponga en sus trabajos.

Les gusta basar sus planes y decisiones en datos conocidos y en valores personales. Aunque les gusta decidir o resolver los asuntos de una vez, no necesariamente quieren tomar todas las decisiones por sí mismos. Corren el riesgo de hacer deducciones precipitadas antes de entender una situación. Si no se detienen a obtener conocimientos por sí mismos respecto a las personas o situaciones, sus acciones pueden no producir los resultados deseados. Por ejemplo: cuando los ESFJ empiezan un trabajo o proyecto nuevo, pueden hacer las cosas que suponen que se deben hacer, en vez de esperar a investigar lo que realmente se requiere o se necesita. Tienen muchas reglas de comportamiento que suelen expresar abiertamente.

A los ESFJ les resulta difícil admitir la verdad respecto a los problemas que pueden tener con personas o cosas de importancia para ellos. Si no se enfrentan a los hechos desagradables o si rehusan a considerar críticas negativas, acabarán por ignorar sus problemas en vez de buscarles soluciones.

# ENFJ

## Extravertido Emotivo Intuitivo

Las personas con preferencias ENFJ irradian simpatía y camaradería. Se preocupan primordialmente por quienes les rodean y consideran de gran valor las relaciones armoniosas. Los ENFJ son amigables, discretos y comprensivos. Son perseverantes, concienzudos y ordenados, aún en pequeños detalles, y tienden a esperar que otros sean de la misma manera. Responden particularmente a la aprobación y son sensibles a la indiferencia. Derivan muchos de sus placeres y satisfacciones del cariño de la gente que los rodea. Los ENFJ tienden a fijarse en las cualidades admirables de los demás y son leales a personas, a instituciones y a causas respetables, a veces hasta el punto de idealizar aquello que admiran.

Tienen el don de apreciar el valor de las opiniones de los demás. Aun cuando esas opiniones están en conflicto, tienen fe en que la armonía se puede lograr de alguna manera, y con frecuencia lo consiguen. Para lograr la armonía, están dispuestos a estar de acuerdo con las opiniones de los demás, dentro de límites razonables. Deben tener cuidado, sin embargo, de no dejarse llevar por el punto de vista de los demás para no perder el suyo propio.

Les interesa principalmente ver las posibilidades que van más allá de lo presente, lo obvio y lo conocido. Su intuición agudiza sus reflexiones, su visión y su curiosidad por nuevas ideas. Tienden a interesarse en los libros y toleran moderadamente las teorías. Tienen el don de la expresión, pero a veces prefieren usarlo para dirigirse a una audiencia en vez de expresarse por escrito. Piensan mejor cuando hablan con la gente.

Se destacan en trabajos que tienen que ver con el público y en situaciones que requieren cooperación. Se les encuentra trabajando como maestros, sacerdotes, consejeros o vendedores. Prefieren menos los trabajos que demandan precisión, como el de contador, a menos que encuentren un significado personal en su trabajo. Tienen que esforzarse para ser breves y profesionales en su trato con los demás, para evitar que su manera amistosa se interponga en sus trabajos.

Basan sus decisiones en datos conocidos y en valores personales. Aunque les gusta decidir o resolver los asuntos de una vez, no necesariamente quieren tomar todas las decisiones por sí mismos. Los ENFJ corren el riesgo de hacer deducciones precipitadas antes de entender una situación. Si no se detienen para obtener conocimientos de primera mano respecto a las personas o situaciones, sus acciones pueden no producir los resultados deseados. Por ejemplo: cuando los ENFJ empiezan un trabajo o proyecto nuevo, pueden hacer las cosas que suponen que se deben hacer, en vez de esperar a investigar lo que realmente se requiere o se necesita. Tienen muchas reglas de comportamiento que suelen expresar abiertamente.

A los ENFJ les resulta difícil admitir la verdad respecto a los problemas que pueden tener con personas o cosas de importancia para ellos. Si no se enfrentan a los hechos desagradables o si rehusan a considerar críticas negativas, acabarán por ignorar sus problemas en vez de buscarles soluciones.

## ISFP

Las personas con preferencias ISFP son muy afectuosas, pero no suelen demostrarlo hasta que conozcan bien a las personas. Guardan su cariño por dentro, como en un abrigo forrado. Cuando algo les importa, les importa profundamente, pero tienden a mostrar lo que sienten más mediante hechos que con palabras. Son muy leales a los deberes y obligaciones que se relacionan con las personas o cosas que estiman.

Toman un punto de vista muy personal hacia la vida, juzgando todo de acuerdo a sus ideales internos y a sus valores personales. Mantienen sus valores con una convicción apasionada, pero pueden aceptar la influencia de las personas a quienes estiman. Aunque su lealtad y sus ideales internos gobiernan sus vidas, a los ISFP les resulta difícil hablar de ello. Rara vez expresan sus sentimientos más profundos. Cubren su ternura interna con la máscara de una callada reserva.

En las actividades cotidianas son tolerantes, de mente abierta, flexibles y adaptables. Si alguna parte importante de su lealtad interna se ve amenazada, no dan nada de sí. Generalmente disfrutan el momento presente y no les gusta echarlo a perder apresurándose a hacer otras cosas. Tienen pocos deseos de impresionar o dominar. Las personas a las que más valoran son aquellas que procuran entender sus valores y metas.

Se interesan principalmente en las realidades que les llegan a través de sus sentidos internos y externos. Tienen la habilidad de gozar en aquellos campos donde el buen gusto, lo exclusivo y el sentido por la belleza y proporción son importantes. Muchos

## Introvertido Emotivo Sensorial

ISFP tienen un amor especial por la naturaleza y simpatía por los animales. Con frecuencia sobresalen en las artesanías y en el trabajo manual, en lo cuál son generalmente más elocuentes que con sus palabras.

Son el doble de efectivos cuando trabajan en algo en lo que creen, ya que su emotividad añade energía a sus esfuerzos. Ven las necesidades del momento y tratan de remediarlas. Desean que su trabajo contribuya a algo de importancia para ellos (como la comprensión del prójimo, la felicidad, o la salud). Quieren tener un mayor propósito que el de recibir un sueldo, no importando que tan grande sea. Son perfeccionistas en lo que les importa de verdad. Son particularmente aptos para trabajos que requieren tanto devoción como adaptabilidad.

El problema para algunos ISFP es que pueden llegar a sentir un contraste tan grande entre sus ideales interiores y sus logros, que se abrumen y se sienten ineptos. Eso puede suceder incluso cuando son tan efectivos como los demás. Todo lo que hacen bien lo dan por supuesto (siendo los más modestos de todos los tipos) y tienden a no darse todo el mérito que se merecen por lo que hacen y lo que son.

Es muy importante para ellos encontrar formas prácticas de expresar sus ideales; de otra manera seguirán soñando en lo imposible y no lograrán mucho. Si no encuentran acciones para expresar sus ideales, pueden volverse demasiado sensibles y vulnerables, y terminan con poca confianza en la vida y en sí mismos. En realidad tienen mucho que dar y sólo necesitan encontrar el lugar donde se les necesite.

## INFP

Las personas con preferencias INFP son muy afectuosas, pero no suelen demostrarlo hasta que conozcan bien a las personas. Guardan su cariño por dentro, como en un abrigo forrado. Son muy leales a los deberes y obligaciones que se relacionan con las personas o cosas que estiman. Toman un punto de vista muy personal hacia la vida, juzgando todo de acuerdo a sus ideales internos y a sus valores personales.

Mantienen sus valores con una convicción apasionada. Aunque su lealtad y sus ideales internos gobiernan sus vidas, les resulta difícil hablar de ello. Rara vez expresan sus sentimientos más profundos. Cubren su ternura interna con la máscara de una callada reserva. En las actividades cotidianas son tolerantes, de mente abierta, flexibles y adaptables. Si alguna parte importante de su lealtad interna se ve amenazada, no dan nada de sí. Excepto por motivos de su trabajo, los INFP tienen pocos deseos de impresionar o dominar. Las personas a las que más valoran son aquellas que procuran entender sus valores y metas.

Su interés principal yace en hallar posibilidades más allá de lo presente, lo obvio o lo conocido. Son el doble de efectivos cuando trabajan en algo en lo que creen, ya que su emotividad añade energía a sus esfuerzos. Desean que su trabajo contribuya a algo

## Introvertido Emotivo Intuitivo

de importancia para ellos (como la comprensión del prójimo, la felicidad, o la salud). Quieren tener un mayor propósito que el de recibir un sueldo, no importando que tan grande sea. Son perfeccionistas en lo que les importa de verdad.

Los INFP tienen curiosidad con respecto a nuevas ideas y tienden a profundizar y a tener una visión de largo alcance. Muchos se interesan por los libros y el lenguaje, y tienen el don de la expresión: con talento podrían ser excelentes escritores. Pueden ser ingeniosos y persuasivos en los asuntos que les entusiasman, si bien su entusiasmo es callado y profundo. Muchos se interesan en ser consejeros o maestros, o en trabajar en literatura, arte, ciencia o psicología.

El problema para algunos INFP es que pueden llegar a sentir un contraste tan grande entre sus ideales interiores y sus logros, que se abrumen y se sienten ineptos. Eso puede suceder incluso cuando son tan efectivos como los demás. Para ellos es importante usar su intuición para encontrar la forma de expresar sus ideales; de otra manera seguirán soñando con lo imposible y lograrán muy poco. Si no encuentran un medio para expresar sus ideales, los INFP pueden volverse extremadamente sensibles y vulnerables, y terminan con poca confianza en la vida y en sí mismos.

## ESTP

Las personas con preferencia ESTP son realistas, amigables y adaptables. Se basan en lo que ven, lo que oyen y lo que conocen por sí mismas. De buena gana aceptan y usan los hechos que les rodean, sin importarles su naturaleza. Buscan soluciones satisfactorias en vez de tratar de imponerse reglas rígidas de comportamiento. Tienen la seguridad de que obtendrán una solución satisfactoria, una vez que hayan comprendido todos los hechos.

Se adaptan para solucionar los problemas y frecuentemente logran que otros se adapten también. La gente generalmente los estima lo suficiente como para llegar a cualquier acuerdo que ellos propongan. No tienen prejuicios, son de mente amplia y toleran prácticamente a cualquiera, incluyéndose a sí mismos. Toman las cosas como son y por eso pueden ser muy hábiles para suavizar situaciones tensas y unir bandos en conflicto.

Muestran una curiosidad activa alrededor de objetos, panoramas, actividades, comida, gente o cualquier cosa nueva que se le presente a sus sentidos. Sus excelentes habilidades con los sentidos pueden expresarse en: (a) la habilidad continua de ver las necesidades del momento y enfrentarlas fácilmente, (b) la habilidad de absorber, aplicar y recordar una gran cantidad de datos, (c) un buen gusto y juicio artístico, o (d) el uso de herramientas y materiales.

Con su atención en la situación actual y con su aceptación realista de lo existente, pueden tener el don de resolver problemas. Porque no se sienten obligados a seguir procedimientos rutinarios o métodos preferidos, con frecuencia pueden ver maneras de lograr una meta "usando" las reglas, los sistemas o las circunstancias actuales de un modo nuevo, en vez de permitir que ellos se conviertan en obstáculos.

## Extravertido Sensorial Pensador

Toman decisiones usando el análisis crítico del pensamiento en vez de los valores personales o emotivos. Su manera de pensar los capacita para ser duros cuando es necesario y les ayuda a entender principios básicos. Aprenden más de experiencias propias que por medio de la lectura o el estudio, y son más eficaces ante situaciones reales que en pruebas escritas. Los ESTP no se fían de teorías ni de ideas abstractas hasta que las prueban en la práctica. Quizá tengan que trabajar más duro que los otros tipos para tener éxito en el estudio, pero lo logran cuando entienden su aplicabilidad.

Los ESTP tienen más éxito en carreras que requieren realismo, acción y adaptabilidad. Algunos ejemplos son: la ingeniería, el orden público, la investigación de créditos, la mercadotecnia, las tecnologías para la salud, la construcción, la producción, la recreación, los servicios alimenticios y muchos otros oficios en que hay que resolver problemas.

Los ESTP conocen el arte de vivir. Se divierten y disfrutan la vida y esto los hace muy buena compañía. También disfrutan sus posesiones materiales y se preocupan por adquirirlas. Encuentran mucha satisfacción en la buena comida, el bien vestir, en la música y en el arte. Disfrutan de los deportes y el ejercicio, para lo que suelen ser muy hábiles.

Su eficacia depende de cuánto juicio logren adquirir. Algunos quizá tengan que desarrollar su emotividad, para poder usar sus valores como base de modelos de conducta, de dirección y de propósito en sus vidas. Si su juicio no se desarrolla lo suficiente como para darles carácter o "algo en que estar anclados," entonces corren el peligro de adaptarse más que todo a su propio deseo de diversión.

## ESFP

Las personas con preferencias ESFP son realistas, amigables y adaptables. Se basan en lo que ven, lo que oyen y lo que conocen por sí mismas. De buena gana aceptan y usan los hechos que les rodean, sin importarles su naturaleza. Buscan soluciones satisfactorias en vez de tratar de imponerse reglas rígidas de comportamiento. Tienen la seguridad de que obtendrán una solución satisfactoria, una vez que hayan comprendido todos los hechos.

Se adaptan para solucionar los problemas y frecuentemente logran que otros se adapten también. La gente generalmente los estima lo suficiente como para llegar a cualquier acuerdo que ellos propongan. No tienen prejuicios, son de mente amplia y toleran prácticamente a cualquiera, incluyéndose a sí mismos. Toman las cosas como son y por eso pueden ser muy hábiles para suavizar situaciones tensas y unir bandos en conflicto.

Con su atención en la situación actual y con su aceptación realista de lo existente, pueden tener el don de resolver problemas. Porque no se sienten obligados a seguir procedimientos rutinarios o métodos preferidos, con frecuencia pueden ver maneras de lograr una meta "usando" las reglas, los sistemas o las circunstancias actuales de un modo nuevo, en vez de permitir que ellos se conviertan en obstáculos.

Muestran una curiosidad activa alrededor de personas, actividades, comidas, objetos, paisajes, actividades, o cualquier cosa nueva que se le presente a sus sentidos. Sus excelentes habilidades con los sentidos pueden expresarse en: (a) la habilidad continua de ver las necesidades del momento y enfrentarlas fácilmente, (b) la habilidad de manejar personas y conflictos fácilmente, (c) la habilidad de absorber, aplicar y recordar una gran cantidad de datos, o (d) un buen gusto y juicio artístico.

## Extravertido Sensorial Emotivo

Toman decisiones basándose en los valores emotivos personales en vez del análisis crítico del pensamiento. Su emotividad los hace prudentes y comprensivos. También incitan interés en la gente y son hábiles para manejar las relaciones humanas. Pueden ser demasiado flexibles en cuestiones de disciplina. Aprenden más de experiencias propias que por medio de la lectura o el estudio, y son más eficaces ante situaciones reales que en pruebas escritas. Los ESFP no se fían de teorías ni de ideas abstractas hasta que las prueban en la práctica. Quizá tengan que trabajar más duro que los otros tipos para tener éxito en el estudio, pero lo logran cuando entienden su aplicabilidad.

Los ESFP tienen más éxito en carreras que requieren realismo, acción y adaptabilidad. Algunos ejemplos son: los servicios de salud, las ventas, el diseño, el transporte, el entretenimiento, el trabajo secretarial o de oficina, los servicios de nutrición, la supervisión de grupos, la operación de máquinas y muchos otros oficios en que hay que resolver problemas.

Los ESFP conocen el arte vivir. Se divierten y disfrutan la vida y esto los hace muy buena compañía. También disfrutan sus posesiones materiales y se preocupan por adquirirlas y cuidarlas con esmero. Encuentran mucha satisfacción en la buena comida, el bien vestir, en la música y en el arte. Disfrutan de los deportes y el ejercicio, para lo que suelen ser muy hábiles.

Su eficacia depende de cuánto juicio logren adquirir. Algunos quizá tengan que desarrollar su emotividad, para poder usar sus valores como base de modelos de conducta, de dirección y de propósito en sus vidas. Si su juicio no se desarrolla lo suficiente como para darles carácter o "algo en que estar anclados," entonces corren el peligro de adaptarse más que todo a su propio deseo de diversión.

## ISTJ

Las personas con preferencias ISTJ son extremadamente confiables y tienen un respeto completo, realista y práctico de los hechos. Asimilan, recuerdan y usan cualquier número de datos y se esmeran por ser exactos. Cuando ven que algo se tiene que hacer, aceptan la responsabilidad, con frecuenciaiendo más allá de lo que les exige el deber. Les gusta que todo esté expresado claramente.

Reaccionan a las cosas vívida e intensamente, pero en privado. Rara vez muestran sus reacciones en el rostro. Aun cuando se enfrentan a una crisis, se les ve calmados y compuestos. No es sino hasta que se les conoce bien que se puede descubrir que detrás de la calma externa están viendo la situación desde un punto de vista intensamente personal. Sin embargo, cuando los ISTJ están en el cumplimiento de su deber o enfrentándose al mundo, muestran una conducta sensata y razonable.

Los ISTJ son cabales, exactos, sistemáticos, muy trabajadores y muy cuidadosos de los detalles y procedimientos. Su perseverancia tiende a estabilizar todo aquello con lo que se relacionan. No se meten en algo por impulso, pero una vez que se comprometen a algo, es muy difícil que se distraigan o se desanimen.

Los ISTJ con frecuencia escogen carreras donde sus talentos para la organización y la exactitud se ven recompensados. Algunos ejemplos son: la contabilidad, la ingeniería civil, el derecho, la producción, la construcción, la salud y los trabajos de oficina. En general, asumen papeles que implican supervisión y dirección.

## Introvertido Sensorial Pensador

Si están a cargo de algo, su juicio práctico y su evaluación de los procedimientos los hacen consistentes y conservadores, pues conjugan los datos necesarios para apoyar sus evaluaciones y decisiones. Buscan la solución a problemas actuales en base a los éxitos del pasado. Con el tiempo llegan a ser maestros hasta de los elementos más pequeños de su trabajo, pero no se dan crédito especial por tener ese conocimiento.

Para los ISTJ puede ser un problema el esperar que todos sean tan lógicos y analíticos como ellos mismos. Por eso corren el peligro de juzgar inapropiadamente a otros o de dominar a las personas menos fuertes. Una regla útil para ellos es el usar su mente para tomar decisiones sobre objetos inanimados o sobre su propia conducta, y de usar su percepción para entender a los demás. Si usan sus sentidos para entender lo que realmente le interesa a los demás y lo aceptan como un hecho que merece su respeto, es probable que hagan grandes esfuerzos para ayudar a los demás.

Otro problema puede surgir si los ISTJ no desarrollan su pensamiento. Si es así, pueden retraerse de los demás y quedar absortos en sus reacciones internas a las impresiones sensoriales, y no producir nada de valor. También pueden tener la tendencia a sospechar de la imaginación y de la intuición, y pueden no tomarlas con suficiente seriedad.



## ISFJ

Las personas con preferencias ISFJ son extremadamente confiables y aceptan con dedicación las responsabilidades, incluso siendo más allá de lo que les exige el deber. Tienen un respeto completo, realista y práctico de los hechos. Cuando ven, a partir de los hechos, que algo se debe hacer, se detienen a pensar en ello. Si deciden que es prudente actuar, entonces aceptan la responsabilidad. Pueden recordar y usar cualquier número de datos pero los quieren todos exactos. Les gusta que todo esté expresado claramente.

Sus reacciones privadas son con frecuencia vividas e intensas, y a veces bastante inesperadas para los demás. Estas reacciones privadas raramente se muestran en el rostro, y aún cuando se enfrentan con una crisis se les ve calmados y compuestos. No es sino hasta que se les conoce bien que se puede descubrir que detrás de la calma externa están viendo la situación desde un punto de vista intensamente personal y algunas veces humoroso. Sin embargo, cuando los ISFJ están en el cumplimiento de su deber o enfrentándose al mundo, tienen una conducta sensata y razonable.

Los ISFJ son cabales, detallistas muy trabajadores y pacientes con pormenores y procedimientos. Pueden hacer y hacen las pequeñas cosas que son necesarias para llevar un proyecto a su fin. Su perseverancia tiende a estabilizar todo aquello con lo que están en contacto. No se meten en algo por simple impulso, pero una vez allí, difícilmente se les distrae o desanima. Nunca se dan por vencidos a menos que la experiencia los convenza de que están equivocados.

## Introvertido Sensorial Emotivo

Los ISFJ, por lo general, escogen carreras en que pueden combinar su cuidadosa observación y su interés por las personas, como en las profesiones relacionadas con la salud. Otros campos que les resultan atractivos a los ISFJ son: la enseñanza, el trabajo de oficina y las ocupaciones que proporcionan servicios o cuidado personal. Los ISFJ muestran sus preferencias sensoriales al ponerse en contacto con el mundo. Son amables, comprensivos, diplomáticos y se interesan genuinamente en los demás (características que los hacen brindar su apoyo a las personas necesitadas).

Debido a su preocupación por la exactitud y la organización, los ISFJ frecuentemente asumen papeles como supervisores. Si están a cargo de algo, su manera práctica de juzgar y apreciar lo que funciona los hace conservadores y consistentes. Se encargan de recolectar los datos necesarios para apoyar sus evaluaciones y decisiones. Al ir adquiriendo experiencia, comparan los problemas actuales con las situaciones pasadas.

Los ISFJ podrían tener problemas si no desarrollan el juicio. Si sus preferencias emotivas no se desarrollan, no serán efectivos al enfrentarse al mundo. Al contrario, podrían retraerse y absorberse silenciosamente en sus reacciones interiores a las impresiones sensoriales. Entonces no lograrían producir nada de valor. Otro problema posible es que tienden a sospechar de la imaginación y de la intuición, y pueden no tomarlas con suficiente seriedad.

## ENTP

Las personas con preferencias ENTP son innovadoras e ingeniosas, que siempre ven nuevas posibilidades y nuevas formas de hacer las cosas. Tienen mucha imaginación e iniciativa para comenzar proyectos y mucha energía impulsiva para llevarlos a cabo. Los ENTP se sienten seguros del valor de sus inspiraciones y no desmayan ante los problemas que ello puede implicar. Las dificultades los estimulan y son muy ingeniosos para resolverlas. Disfrutan al sentirse competentes en varias áreas y también valoran esto en los demás.

Son extremadamente perceptivos de las actitudes de los demás y pueden usar este conocimiento para ganar apoyo para sus proyectos. Su objetivo es más entender que juzgar a las personas.

Su energía les proviene de una sucesión de intereses nuevos y su mundo está lleno de proyectos posibles. Podrían interesarse en demasiadas cosas al punto de tener dificultad para enfocarse. En esos casos su pensamiento puede ayudarles a seleccionar proyectos, ofreciendo cierto análisis y crítica constructiva a sus inspiraciones, y añadiendo así profundidad a las reflexiones que les ofrece su intuición. El uso del pensamiento también hace a los ENTP bastante objetivos en la forma de tratar los proyectos en que trabajen y a la gente que les rodee.

## Extravertido Intuitivo Pensador

Los ENTP generalmente no permanecen en ninguna ocupación que no les ofrezca muchos retos nuevos. Con talento pueden ser inventores, científicos, periodistas, mercaderes, promotores, analistas en computación, o casi todo lo que les interese llegar a ser.

Una dificultad con los que tienen preferencias ENTP es que odian la rutina y encuentran extremadamente difícil el encargarse de detalles necesarios que no están conectados a uno de sus grandes intereses. Peor todavía, es que pueden aburrirse con sus propios proyectos tan pronto se resuelven los problemas mayores o cuando el reto mayor ya haya sido enfrentado. Necesitan aprender a terminar lo que comienzan, pero son más felices y eficaces en trabajos que les ofrece un proyecto tras otro, y en donde puedan poner otros a cargo apenas la situación esté bajo control.

Debido a que los ENTP siempre se sienten atraídos por los retos de nuevas posibilidades, es esencial que desarrollen su juicio. Si no desarrollan su capacidad de juicio, pueden comprometerse a hacer proyectos mal escogidos, dejar todo sin terminar y malgastar sus inspiraciones en tareas incompletas.

---

## ENFP

Las personas con preferencias ENFP son innovadores entusiastas, que siempre ven nuevas posibilidades y nuevas formas de hacer las cosas. Tienen mucha imaginación e iniciativa para comenzar proyectos y mucha energía impulsiva para llevarlos a cabo. A los ENFP les estimulan las dificultades y son muy ingeniosos para resolverlas. Se pueden interesar tanto en un nuevo proyecto, que tienen muy poco tiempo para lo demás. Su energía les proviene de una sucesión de nuevos entusiasmos y su mundo está lleno de proyectos posibles. Su entusiasmo hace que otros también se sientan interesados.

Los ENFP ven tantos proyectos posibles que a veces se les dificulta el escoger aquellos con mayor potencial. En ese punto, su emotividad los puede ayudar a seleccionar proyectos, basándose en el valor de cada uno. Su manera de juzgar emocionalmente puede también añadir profundidad a las reflexiones provenientes de su intuición.

La preferencia emotiva de los ENFP se manifiesta en su preocupación por los demás. Tienen habilidad para manejar a la gente y frecuentemente tienen un don para reconocer las posibilidades y el desarrollo de los demás. Son extremadamente perceptivos de las actitudes de otros y siempre tratan más de entender

## Extravertido Intuitivo Emotivo

que de juzgar a las personas. Tienen inclinaciones a ser consejeros, y pueden inspirarse como maestros y ser inspiradores, sobre todo cuando tienen la libertad de hacer innovaciones. Con talento pueden tener éxito en casi cualquier campo que capture su interés: como por ejemplo: el arte, el periodismo, la ciencia, la publicidad, las ventas, el clero o las letras.

Una dificultad con los que tienen preferencias ENFP es que odian la rutina y encuentran extremadamente difícil el encargarse de detalles necesarios que no están conectados a uno de sus grandes intereses. Peor todavía, es que pueden aburrirse con sus propios proyectos tan pronto se resuelven los problemas mayores o cuando el reto mayor ya haya sido enfrentado. Necesitan aprender a terminar lo que comienzan, pero son más felices y eficaces en trabajos que les ofrece un proyecto tras otro, y en donde puedan poner otros a cargo apenas la situación esté bajo control.

Debido a que los ENFP siempre se sienten atraídos por los retos de nuevas posibilidades, es esencial que desarrollen su juicio. Si no desarrollan su capacidad de juicio, pueden comprometerse a hacer proyectos mal escogidos, dejar todo sin terminar y malgastar sus inspiraciones en tareas incompletas.

# INTJ

Las personas con preferencias INTJ son innovadoras implacables tanto mentalmente como en sus acciones. Tienen confianza en sus percepciones intuitivas de las relaciones y del significado de las cosas, sin importarles la autoridad establecida o las creencias populares. Su fe en su visión interna puede mover montañas. Los problemas les sirven de estímulo (lo imposible toma un poco más de tiempo, pero no mucho). Son los más independientes de todos los tipos hasta el punto de ser tercios algunas veces. Le dan un gran valor a la competencia tanto propia como ajena.

Como están seguros del valor de sus inspiraciones, los INTJ desean verlas puestas en práctica, aplicadas y aceptadas por el resto del mundo: están dispuestos a emplear tiempo y esfuerzo con ese fin. Tienen determinación, perseverancia y exigen de otros tanto como de sí mismos. Aunque su preferencia es la intuición, cuando es necesario pueden enfocarse en los detalles de un proyecto para llevar a cabo su visión.

Los INTJ frecuentemente valoran y usan con confianza sus ideas intuitivas en campos como la ciencia, la ingeniería, la investigación, la política o la filosofía. La intrepidez de su intuición puede ser de inmenso valor en cualquier campo y no la deberían asfixiar en un trabajo rutinario.

# Introvertido Intuitivo Pensador

Algunos problemas pueden surgir por la concentración unilateral que los INTJ dedican a sus metas. Puede que vean el fin tan claramente que dejen de fijarse en otras cosas que pueden estar en conflicto con esa meta. Por eso necesitan solicitar activamente los puntos de vista de otras personas.

Los INTJ pueden llegar a descuidar los valores de sus sentimientos hasta el punto de ignorar los valores y sentimientos de los demás; cuando es así, pueden sorprenderlos el rencor de los que lastimen. Los INTJ también deben tener en cuenta sus propios valores emotivos, pues si los descuidan demasiado, podrían acumular presión que los conduciría a expresarse en formas inapropiadas. Deben usar sus sentimientos constructivamente, como por ejemplo, mostrando apreciación a algunas personas. Dado sus talentos para analizar, a los INTJ les puede resultar difícil demostrar aprecio, pero les podría ser útil tanto en su trabajo como en sus relaciones personales.

Para que sean efectivos, los INTJ necesitan desarrollar su pensamiento para que les supla el juicio necesario. Si no desarrollan su capacidad de juicio, no podrán criticar su propia visión interna ni escuchar las opiniones de los demás. Entonces no podrán darle forma a sus inspiraciones ni llevarlas a cabo efectivamente.

## INFJ

Las personas con preferencias INFJ son grandes innovadoras en el campo de las ideas. Confían en sus percepciones intuitivas de las relaciones y del significado de las cosas, sin importarles la autoridad establecida o las creencias populares. Los problemas les sirven de estímulo (lo imposible toma un poco más de tiempo, pero no mucho).

Son independientes e individualistas, ya que se gobiernan por las inspiraciones que les llegan por intuición. Estas inspiraciones les parecen tan válidas e importantes que a veces tienen dificultades para entender por qué no todos las aceptan. Su independencia interna con frecuencia no es obvia, porque los INFJ valoran la armonía y el compañerismo; trabajan para persuadir a los demás a que aprueben y cooperen con sus propósitos. Pueden ser grandes líderes cuando se dedican a sacar adelante una inspiración sólida, y atraen seguidores con su entusiasmo y fe. Dirigen al ganar (más que al exigir) la aceptación de sus ideas.

Están más contentos en trabajos que satisfacen tanto su intuición como su emotividad. Las posibilidades que les interesan más son las que están relacionadas con las personas. Se atrae sobre todo la enseñanza, ya sea en educación superior o mediante las artes o el clero. Su intuición les ayuda a entender los significados más profundos de los temas y les da

## Introvertido Intuitivo Emotivo

gran satisfacción el contribuir al desarrollo de cada persona.

Cuando sus intereses están en campos de la técnica, los INFJ sobresalen en la ciencia, la investigación y el desarrollo. La intuición les sugiere nuevas formas de resolver problemas y su emotividad genera entusiasmo que a su vez despierta sus energías. La intrepidez de su intuición puede ser de inmenso valor en cualquier campo, y no la deberían asfixiar en un trabajo rutinario.

Algunos problemas podrían surgir para los INFJ por la concentración unilateral a sus inspiraciones. Puede que vean el fin tan claramente que dejen de fijarse en otras cosas que pueden estar en conflicto con esa meta. También necesitan desarrollar la emotividad, ya que les suministra la manera necesaria de usar el juicio. Si no desarrollan su capacidad de juicio, no podrán criticar su propia visión interna ni escuchar las opiniones de los demás. En lugar de poner sus inspiraciones en práctica de una manera efectiva, podrían simplemente tratar de regular todo (los asuntos grandes como los pequeños) de acuerdo a sus propias ideas, y así llevar a término feliz muy pocas cosas.

# Aplicaciones

El entender los tipos en general y tu propio tipo en particular puede ayudarte de muchas maneras. Esperamos que te ayude a reconocer y apreciar tus dotes singulares y los de los demás. En particular, te puede ayudar a escoger una carrera, a tratar con la gente y con los problemas en tu vida, y a entender tus rutinas de trabajo.

## Utilidad Mutua de los Tipos Opuestos

El éxito en cualquier proyecto exige una variedad de tipos, cada uno en su lugar preciso. La visión más clara del futuro viene de un intuitivo, el realismo más práctico de un sensorial, el análisis más incisivo de un pensador y el trato más hábil de la gente de un emotivo.

Los tipos opuestos se pueden complementar en cualquier proyecto. Cuando dos personas se enfrentan a un problema bajo dos puntos de vista diferentes, cada una ve algo que la otra no ve. Ven los problemas de diferentes maneras y tienden a sugerir soluciones diferentes. A veces les cuesta trabajo ver el punto de vista de la otra persona.

Cuando dos tipos opuestos tienen que trabajar o vivir juntos, el entender los tipos los puede ayudar a disminuir las fricciones. Los desacuerdos son menos irritantes cuando uno se da cuenta que difícilmente sería normal que la otra persona estuviera de acuerdo. El o ella puede no estar tratando deliberadamente de llevar la contraria, sino que simplemente es de un tipo opuesto. Los tipos opuestos pueden ser tremendamente útiles el uno al otro cuando se les da la oportunidad. La lista que sigue muestra algunas maneras específicas en que esto sucede.

## Tipo y Relaciones

En una relación íntima, el mejor uso del conocimiento de los tipos consiste en reconocer y apreciar los dotes de tu compañero o compañera y los tuyos. Entonces la relación se puede llevar con el conocimiento pleno de que la otra persona es diferente y que tiene el derecho de permanecer diferente, y con el pleno deseo de concentrarse en las virtudes de su tipo, en lugar de ver sus debilidades.

---

### Los Tipos Intuitivos Necesitan Tipos Sensoriales

- Para hacer notar los hechos pertinentes
- Para enfrentar las realidades de una situación actual
- Para aplicar la experiencia a los problemas
- Para leer los puntos más detallados de un contrato
- Para enfocarse en lo que más necesita atención ahora
- Para tener en cuenta los elementos esenciales
- Para enfrentarse a las dificultades con realismo
- Para no olvidarse de las alegrías del presente

### Los Tipos Sensoriales Necesitan Tipos Intuitivos

- Para hacer ver nuevas posibilidades
- Para reconocer los cambios que se aproximan
- Para concentrarse en la preparación para el futuro
- Para tener en cuenta la situación en su totalidad
- Para anticipar tendencias
- Para mostrar que vale la pena trabajar por el futuro

---

### Los Tipos Emotivos Necesitan Tipos Pensadores

- Para analizar consecuencias e implicaciones
- Para organizar
- Para encontrar defectos por adelantado
- Para reformar lo que requiera reforma
- Para apearse consistentemente a las reglas
- Para pesar "la ley y la evidencia"
- Para despedir a alguien cuando sea necesario
- Para mantenerse firme ante la oposición

### Los Tipos Pensadores Necesitan Tipos Emotivos

- Para persuadir
  - Para conciliar
  - Para predecir como se sentirán los demás
  - Para inspirar o despertar el entusiasmo
  - Para enseñar
  - Para vender
  - Para apreciar lo correcto
  - Para apreciar al pensador
-

No hay "buenas" o "malas" combinaciones de tipos en las relaciones íntimas. Cada combinación en particular (todas las preferencias en común, todas las preferencias opuestas o cualquier otra mezcla de preferencias) tendrá su propio y singular conjunto de alegrías y problemas. Por ejemplo, mientras las personas con preferencias parecidas pueden comunicarse fácilmente y compartir valores comunes, también comparten la ceguera en los mismos puntos. Una pareja con preferencias opuestas tendrá que esforzarse para entenderse mutuamente, pero también podrá experimentar las alegrías y la vitalidad de esas diferencias.

Muchas de las observaciones acerca de la "utilidad mutua de tipos opuestos" presentadas en la página 26, corresponden tanto a las relaciones personales como al mundo del trabajo. Además, las diferencias Introversión-Extraversión y Juicio-Percepción también se pueden usar constructivamente. Los extravertidos necesitan a los introvertidos para mantenerse enfocados en su relación y para no separarse demasiado por intereses o exigencias externas. Los introvertidos necesitan a los extravertidos para ayudarles a salir de sí mismos y mantener contacto con un mundo más amplio, de manera que puedan llegar a conocer y a ser conocidos. Los tipos de juicio necesitan a los tipos perceptivos para responder a las necesidades y demandas del momento, incluyendo la necesidad de jugar y divertirse. Los perceptivos necesitan a los de juicio para permanecer organizados y no perder de vista sus metas, de modo que las tareas necesarias y los deberes se cumplan.

## **Elección de Carrera**

Las personas tienden a sentirse atraídas y a estar más satisfechas en trabajos y carreras que les proporcionen la oportunidad de expresar y usar sus preferencias. Tu propia combinación de percepción y juicio, es decir, tus preferencias SN y TF (las dos letras de en medio de tu tipo) marcan una gran diferencia en la clase de trabajo que harás mejor y que más disfrutarás. Si tu trabajo diario requiere más de la clase de percepción que naturalmente prefieres, vas a hacer mejor tu trabajo y te parecerá más satisfactorio. Si tu trabajo diario requiere más de la clase de decisiones que te nacen naturalmente, tomarás mejores decisiones y lo harás con mayor confianza. Al escoger carreras, investiga que oportunidades te brindará cada una de ellas para usar tu propia combinación de percepción y de juicio.

---

## **Sensación + Pensamiento**

Las personas ST están principalmente interesadas en las realidades de una situación determinada. La realidad para ellos es lo que puede ser observado, coleccionado y verificado directamente por los sentidos (la vista, el oído, el tacto, etc.). Debido a que la clase de juicio en el que confían es el pensamiento, toman decisiones por análisis crítico, con un proceso de razonamiento que avanza, paso por paso, de causa a efecto, de premisa a conclusión.

---

## **Sensación + Emotividad**

Las personas SF también se interesan en las realidades observables. Debido a que la clase de juicio en que confían es la emotividad, toman sus decisiones con fervor y evalúan qué tanto les importan las cosas a ellos mismos y a los demás. Su desarrollada facultad de observación, cuando es aplicada a las personas, los hacen particularmente sensibles a las reacciones y sentimientos de los demás.

---

## **Intuición + Emotividad**

Las personas NF toman decisiones con fervor, pero como prefieren la intuición, su interés no está en los hechos sino en las posibilidades. Les atraen los nuevos proyectos y las cosas que todavía no han sucedido pero que pueden suceder, las nuevas verdades que todavía no conocen pero que pueden descubrirse, y sobre todo, las nuevas posibilidades para la gente.

---

## **Intuición + Pensamiento**

Las personas NT también se interesan en las posibilidades, pero como prefieren el pensamiento, ven las posibilidades con criterios objetivos y lógicos. Les atraen los trabajos en donde pueden usar sus habilidades para analizar. Frecuentemente la posibilidad que eligen es teórica o técnica.

---

**Efectos de las Combinaciones de Percepción y Juicio**

	<b>ST</b>	<b>SF</b>	<b>NF</b>	<b>NT</b>
La gente que prefiere:	Sensación y Pensamiento	Sensación y Emotividad	Intuición y Emotividad	Intuición y Pensamiento
<i>Entoca su atención en y trata esto con</i>	Realidades Análisis objetivo	Realidades Fervor	Posibilidades Fervor	Posibilidades Análisis objetivo
<i>Por eso tienden a llegar a ser:</i>	Prácticos y analíticos	Comprensivos y amistosos	Entusiastas y perceptivos	Lógicos y analíticos
<i>y encuentran lugar para sus habilidades en:</i>	Tareas técnicas con objetos y datos	Ayuda práctica y servicios públicos	Entendimiento y comunicación con la gente	Desarrollos técnicos y teóricos
<i>como por ejemplo:</i>	Ciencia aplicada Negocios Administración Banca Orden público Producción Construcción	Servicios de salud Servicios comunitarios Enseñanza Supervisión Servicio religioso Trabajo de oficina Ventas	Ciencias del comportamiento Investigación Literatura Arte y música Servicio religioso Servicios de salud Enseñanza	Ciencias físicas Investigación Administración Computación Derecho Ingeniería Trabajo técnico

Mientras tus principales campos de interés probablemente se relacionan directamente a la clase de percepción y juicio que prefieres, todas tus preferencias son importantes en relación a tu carrera. La clase de trabajo que más disfrutes dentro de cualquier campo podría depender de tu preferencia. El (ya sea que te guste usar el proceso favorito extrovertidamente en el mundo externo de las personas o las cosas, o introvertidamente en el mundo interno de las impresiones o ideas). La manera en que hagas un trabajo particular podría depender de tu preferencia JP.

Un ejemplo son las personas con el conjunto de preferencias ST. A los introvertidos entre ellos (IST-)

les gusta organizar los datos y los principios relacionados a una situación, la cual es una preferencia útil en la economía y el derecho. Pero a los extrovertidos entre ellos, sobre todo a los que prefieren usar el juicio (ESTJ), les gusta organizar la situación misma (incluyendo a cualquier persona presente que esté ociosa) y ponerla en acción, lo cual es muy útil en los negocios y la industria.

Aunque puede ser muy útil que conozcas tus preferencias al elegir una carrera, es importante que recuerdes que el tipo no explica todo y que no debe ser la única cosa que consideres cuando vayas a escoger tu carrera.



---

## Efectos de Cada Preferencia en las Situaciones de Trabajo

---

### Extravertidos

- Les gusta la vanidad y la acción
- Con frecuencia son buenos para recordar a las personas
- A veces son impacientes con los trabajos largos y demorados
- Les interesa como hacen otros su trabajo
- Con frecuencia les gusta hablar por teléfono
- Con frecuencia actúan rápidamente sin pensar
- Les gusta tener gente a su alrededor en el trabajo
- A veces prefieren comunicarse oralmente y no por escrito
- Les gusta aprender nuevas labores por medio de otra persona

### Introvertidos

- Les gusta el silencio para concentrarse
- Tienen dificultades para recordar nombres y rostros
- Pueden trabajar en un proyecto por largo tiempo sin interrupción
- Les interesa la idea que está detrás de cada trabajo
- Les molestan las interrupciones telefónicas
- Piensen antes de actuar y a veces no actúan
- Trabajan a gusto solos
- Pueden preferir comunicarse por escrito
- Pueden preferir aprender leyendo que hablando o por experiencia

---

### Tipos Sensoriales

- Están conscientes de la singularidad de cada evento
- Se concentran en lo que funciona ahora
- Les gusta las maneras establecidas de hacer las cosas
- Les gusta aplicar lo que ya han aprendido
- Trabajan con constancia y con una idea realista del tiempo que se tardarán
- Generalmente llegan a una conclusión paso a paso
- Con frecuencia no están inspirados y pueden no confiar en una inspiración cuando la tienen
- Son cuidadosos con respecto a datos
- Pueden ser hábiles en trabajos precisos
- Pueden simplificar demasiado una tarea
- Aceptan la realidad actual y trabajan con ella

### Tipos Intuitivos

- Están conscientes de los nuevos retos y posibilidades
- Se concentran en las maneras de mejorar las cosas
- Les disgusta hacer la misma cosa una y otra vez
- Les gusta aprender nuevas habilidades
- Trabajan por periodos explosivos de entusiasta energía, intercalados con periodos de menos actividad
- Pueden llegar a una conclusión rápidamente
- Siguen sus inspiraciones y presentimientos
- Pueden interpretar datos incorrectamente
- Les molesta detenerse para lograr precisión
- Pueden complicar una tarea más de lo necesario
- Se preguntan por qué las cosas son como son

---

### Tipos Pensadores

- Son hábiles para poner las cosas en orden lógico
- Responden más a las ideas de la gente que a sus sentimientos
- Anticipan o predicen las consecuencias lógicas de ciertas decisiones
- Necesitan ser tratados con justicia
- Tienden a ser firmes y tenaces
- Son capaces de reprender o despedir a personas cuando es necesario
- Pueden herir los sentimientos de otras personas sin darse cuenta
- Tienen talento para analizar un problema o una situación

### Tipos Emotivos

- Les gusta la armonía y se esmeran por lograrla
- Responden a los valores de la gente tanto como a sus pensamientos
- Se dan cuenta del efecto que tienen ciertas decisiones sobre la gente
- Necesitan ser alabados de vez en cuando
- Tienden a ser comprensivos
- Les molesta decir cosas desagradables a las personas
- Les agrada complacer a los demás
- Se interesan por la persona que está detrás de un trabajo o una idea

---

### Tipos de Juicio

- Trabajan mejor cuando pueden planear su trabajo y seguir sus planes
- Les gusta ordenar y terminar los asuntos
- Pueden decidir las cosas demasiado rápido
- Puede que no les guste interrumpir un proyecto por otro más urgente
- Tienden a estar satisfechos una vez que han hecho un juicio a una cosa, situación o persona
- Quieren solo lo esencial para comenzar a trabajar
- Planean los proyectos para que cada paso se logre a tiempo
- Usan listas como agendas para actuar

### Tipos Perceptivos

- No les molesta dejar las cosas para hacer cambios de último momento
- Se adaptan bien a situaciones cambiantes
- Pueden tener dificultad para decidir, creyendo que nunca tienen suficiente información
- Pueden empezar demasiados proyectos a la vez y tener dificultad en terminarlos
- A veces posponen los trabajos que no les gustan
- Quieren saber todo respecto a un trabajo nuevo
- Logran terminar muchas cosas al último minuto bajo la presión del fin de un plazo
- Usan listas como recordatorios de todas las cosas que necesitan hacer algún día

## Uso de los Tipos para Mejorar la Resolución de Problemas

A fin de mejorar tu habilidad para resolver problemas y tomar decisiones, necesitas hacer uso completo de tu percepción y juicio. Necesitas aprender a usar ambas clases de percepción y ambas clases de juicio, cada una para su propósito adecuado. Esta es una habilidad que puedes adquirir con la práctica. Posiblemente escogerás, como de costumbre, una solución que se ajuste a tu proceso favorito, pero con una base más sólida que la ordinaria porque habrás considerado las realidades, posibilidades, consecuencias y valores humanos.

Siempre que tengas un problema que resolver, una decisión que tomar, o una situación que enfrentar, trata de ejercitar cada proceso por sí mismo (conscientemente y con un propósito). Así cada proceso puede hacer su propia contribución a la solución sin la interferencia de otros procesos. Empieza con tus procesos perceptivos (de sensación e intuición). La percepción siempre debe venir antes del juicio.

El ignorar alguno de estos pasos puede causar problemas. Los intuitivos pueden tomar una decisión basada en una posibilidad remota, sin descubrir los hechos que la pudieran hacer imposible. Los tipos sensitivos se pueden conformar con una solución falsa a un problema, porque asumen que no hay ninguna otra solución posible. Los tipos pensadores pueden ignorar los valores humanos y los tipos emotivos pueden ignorar las consecuencias.

Algunos de los pasos en este ejercicio te parecerán más fáciles que otros. Los que usen tus mejores procesos te podrán parecer divertidos, pero quizá los otros se te hagan más difíciles. Al usar todos los procesos, aprenderás más sobre aquellos que no son de tu preferencia natural. Por ejemplo, si el ser emotivo es tu proceso favorito, el usar tu pensamiento para tratar de ver todas las consecuencias de una acción te podría enseñar que hasta las mejores intenciones pueden estar equivocadas a menos que pienses bien en ellas. Si el pensamiento es tu proceso favorito, el usar tu emotividad para aprender lo que otras personas valoran podría mostrarte por qué a veces surge tanta oposición.

Lo que hace que los pasos difíciles sean así es el hecho de que esos pasos requieren las habilidades de los procesos opuestos a los tuyos. Cuando tu problema es importante, puede ser prudente que consultes a alguien que tenga esas habilidades naturalmente. Es sorprendente que tan diferente les puede parecer una situación dada a personas de tipos opuestos, pero el saber esto te ayudará a entender y a usar la parte opuesta y descuidada de tu tipo.

### Usa tu emotividad para:

- enfrentar los hechos
- reconocer cómo es exactamente una situación
- saber lo que otros han hecho y lo que ha dado buenos y malos resultados
- tratar de no dejar que tu optimismo o sentimentalismo te ciegue a las realidades
- preguntarte a ti mismo como le parecería esa situación a un observador imparcial

### Usa tu intuición para:

- considerar todas las posibilidades: todas las maneras en que pudieras cambiar una situación, tu modo de manejarla y las actitudes de otras personas respecto a ella
- tratar de no asumir que has estado haciendo la única cosa obviamente correcta
- preguntar cómo se relaciona este problema a otro
- imaginarte la mejor solución posible

### Usa tu pensamiento para:

- hacer un análisis objetivo de causas y efectos
- examinar todas las consecuencias de otras soluciones, tanto agradables como desagradables
- tratar de tener en cuenta el costo total de cada cosa
- examinar cada duda que no hayas considerado por lealtad a alguien, por gusto por algo o por indecisión a cambiar tu posición.

### Usa tu emotividad para:

- evaluar exactamente cuánto te interesan las cosas que podrías ganar o perder con cada una de las alternativas
- hacer una nueva evaluación, tratando de no darle más valor a lo temporal que a lo permanente, aún si la probabilidad inmediata de éxito no te agrade
- considerar lo que otras personas involucradas sentirán con respecto a los resultados posibles, aunque sus reacciones no te parezcan razonables
- incluir los sentimientos de otros y los tuyos propios, como algo digno de respeto

---

## Recursos

### Organizaciones

Association for Psychological Type  
P.O. Box 5099  
Gainesville, FL 32602-5099

*Una organización internacional de personas interesadas en la teoría y aplicaciones de la teoría de tipos psicológicos y en el Myers-Briggs Type Indicator.*

Center for Applications of Psychological Type  
2720 NW 6th Street  
Gainesville, FL 32609

*Una organización no lucrativa cuyo propósito es seguir la investigación y educación sobre el Myers-Briggs Type Indicator.*

### Libros y Revistas

*Gits Differing* por Isabel Briggs Myers con Peter B. Myers.  
Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc., 1980.

*Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator* por Isabel Briggs Myers y Mary H. McCaulley. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc., 1985.

*Looking at Type* por Earle C. Page. Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1983.

*Atlas of Type Tables*. Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1987.

*Journal of Psychological Type*. La revista de investigación de la organización Association for Psychological Type.

*Source for Psychological Type*. La revista de la organización Association for Psychological Type.

*Please Understand Me* por David Keirsey y Marilyn Bates.  
Del Mar, CA: Prometheus Books, 1978.

*People Types and Tiger Stripes* por Gordon Lawrence.  
Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1979.

---

## Cosas Que Hay Que Recordar Respecto al Tipo

- La información respecto a tu tipo se te ha proporcionado como ayuda para que te entiendas a ti mismo y tus relaciones con los demás. El uso apropiado de esta información ayudará a las personas a reconocer sus propios dones y los de los demás.
- Tu "tipo" es la combinación de las preferencias que *tú* mismo escogiste al contestar el MBTI.
- Depende de ti el decidir a qué tipo perteneces en verdad, ya que sólo tú conoces tus verdaderas preferencias.
- No hay tipos individuales "buenos" o "malos," ni mejor o peor combinación de tipos en las relaciones interpersonales.
- Todos nosotros usamos todas las funciones y actitudes en diferentes momentos. Nuestro tipo se compone de aquellas que más preferimos.
- Los resultados del MBTI simplemente indican la consistencia con la que te aferras a tus preferencias.
- El tipo no debe servir de excusa para hacer o no hacer cualquier cosa.
- Tu tipo *no* debe impedir que consideres cualquier carrera o actividad.
- El tipo no explica todo y el MBTI no mide habilidades.
- Definiciones: Una preferencia por la emotividad significa que te gusta tomar decisiones basándote en los valores: no tiene que ver con los sentimientos o emociones. Una preferencia por el juicio significa que favoreces un modo estructurado de enfrentarte al mundo externo: no quiere decir que constantemente juzgues todo.

**Contribucion Hecha por Cada Preferencia a Cada Tipo**

Tipos Sensitivos		Tipos Intuitivos		
Pensadores	Emotivos	Emotivos	Pensadores	
<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>	Tipos de Juicio Introversos
I Profundidad de concentracion	I Profundidad de concentracion	I Profundidad de concentracion	I Profundidad de concentracion	
S Confianza en los hechos	S Confianza en los hechos	N Comprension de las posibilidades	N Comprension de las posibilidades	
T Logica y analisis	F Cordialidad y comprension	F Cordialidad y comprension	T Lógica y análisis	
J Organizacion	J Organización	J Organización	J Organización	
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>	Tipos Perceptivos Introversos
I Profundidad de concentracion	I Profundidad de concentracion	I Profundidad de concentracion	I Profundidad de concentracion	
S Confianza en los hechos	S Confianza en los hechos	N Comprension de las posibilidades	N Comprension de las posibilidades	
T Logica y analisis	F Cordialidad y comprension	F Cordialidad y comprension	T Lógica y análisis	
P Adaptabilidad	P Adaptabilidad	P Aaptabilidad	P Adaptabilidad	
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>	Tipos Perceptivos Extraversos
E Amplitud de intereses	E Amplitud de intereses	E Amplitud de intereses	E Amplitud de intereses	
S Confianza en los hechos	S Confianza en los hechos	N Comprension de las posibilidades	N Comprension de las posibilidades	
T Lógica y analisis	F Cordialidad y comprension	F Cordialidad y comprension	T Lógica y análisis	
P Adaptabilidad	P Adaptabilidad	P Adaptabilidad	P Adaptabilidad	
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>	Tipos de Juicio Extraversos
E Amplitud de intereses	E Amplitud de intereses	E Amplitud de intereses	E Amplitud de intereses	
S Confianza en los hechos	S Confianza en los hechos	N Comprension de las posibilidades	N Comprension de las posibilidades	
T Lógica y analisis	F Cordialidad y comprension	F Cordialidad y comprension	T Lógica y análisis	
J Organización	J Organización	J Organización	J Organización	

ISTJ

ADMINISTRADOR analítico de hechos y detalles; confiable, decisivo, consciencioso y sistemático preocupado con sistemas y organizaciones, estable, conservador

ISTP

ANALIZADOR práctico; valora la exactitud; más interesado en organizar datos que situaciones o personas; reflexivo, observador tranquilo y curioso de la vida.

ESTP

ADAPTADOR realista en el mundo de las cosas materiales; afable, tolerante, acomodadizo, orientado hacia las experiencias prácticas, de primera mano; altamente observante de los detalles de las cosas.

ESTJ

ORGANIZADOR práctico consciente de los hechos; agresivo, analítico, sistemático; más interesado en completar la tarea que en los sentimientos de la gente.

ISFJ

ADMINISTRADOR simpático de hechos y detalles; interesado en el bienestar de la gente; confiable, consciencioso y sistemático; estable, conservador.

ISFP

AYUDANTE observador y leal; reflexivo, de alta empatía, paciente con los detalles, apacible y retraído; evita los desacuerdos, disfruta el momento.

ESFP

ADAPTADOR realista en relaciones humanas; amigable y accesible, altamente observador de sus sentimientos y necesidades; orientado hacia la experiencia práctica de primera mano.

ESFJ

ARMONIZADOR práctico y trabajador con la gente; sociable, ordenado, con opiniones firmes; consciencioso, realista y bien atento al aquí y ahora.

INFJ

INNOVADOR de ideas orientado hacia otros; serio silenciosamente vigoroso y perseverante, preocupado con el bien común, con ayudar a los otros desarrollarse.

INFP

AYUDANTE imaginativo, independiente; reflexivo inquiridor, de alta empatía, leal a ideas, más interesado en las posibilidades que en lo práctico.

ENFP

PLANEADOR altamente entusiasta de cambios, imaginativo, individualista; persigue la inspiración con energía impulsiva; intenta comprender e inspirar a otros.

ENFJ

ARMONIZADOR imaginativo y trabajador con la gente; sociable, expresivo, ordenado, de opiniones firmes, consciencioso; curioso de ideas y posibilidades.

INTJ

INNOVADOR lógico de ideas, crítico decisivo; serio, absorto, altamente independiente; preocupado con la organización, determinado y a menudo tenaz.

INTP

ANALIZADOR inquisitivo; reflexivo, independiente, curioso; más interesado en organizar ideas que situaciones o personas.

ENTP

PLANEADOR analítico e inventivo de cambios; entusiasta e independiente; persigue la inspiración con una energía impulsiva; intenta comprender e inspirar a los otros.

ENTJ

ORGANIZADOR intuitivo, innovativo; agresivo, analítico, sistemático; más atento a ideas y posibilidades nuevas que a los sentimientos de los otros.



# **COOPERACION PARA FORMAR EQUIPOS 10 PASOS QUE LE AYUDARAN A CREAR UN EQUIPO**

- Estar convencidos de que el trabajo en equipo es la base para el éxito de la organización.**
- Trabajar hombro con hombro.**
- Amar lo que se hace y a la gente con quien se hace.**
- Pensar en GRANDE.**
- Participación.**
- Comunicación.**
- Seleccionar gente adecuada y dejarla que haga el trabajo.**
- Buen ambiente de trabajo.**
- Apoyo y solidaridad de unos a otros cuando es necesario.**
- Retribuir en algo al Equipo.**





MANAGEMENT

*y toma de decisiones*

# EDWARD DE BONO

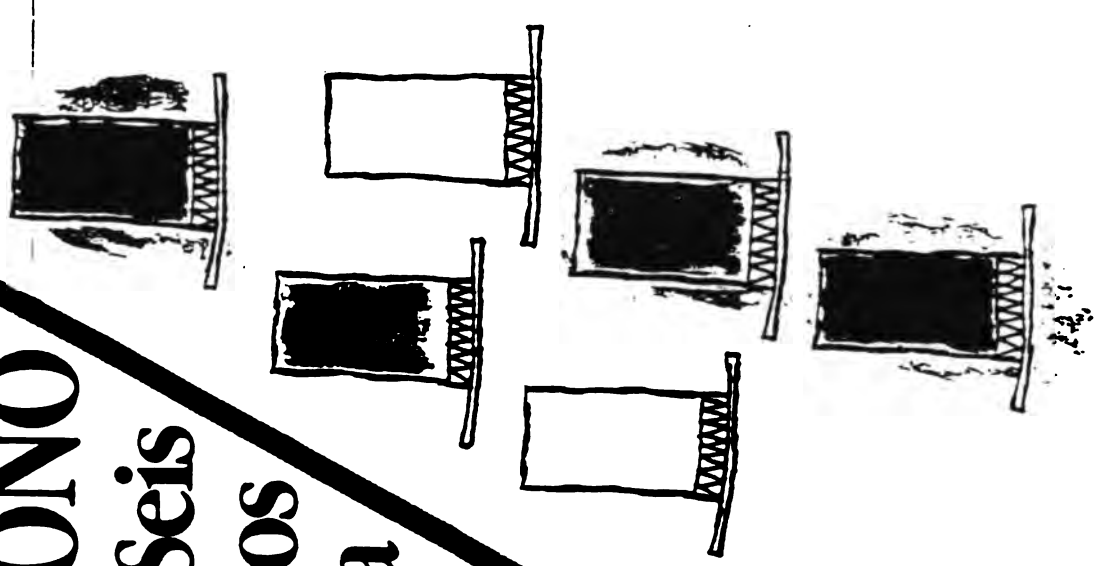
Seis

sombreros

para

pensar

Una guía fundamental  
para pensar con más  
claridad en la gestión y  
dirección de empresas  
y negocios. Por el  
creador de  
El Pensamiento  
Lateral.



EDICIONES CRANICA



# Conclusión

El mayor enemigo del pensamiento es la complejidad, porque conduce a la confusión. Cuando el pensamiento es claro y sencillo resulta más grato y eficaz. El concepto de los seis sombreros para pensar es muy sencillo. Su utilización también es muy sencilla.

El concepto de los seis sombreros para pensar tiene dos propósitos centrales. El primero es simplificar el pensamiento, permitiendo que el pensador trate una cosa después de otra. En vez de hacerse cargo al mismo tiempo de las emociones, la lógica, la información, la esperanza y la creatividad, el pensador puede encararlas por separado. En vez de valerse de la lógica para disminuir a medias una emoción, el pensador puede llevar dicha emoción a la superficie mediante el sombrero rojo y sin necesidad de justificarla. El sombrero negro para pensar puede entonces tratar el aspecto lógico.

El segundo propósito central de los seis sombreros para pensar es permitir una *variación* en el pensamiento. A una persona que en el transcurso de una reunión se ha mostrado continuamente negativa, se le puede pedir que se quite el "sombrero negro". Esto le indica a



la persona que está siendo persistentemente negativa. También se puede pedir a esta persona que se ponga "el sombrero amarillo". Este es un pedido directo de que sea positiva. De este modo, los seis sombreros proporcionan un lenguaje que, sin ser ofensivo, es preciso. Lo más importante es que este lenguaje no amenaza el ego o la personalidad del sujeto. Se convierte en actuación o incluso en un juego. Los seis sombreros permiten que se solicite pensar de ciertos modos. Los sombreros resaltan así una especie de instructiva taquigrafía.

No estoy insinuando que en todo momento deberíamos ejercer conscientemente un sombrero u otro. Ello es completamente innecesario. En algunas ocasiones puede que queramos usar todos los sombreros en una secuencia formalmente estructurada; en estos casos deberíamos exponer la estructura por adelantado. Más a menudo queremos ponernos uno u otro sombrero con cierta formalidad en el curso de una discusión. O podemos querer pedir a uno de los presentes que se ponga un sombrero determinado. Al principio esto puede parecer un tanto extraño pero con el tiempo parecerá muy natural.

Oviamente, el lenguaje consigue utilidad máxima si todos los miembros de una organización están al tanto de las reglas de juego. Por ejemplo, todos los que acostumbra reunirse para discutir deberían conocer el significado de los distintos sombreros. El concepto funciona mejor cuando se convierte en una especie de lenguaje común.

# Resúmenes

## EL MÉTODO DE LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

El propósito de los seis sombreros para pensar es desarrollar el pensamiento, de modo que el pensador pueda utilizar un modo de pensar después de otro — en lugar de hacer todo al mismo tiempo o intentarlo. La mejor analogía es la impresión a todo color. Se imprime cada color por separado y al final se reúnen todos y se ve el conjunto.

El método de los seis sombreros para pensar está diseñado para sacar al pensamiento del estilo argumentativo habitual y llevarlo a un estilo cartográfico. Esto hace del pensamiento un proceso de dos etapas. La primera es elaborar el mapa. La segunda es elegir la ruta en el mapa. Si el mapa es suficientemente bueno, la ruta mejor suele ser obvia. Tal como en la analogía de la impresión a color, cada uno de los seis sombreros pone un tipo de pensamiento en el mapa.

No pretendo afirmar que los seis sombreros abarcan todo aspecto posible del pensamiento, sino que abarcan los modos principales. Tampoco estoy sugiriendo que nos pongamos uno de los sombreros cada vez que pensamos.



El mayor valor de los sombreros es su misma artificialidad. Brindan una formalidad y una convención para requerir cierto tipo de pensamiento tanto de nosotros mismos como de los demás. Fijan las reglas del juego del pensamiento. Cualquiera que lo juegue va a conocer estas reglas.

Cuanto más se utilicen los sombreros, más se integrarán a la cultura del pensamiento. Todos los miembros de una organización deberían aprender el lenguaje básico de modo que se pueda incorporar a la cultura.

El pensamiento en foco resulta así mucho más potente. En lugar de perder tiempo en discusiones y razonamientos sin rumbo, se contará con un planteo enérgico y disciplinado.

Al principio, es posible que la gente se sienta un poco incómoda con el uso de los sombreros, pero esta incomodidad desaparece apenas la conveniencia del sistema resulta evidente. La primera utilización de los sombreros será un pedido ocasional de usar uno en particular o de cambiar el negro por otro.

Como dije al principio del libro, el gran valor de los sombreros es que proporcionan roles de pensamiento. Un pensador puede enorgullecerse de representar cada uno de esos roles. Sin la formalidad de los sombreros algunos pensadores se estancarían en un modo único (generalmente el negro).

Sut-rayo una vez más lo fácil que es usar el sistema. No hace falta que el lector se esfuerce en recordar todos los puntos expuestos en estas páginas. Constituyen una amplia acción. Lo esencial de cada sombrero es fácil de recordar.

**Sombrero Blanco.** Blanco, virgen, hechos puros, números e información.

**Sombrero Rojo.** ver rojo, emociones y sentimientos, también presentimiento e intuición.

**Sombrero Negro.** abogado del diablo, enjuiciamiento negativo, razón por la que no resultará.

**Sombrero Amarillo.** luz del sol, brillo y optimismo, positivo, constructivo, oportunidad.

**Sombrero Verde.** fertilidad, creatividad, plantas brotando de las semillas, movimiento, provocación.

**Sombrero Azul.** moderación y control, director de orquesta, pensar en el pensamiento.

Mientras más personas aprendan el lenguaje, más útil resultará en cualquier organización. La verdad es que no contamos con un lenguaje sencillo como sistema de control de nuestro pensamiento.

Si nos sentimos tan inteligentes que creemos poder prescindir de este sistema, podríamos tener en cuenta que dicho sistema haría que esa inteligencia, de la que tanto nos jactamos, fuera más eficaz aún. Una persona con talento natural para correr se beneficia más que otros si a ese talento aplica disciplina.

...En este momento quiero hacer una acotación de sombrero amarillo. Pruébalo por ti mismo.

Me parece conveniente repetir en las páginas siguientes los resúmenes usados en el libro para cada uno de los seis sombreros para pensar.





### RESUMEN DEL PENSAMIENTO DE SOMBRERO BLANCO

Imagine una computadora que da los hechos y las cifras que se le piden. Es neutral y objetiva. No hace interrelaciones ni da opiniones. Cuando usa el sombrero blanco, el pensador debería imitar a la computadora.

La persona que pide información debe enmarcar y precisar las preguntas a fin de obtener información o para completar vacíos de la información existente.

En la práctica existe un sistema doble de información. El primer nivel contiene hechos verificados y probados, hechos de primera clase. El segundo, hechos que se cree que son verdaderos, pero que todavía no han sido totalmente verificados, hechos de segunda clase.

La credibilidad varía desde "siempre verdadero" hasta "nunca verdadero". En el medio hay niveles utilizables, tales como "en general", "a veces", y "en forma ocasional". Se puede presentar esta clase de información con el sombrero blanco siempre que se use el "marco" apropiado para indicar su grado de probabilidad.

El pensamiento de sombrero blanco es una disciplina y una dirección. El pensador se esfuerza por ser más neutral y más objetivo al presentar la información. Te pueden pedir que te pongas el sombrero blanco o puedes pedirle a otro que lo haga. Se puede optar por usarlo o por quitárselo.

El blanco (ausencia de color) indica neutralidad.

### RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO ROJO

El uso del sombrero rojo permite que el pensador diga: "Así me siento con respecto a este asunto".

El sombrero rojo legitima las emociones y los sentimientos como una parte importante del pensamiento.

El sombrero rojo hace visibles los sentimientos para que puedan convertirse en parte del mapa y también del sistema de valores que elige la ruta en el mapa.

El sombrero provee al pensador de un método conveniente para entrar y salir del modo emocional; así puede hacerlo de una manera que no resulta posible sin este truco o instrumento.

El sombrero rojo permite que el pensador explore los sentimientos de los demás cuando les solicita un punto de vista de sombrero rojo.

Cuando un pensador está usando el sombrero rojo, nunca debería hacer el intento de justificar los sentimientos o de basarlos en la lógica.

El sombrero rojo cubre dos amplios tipos de sentimiento. En primer lugar, las emociones comunes, que varían desde las fuertes, tales como miedo y disgusto, hasta las más sutiles como la sospecha. En segundo lugar, los juicios complejos, clasificables en tipos tales como presentimientos, intuiciones, sensaciones, preferencias, sentimientos estéticos y otros tipos no justificables de modo perceptible. Cuando una opinión consta en gran medida de este tipo de sentimientos, también se la puede encajar bajo el sombrero rojo.



### RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO NEGRO

El pensar de sombrero negro se ocupa específicamente del juicio negativo. El pensador de sombrero negro señala lo que está mal, lo incorrecto y erróneo. El pensador de sombrero negro señala que algo no se acomoda a la experiencia o al conocimiento aceptado. El pensador de sombrero negro señala por qué algo no va a funcionar. El pensador de sombrero negro señala los riesgos y peligros. El pensador de sombrero negro señala las imperfecciones de un diseño.

**El pensamiento de sombrero negro no es argumentación y nunca se lo debería considerar tal. Es un intento objetivo de poner en el mapa los elementos negativos.**

El pensamiento de sombrero negro puede señalar los errores en el proceso del pensamiento y en el método mismo.

El pensamiento de sombrero negro puede confrontar una idea con el pasado para verificar si encaja con lo ya sabido.

El pensamiento de sombrero negro puede proyectar una idea en el futuro para verificar qué podría fracasar o ir mal.

El pensamiento de sombrero negro puede hacer sugerencias negativas.

El pensamiento de sombrero negro no debería utilizarse para encubrir complacencia negativa o sentimientos negativos, los que deberían utilizar el sombrero rojo.

El juicio positivo queda para el sombrero amarillo. De presentarse ideas nuevas, el sombrero amarillo siempre se debe usar antes que el negro.

### RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO AMARILLO

El pensamiento de sombrero amarillo es positivo y constructivo. El color amarillo simboliza el brillo del sol, la luminosidad y el optimismo.

El pensamiento de sombrero amarillo se ocupa de la evaluación positiva del mismo modo que el pensamiento de sombrero negro se ocupa de la evaluación negativa.

El pensamiento de sombrero amarillo abarca un espectro positivo que va desde el aspecto lógico y práctico hasta los sueños, visiones y esperanzas.

El pensamiento de sombrero amarillo indaga y explora en busca de valor y beneficio. Después procura encontrar respaldo lógico para este valor y beneficio. El pensamiento de sombrero amarillo trata de manifestar un optimismo bien fundado, pero no se limita a esto — a menos que se califiquen adecuadamente otros tipos de optimismo.

El pensamiento de sombrero amarillo es constructivo y generativo. De él surgen propuestas concretas y sugerencias. Se ocupa de la operabilidad y de hacer que las cosas ocurran. La eficacia es el objetivo del pensamiento constructivo de sombrero amarillo.

El pensamiento de sombrero amarillo puede ser espe-



culativo y buscador de oportunidades. Permite, además, visiones y sueños.

El pensamiento de sombrero amarillo no se ocupa de la mera euforia positiva (sombrero rojo) ni tampoco, directamente, de la creación de ideas nuevas (sombrero verde).

### RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO VERDE

El sombrero verde es para el pensamiento creativo. La persona que se lo pone va a usar el lenguaje del pensamiento creativo. Quienes se hallen a su alrededor, deben considerar el producto como un producto creativo. Idealmente, tanto el pensador como el oyente deberían usar sombreros verdes.

El color verde es símbolo de la fertilidad, el crecimiento y el valor de las semillas.

La búsqueda de alternativas es un aspecto fundamental del pensamiento de sombrero verde. Hace falta ir más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio.

Con la pausa creativa el pensador de sombrero verde se detiene en un punto dado para considerar la posibilidad de ideas alternativas en ese punto. No hacen falta razones para esta pausa.

En el pensamiento de sombrero verde el lenguaje del movimiento reemplaza al del juicio. El pensador procura avanzar desde una idea para alcanzar otra nueva.

La provocación es un elemento importante del pensa-

miento de sombrero verde y se simboliza con la palabra *op*. Se utilizan las provocaciones para salir de nuestras pautas habituales de pensamiento. Existen varias formas de plantear provocaciones incluyendo el método de la palabra al azar.

El pensamiento lateral es una serie de actitudes, lenguajes y técnicas (que incluyen movimiento, provocación y *op*) para saltar de pautas en un sistema autoorganizado de pautas asimétricas. Se utiliza para generar conceptos y percepciones.

### RESUMEN DE PENSAMIENTO DE SOMBRERO AZUL

El sombrero azul es el sombrero del control. El pensador del sombrero azul organiza el pensamiento mismo. Pensar con el sombrero azul es pensar acerca del pensamiento necesario para indagar el tema.

El pensador de sombrero azul es como el director de orquesta. Es quien propone o llama al uso de los otros sombreros.

El pensador de sombrero azul define los temas hacia los que debe dirigirse el pensamiento. El pensamiento de sombrero azul establece el foco. Define los problemas y elabora las preguntas. El pensamiento de sombrero azul determina las tareas de pensamiento que se van a desarrollar.

El pensamiento de sombrero azul es responsable de la síntesis, la visión global y las conclusiones. Esto puede ocurrir de tanto en tanto durante el curso del pensamiento y también al final.



El pensamiento de sombrero azul monitorea el pensamiento y asegura el respeto de las reglas de juego. El pensamiento de sombrero azul detiene la discusión e insiste en el pensamiento cartográfico. El pensamiento de sombrero azul refuerza y aplica la disciplina.

Se puede usar el pensamiento de sombrero azul en interrupciones eventuales para pedir un sombrero. También puede utilizarse para establecer una secuencia gradual de operaciones de pensamiento que deben respetarse tal como una danza respeta la coreografía.

Aun cuando se asigne a una persona el rol específico del pensamiento de sombrero azul, este rol está abierto a cualquiera que desee proponer comentarios o sugerencias de sombrero azul.

## EDWARD DE BONO

Publicaciones cuyas mencionadas en este libro:

*The Mechanism of Mind* (Penguin Books)

*Po: Beyond Yes and No* (Penguin Books)

*Lateral Thinking for Management* (Penguin Books)

*Lateral Thinking* (Penguin Books, Harper and Row,

N. Y.) (Hay edición en español, de Editorial

Paidós, Buenos Aires, Barcelona)

*Practical Thinking* (Penguin Books)

*Tactics: The Art and Science of Success* (Little, Brown,

N. Y.)

*Conflicts: A Better Way to Resolve Them* (Harrap, UK)





## **LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR**

- NEGRO** : Negativo, ve lo malo, los riesgos y las amenazas.
- AMARILLO** : Positivo, optimista, lo bueno de un proyecto o un producto o servicio.
- VERDE** : Soluciones, creatividad, nuevas oportunidades.
- ROJO** : Sentimientos, emociones, miedos, juicios, opiniones en favor de la gente de la organización.
- BLANCO** : Solicita información, analiza cifras, datos, es objetivo.
- AZUL** : Pone énfasis en control, coordinación, resume opiniones.



# LIDER

Características	Individual	Grupal
	P.	Intervención
		líder
		descripción
		función



# Liderazgo

Proceso de inducir a las personas a actuar con buena disposición, entusiasmo y compromiso para trabajar en el logro de metas y objetivos comunes.



# Estilos de liderazgo

## **Rasgos Personales**

- Carismático
- Conocimiento
- Circunstancial

## **Uso de Autoridad**

- Dictatorial
- Autocrático
- Participativo
- *Laissez - Faire*
- Facilitador

## **Enfoque**

- Hacia la Tarea
- Hacia las Personas

## **Situacional**

## **Basado en Principios**





# Elementos

**Concepto de Relación:** Confianza y respeto

**Proceso:** Resultados

**Acción de inducir  
o inspirar:**

Visión

Equipos

Reconocimientos y sanciones

Autoridad/poder

Modelos

**Estilo de liderazgo**



**Necesidades del  
“Cliente”**

**Misión y  
Estrategia**



**Resultados**

**Estructura,  
procesos y  
tecnología**

**Cultura**  
(comportamientos  
decisiones  
desempeños)



# ORGANIZACIONAL: ALINEAMIENTO

GERENCIAL: EMPOWERMENT  
INTERPERSONAL

PERSONAL

Misión  
Estrategias  
Procesos

Estructura





# GERENCIAL: EMPOWERMENT

## INTERPERSONAL

### PERSONAL

- Desarrolle a su equipo profesional y personalmente

- Demuestre su aprecio

- Dele poder a su equipo

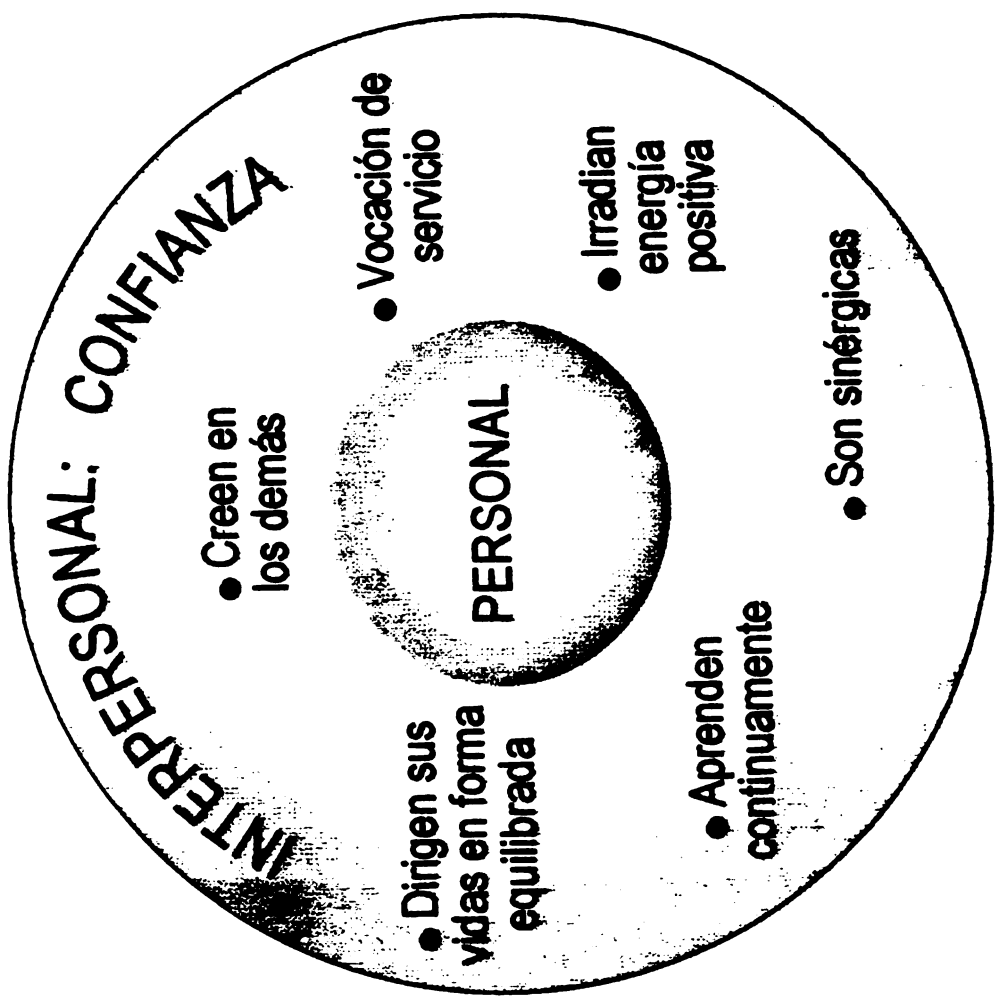
- Comuníquese francamente

- Dirija ética e imparcialmente

- Promueva el bienestar en el lugar de trabajo









## **PERSONAL:**

**Confiabilidad**

**Seguridad en sí mismo**

- **autoestima**
- **visión de futuro**
- **compromiso**
- **servicio**
- **congruencia entre discurso y acciones**

1. 2.

## COMUNIQUESE FRANCAMENTE

¿ Con cuánta franqueza se comunica usted? Califique cada una de las siguientes frases según esta escala:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 4 | Casi siempre es verdad                |
| 3 | Es verdad la mayor parte de las veces |
| 2 | Muy pocas veces es verdad             |
| 1 | Casi nunca es verdad                  |

- Yo me comunico honestamente
- Mi comunicación verbal está de acuerdo con mis actos.  
" Yo actúo como hablo"
- Yo admito mis equivocaciones y defectos
- Cuando me equivoco, pido que me disculpen
- Yo escucho bien
- Solo hago las promesas que puedo cumplir
- Llevo a cabo entrevistas formales con mi equipo
- Comunico francamente a los futuros (as) miembros de mi equipo la cultura de la organización y la descripción de su trabajo
- Mantengo informados a mis compañeros (as) de equipo sobre lo que está sucediendo en la organización y en nuestra Unidad
- Fomento una comunicación sana y trato de desanletar las disputas
- Inicio un contacto personal con todos mis compañeros (as) de equipo
- Mantengo mi sentido del humor y diversión al comunicarme con mis compañeros (as) de equipo
- CALIFICACION TOTAL

Basado en el trabajo de CAROL KINSEY GOMAN, Ph.D.;1991



## DEMUESTRE SU APRECIO

¿ Demuestra usted suficiente aprecio ? Califique las siguientes frases según esta escala:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 4 | Casi siempre es verdad                |
| 3 | Es verdad la mayor parte de las veces |
| 2 | Muy pocas veces es verdad             |
| 1 | Casi nunca es verdad                  |

- Ofrezco siempre un refuerzo positivo
- Los (as) aliento de palabra
- Uso el refuerzo visual como por ejemplo, una tarjeta " dando las gracias" y una recompensa como "empleado (a) del mes"
- Mi aprecio es auténtico
- Reconozco el éxito del equipo
- Refuerzo las posibilidades del individuo en vez de sus problemas del pasado
- Reconozco que una de los mis principales funciones es respaldar y dar facilidad a mis compañeros (as) de equipo
- Doy a conocer ante todos (as) y certifico al (a) integrante del equipo "trabajador (a) principal a cargo de ....' ) que acepta una nueva responsabilidad o tarea
- Busco formas creativas para mostrar mi aprecio a todos mis compañeros (as) de equipo
- Soy específico (a) en mis alabanzas y aprecio
- Cuando es apropiado, manifiesto mi aprecio a mi superior (ra)
  
- CALIFICACION TOTAL

Basado en en trabajo de CAROL KINSEY GOMAN, Ph.D.;1991





## DELE PODER A SUS COMPAÑEROS DE EQUIPO

¿ Da usted suficiente poder a sus compañeros de equipo ?  
Califíquese a sí mismo a través de las siguientes frases según esta escala:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 4 | Casi siempre es verdad                |
| 3 | Es verdad la mayor parte de las veces |
| 2 | Muy pocas veces es verdad             |
| 1 | Casi nunca es verdad                  |

- Delego bien y tengo fe en la capacidad de mi compañero (a) de equipo para manejar la tarea delegada
- Aliento a mis compañeros (as) de equipo para que hagan frente a las condiciones establecidas
- Sigo de cerca y reconozco las ideas creativas y contribuciones de mis compañeros (as) de equipo
- Busco activamente que mis compañeros (as) de equipo se involucren con las tareas a realizar
- Planifico reuniones regulares de equipo para que tengan sesiones de "soluciones de problemas"
- Establezco " agendas de cosas por hacer"
- Nombro a compañeros (as) de mi equipo para que sean " Líderes o Expertos por un día"
- Pregunto en forma coherente para obtener la opinión sobre cambios propuestos en la organización
- Trabajo con mis compañeros (as) de equipo para establecer de mutuo acuerdo objetivos y estrategias para lograr las metas asignadas
- Permito que mis compañeros (as) de equipo cometan errores
- Respaldo las actividades en grupo y el asesoramiento por parte de los compañeros (as) de equipo para la solución de problemas y la creación de ideas
- Permito que mis compañeros (as) de equipo estructuren sus trabajos de la manera que les sea más cómoda y productiva
- CALIFICACION TOTAL

Basado en el trabajo de CAROL KINSEY COMAN, Ph.D.;1991



## DIRIJA ETICA E IMPARCIALMENTE

¿ Posee usted el mayor estándar posible de una conducta ética e imparcial ? Califique las siguientes frases según esta escala:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 4 | Casi siempre es verdad                |
| 3 | Es verdad la mayor parte de las veces |
| 2 | Muy pocas veces es verdad             |
| 1 | Casi nunca es verdad                  |

- Soy justo (a) con mis compañeros (as) de equipo
- Sigo las normas éticas en mi trato con mis compañeros(as) de equipo
- Trato de ser imparcial y evitar el favoritismo
- Creo que mis compañeros (as) de equipo son justos (as) y honestos (as) conmigo
- Indico las maneras en que la organización respalda los intereses de los empleados (as)
- Estimo que mis compañeros (as) de trabajo son leales a la Organización
- Insisto en la coherencia al dirigir a mis compañeros (as) de equipo
- Quiero que mis compañeros (as) de equipo tengan éxito
- Trato de ver las cosas desde el punto de vista de mis compañeros (as) de trabajo
- El bienestar de mis compañeros (as) de equipo forma parte de una de mis decisiones como líder o gerente (a)
- Yo hago saber a mis compañeros (as) de trabajo lo que espero de ellos (as) para que me muestren su lealtad
- Confío en la gente que trabaja conmigo
- CALIFICACION TOTAL

Basado en el trabajo de CAROL KINSEY GOMAN, Ph.D.;1991



## DESARROLLE A SU EQUIPO PROFESIONAL Y PERSONALMENTE

¿ Cuánto contribuye usted al desarrollo de su equipo de trabajo ?  
Califique las siguientes frases según esta escala:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 4 | Casi siempre es verdad                |
| 3 | Es verdad la mayor parte de las veces |
| 2 | Muy pocas veces es verdad             |
| 1 | Casi nunca es verdad                  |

- Promuevo el enriquecimiento del trabajo y la rotación de roles
- Respaldo las metas, ambiciones y sueños de mis compañeros (as) de equipo
- Ofrezco un adiestramiento oportuno
- Inspiro en mis compañeros (as) de equipo la autoevaluación y su relación con el trabajo que desempeñan
- Acercó a mis compañeros (as) de equipo con las fuentes de capacitación
- Apoyo mejoras en el ambiente físico de trabajo
- Pregunto a mi equipo de trabajo qué nuevas tareas les gustaría realizar
- Aliento a mis compañeros (as) de equipo para que prosigan con sus metas académicas
- Aliento a mis compañeros (as) de equipo para que se integren en actividades de la Organización
- Me intereso en los problemas personales de mis compañeros ( as) de equipo y les ofrezco mi ayuda y respaldo
- Hago públicos los logros de mis compañeros (as) de equipo
- Ayudo a la gente o optimizar sus puntos fuertes y minizar sus puntos débiles
- CALIFICACION TOTAL

Basado en el trabajo de CAROL KINSEY GOMAN, Ph.D.;1991



## PROMUEVA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

Para evaluar si está promoviendo como debe el bienestar en el lugar donde trabaja, califique las siguientes frases según esta escala:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 4 | Casi siempre es verdad                |
| 3 | Es verdad la mayor parte de las veces |
| 2 | Muy pocas veces es verdad             |
| 1 | Casi nunca es verdad                  |

- Aliento a mis compañeros (as) de equipo para que asistan a los programas sobre bienestar y salud patrocinados por la organización
- Creo un ambiente de trabajo positivo
- Doy a conocer los asuntos sobre la salud mediante avisos en los pizarrones
- Consigo Asesores en materia de Salud Ocupacional
- Exhorto a mis compañeros (as) de equipo a que cultiven intereses saludables fuera de la organización
- Estoy conciente de las situaciones de tensión en el trabajo y hago mi mayor esfuerzo por aliviarlas
- Me esfuerzo por lograr mejoras periódicas en el ambiente físico del trabajo
- Aliento a mis compañeros (as) de equipo para que creen y mantengan un ambiente de trabajo físicamente seguro
- Promuevo la salud física de mis compañeros (as) de equipo alentándolos a que tomen períodos para hacer ejercicios o relajamiento durante la jornada de trabajo
- Promuevo el desarrollo de una biblioteca para uso de los compañeros (as) de equipo con libros, revistas, videos sobre crecimiento personal
- Doy publicidad a los programas comunitarios sobre la salud
- Recompensó a los compañeros (as) de equipo que hacen cambios importantes con respecto a su propia salud integral
- CALIFICACION

Basado en el trabajo de Carol Kinsey, Ph.D.;1991





## **ESCALA PARA INTERPRETAR CUESTIONARIOS SOBRE LIDERAZGO**

- 21 ó menos:** Su liderazgo es muy bajo, no da poder a los miembros de su Organización. Realice un esfuerzo importante si quiere que su empresa se fortalezca y alcance éxito.
- 22 a 37:** Su liderazgo es de nivel medio, debe mejorar en aquellos aspectos que marcó con 2 y 1.
- 38 o más:** Su liderazgo es bastante bueno.  
**CONTINUE ASI.**



# EMPOWERMENT

Cómo obtener poder y autoridad  
en el mundo del trabajo



Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe



# VALORACION DE *EMPOWERMENT* EN NUESTRO LUGAR DE TRABAJO

Por favor llene el cuestionario usted mismo, después pida a los otros miembros de su equipo que lo llenen también.

Conteste cada una de las preguntas. Considere el grado de veracidad que usted cree que tiene cada punto, aplicado a su propio grupo de trabajo.

Si usted cree que la declaración es *cierta* circule el número 1.

Si usted piensa que la declaración es *a veces cierta* circule el número 2.

Si usted piensa que la declaración es *a veces falsa* circule el número 3.

Si usted siente que la declaración es *falsa* circule el número 4.

## VALORACION DE EMPOWERMENT

GRUPO

### 1. Claridad de propósito

La gente sabe dónde está.	1	2	3	4
Yo se qué es lo que se espera de mí.	1	2	3	4
Tareas y responsabilidades están organizadas claramente.	1	2	3	4
Los sistemas y procedimientos son los adecuados	1	2	3	4
Conozco los valores del equipo.	1	2	3	4

### 2. Moral

Se confía en la gente.	1	2	3	4
Las políticas son lo suficientemente flexibles para considerar las necesidades personales.	1	2	3	4
Me siento respetado como persona.	1	2	3	4
Se respetan las diferencias en valores y estilos de vida.	1	2	3	4
Me gusta trabajar aquí.	1	2	3	4
Hay un espíritu positivo.	1	2	3	4
Si tuviera algún problema personal el equipo me apoyaría. mientras lo resuelva.	1	2	3	4



**GRUPO****3. Justicia**

- Apruebo las cosas que se están haciendo aquí. 1 2 3 4  
Se trata a la gente con justicia. 1 2 3 4  
Confío en lo que dice el equipo. 1 2 3 4

**4. Reconocimiento**

- Se recompensan adecuadamente los esfuerzos individuales. 1 2 3 4  
Se da a reconocer cuando la gente hace algo bien. 1 2 3 4  
El equipo se fija en lo que usted hace, no en quien conoce. 1 2 3 4  
El equipo espera lo mejor de la gente. 1 2 3 4

**5. Equipo de trabajo**

- La gente se ayuda entre si. 1 2 3 4  
La gente trabaja en conjunto para resolver problemas difíciles. 1 2 3 4  
A la gente le importan los demás. 1 2 3 4  
la gente lucha por el equipo. 1 2 3 4

**6. Participación**

- La gente tiene ingerencia en la toma de decisiones. 1 2 3 4  
Se comparten los problemas. 1 2 3 4  
La gente recibe los recursos necesarios para hacer su trabajo. 1 2 3 4

**7. Comunicación**

- Me mantienen informado de lo que está pasando en la compañía. 1 2 3 4  
La comunicación entre los grupos es clara y oportuna. 1 2 3 4  
Entiendo por qué se me piden las cosas. 1 2 3 4

**8. Ambiente sano**

- La gente es capaz de manejar la presión de su trabajo. 1 2 3 4  
No se espera que yo haga muchas cosas. 1 2 3 4  
El cambio se maneja en forma adecuada. 1 2 3 4  
Los procedimientos no interfieren para hacer bien las cosas. 1 2 3 4  
Tengo capacidad de crecer y aprender. 1 2 3 4  
Hay oportunidad para desarrollar una carrera 1 2 3 4

Basado en el trabajo de C.Scott y D. Jaffe (1990)





(A)

# CÓMO DESARROLLAR LA AUTOESTIMA

Guía para lograr el éxito personal



## ¿COMO DEFINIRIA USTED LA AUTOESTIMA?

Marque la oración que ayude a definir lo que significa para usted la autoestima.

- Creer en mí mismo y mi propio valor.
- La capacidad de ver el lugar que tengo en el mundo en forma realista y optimista.
- Una confianza en mi capacidad para hacer cambios y enfrentar el reto de mi vida.
- La capacidad de entender mis flaquezas y trabajar en el mejoramiento de punto débiles específicos.
- El conocimiento de mí mismo y la aceptación de dicho conocimiento.
- La capacidad de reconocer que soy único y estar orgulloso de las cosas que hacen que "yo" sea único.
- La convicción en mi propio valor y una admiración saludable por mis aptitudes.
- Creer en lo que puedo hacer: una visión y confianza positivas para intentar hacer algo nuevo.
- La capacidad de evaluar y aplicar mis aptitudes de manera positiva y optimista.
- Entender que valgo, ante mí mismo y los demás, sin importar la situación.
- Saber quién soy: lo que puedo hacer y cómo proyectar este conocimiento.
- Amarme a mí mismo, sin importar ninguna actuación en particular.
- Gustarme, respetarme y estar dispuesto a asumir riesgos y a fracasar.
- Aceptar quién soy y tener el valor y la fuerza para diseñar mi vida como quiero que sea.

**Basado en el trabajo de Connie Palladino (1992)**



## INSTRUCCIONES

Llene los espacios con el número que mejor describa la manera como usted se percibe en el trabajo. Después repita el ejercicio con la manera como se percibe fuera del trabajo.

Escala:	Muy Alto	=	5
	Moderadamente Alto	=	4
	Medio	=	3
	Moderadamente Bajo	=	2
	Muy Bajo	=	1

## REVISION DE LA EVALUACION PERSONAL Y EN EL TRABAJO

	EN EL TRABAJO	FUERA DEL TRABAJO
1. Siento que tengo éxito en mi trabajo/ocupación actual.	_____	_____
2. Me siento satisfecho con mi trabajo/trayectoria laborar actual.	_____	_____
3. Considero que soy una persona que asume riesgos.	_____	_____
4. Siento que es importante continuar mi educación.	_____	_____
5. Busco conscientemente lo bueno en lo demás.	_____	_____
6. Puedo hacer casi todo lo que me propongo.	_____	_____
7. Me siento cómodo en situaciones sociales nuevas.	_____	_____
8. Reconozco y agradezco los cumplidos de los demás.	_____	_____
9. Me siento cómodo al hablar ante otras personas.	_____	_____
10. Disfruto contándoles a los demás mis éxitos.	_____	_____
11. Soy una persona optimista.	_____	_____
12. Soy una persona orientada a las metas.	_____	_____
13. Me siento cómodo al tomar la mayor parte de las decisiones.	_____	_____
14. Estoy en buena condición física.	_____	_____
15. Los demás me respetan por ser quien soy.	_____	_____
16. Proyecto una autoimagen positiva.	_____	_____
17. Escucho activamente.	_____	_____



	EN EL TRABAJO	FUERA DEL TRABAJO
18. Me gusta ser responsable de proyectos y otras personas.	_____	_____
19. Disfruto las discusiones de controversia.	_____	
20. Considero que los obstáculos son un reto.	_____	_____
21. Puedo pedir ayuda sin sentirme culpable.	_____	_____
22. Puedo reirme de mis errores.	_____	
23. Soy responsable de mis pensamientos y acciones.	_____	
24. Soy directo al dar voz a mis sentimientos.	_____	_____
25. Llevo una vida equilibrada.	_____	_____
26. Soy una persona entusiasta.	_____	_____
27. Uso contacto visual directo al hablar con los demás.	_____	
28. Me agrado genuinamente por ser quien soy.	_____	_____
29. Hago ejercicios físicos diariamente.	_____	_____
30. Considero que es importante mi manera de vestir.	_____	_____

Sume sus puntos y anote el total en los espacios.

TOTAL DE PUNTOS:        EN EL TRABAJO

   FUERA DEL TRABAJO

**ESCALA**

- (120 -150)    =    Autoestima muy elevada
- ( 90 - 119)    =    Autoestima moderadamente elevada
- ( 89 - 60)    =    Autoestima media
- ( 31 - 59)    =    Autoestima moderadamente baja
- ( 0 - 30)    =    Autoestima baja

Basado en el trabajo de Connie Palladino (1992)





β

# CÓMO DESARROLLAR LA AUTOESTIMA

Guía para lograr el éxito personal



# ¿CUAN ELEVADA ES SU AUTOESTIMA?

## INSTRUCCIONES

Escriba "V" de Verdadero o "F" de Falso después de cada afirmación, refiriéndose a la manera como se refleja su pensamiento habitual.

1. Considero que mi trabajo/desarrollo personal ha progresado más por suerte que porque yo lo merezca. \_\_\_\_\_
2. A menudo me encuentro preguntándome: "¿Por qué no puedo tener más éxito?" \_\_\_\_\_
3. No creo estar trabajando al máximo de mi potencial. \_\_\_\_\_
4. Considero un fracaso el no lograr mis objetivos. \_\_\_\_\_
5. Cuando los demás son amables conmigo, sospecho de ellos. \_\_\_\_\_
6. El alabar a los demás por sus atributos muchas veces me hace sentir incómodo. \_\_\_\_\_
7. Es difícil ver que ascienden a mis compañeros de trabajo porque muchas veces siento que yo lo merezco más. \_\_\_\_\_
8. No creo necesariamente que nuestra mente tenga una influencia directa sobre nuestro bienestar físico. \_\_\_\_\_
9. Cuando las cosas van bien, por lo general no me duran mucho. \_\_\_\_\_
10. Le doy gran importancia a lo que los demás piensan de mí. \_\_\_\_\_
11. Me gusta impresionar a mi supervisor. \_\_\_\_\_
12. Me resulta difícil enfrentar mis errores. \_\_\_\_\_
13. No siempre me siento cómodo explicando lo que quiero decir. \_\_\_\_\_
14. Me resulta difícil pedir disculpas. \_\_\_\_\_



15. Tiendo a aceptar lentamente los cambios en el trabajo debido a mi miedo. \_\_\_\_\_
16. El aplazar las cosas es uno de mis hábitos de trabajo. \_\_\_\_\_
17. A menudo me encuentro pensando: "¿Para qué intentarlo?, no lo lograré". \_\_\_\_\_
18. Cuando mi jefe me alaba, por lo general no le creo. \_\_\_\_\_
19. No creo que mis compañeros de trabajo deseen que yo avance en el terreno profesional. \_\_\_\_\_
20. Evito tratar a la gente a la que considero no agradar. \_\_\_\_\_
21. Mi actitud hacia la vida podría mejorar. \_\_\_\_\_
22. Para ser honesto, tiendo a culpar a mis padres de lo que está sucediendo con mi vida. \_\_\_\_\_
23. Me resulta difícil ver lo bueno en los demás. \_\_\_\_\_
24. No considero que la gente pueda cambiar sus actitudes. \_\_\_\_\_
25. Realmente no creo que un libro de autoayuda pueda marcar una diferencia en la autoestima de nadie. \_\_\_\_\_

**Basado en el trabajo de Connie Palladino (1992)**

7  
9

3  
7

4  
8

