

# 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

## 1.1. Ficha técnica

**Título original:** "Myers-Briggs Type Indicator (Form G)".

**Título en la adaptación:** "Inventario Tipológico Forma G de Myers-Briggs".

**Autora:** Isabel Briggs Myers.

**Adaptación de la prueba:** TEA Ediciones, S.A.

**Administración:** Individual y colectiva.

**Duración:** Variable, entre 20 y 30 minutos.

**Aplicación:** Adolescentes y adultos.

**Significación:** Evaluación de cuatro escalas bipolares de preferencias : extraversión-introversión, sensación-intuición, pensamiento-sentimiento y juicio-percepción; la combinación de los polos extremos de las escalas permite definir dieciséis tipos distintos de personalidad.

**Valoración:** Puntuación de preferencia en la dirección de uno de los polos de las cuatro escalas.

## 1.2. Fundamentos generales del inventario

El Inventario Tipológico de Myers-Briggs (MBTI) ha surgido de la teoría de los tipos psicológicos de C. G. Jung (1921/1971). La idea central de esta teoría señala que las variaciones del comportamiento no son debidas al azar y corresponden a modalidades fundamentalmente diferentes de utilización de las funciones de la percepción y del juicio.

El concepto de percepción implica todos los medios de entrar en contacto con las personas, las cosas, los sucesos y las ideas, y el concepto de juicio alude a todos los medios de obtener conclusiones de lo percibido.

Si las personas difieren entre sí por sus modos de percepción y de juicio, parece lógico que difieran también por sus reacciones, sus intereses, sus valores, sus actitudes, etc.

A partir del autoinforme (respuestas al Inventario) sobre unas reacciones fácilmente reconocibles, la finalidad del MBTI es identificar las preferencias básicas del sujeto en la percepción y en el juicio, para poder establecer los efectos que cada preferencia tiene (de modo aislado o en conjunción) en diversas áreas de la conducta.

El MBTI difiere de otros instrumentos de medida de la personalidad en varios aspectos :

- fue diseñado para llevar a la práctica una teoría; por tanto, hay que comprender dicha teoría para comprender el MBTI,
- la teoría postula o se apoya en dicotomías o polaridades alejadas; así, pues, no son aplicables algunas características psicométricas,
- de acuerdo con la teoría, existen unas relaciones dinámicas específicas entre las medidas obtenidas que, a su vez, originan las descripciones y características de los dieciséis 'tipos' principales,
- la descripción de los tipos y la teoría subyacente implican un modelo de desarrollo continuo a lo largo de la vida,
- las variables medidas hacen referencia a unas funciones básicas de percepción y juicio que están presentes en prácticamente todos los comportamientos; por tanto, la amplitud de la aplicabilidad del instrumento es muy grande.

El-MBTI se ha construido sobre cuatro dimensiones (presentadas someramente en el Cuadro 1) que, según la teoría de Jung, reflejan las cuatro preferencias básicas que orientan el uso de la percepción y del juicio. Estas preferencias afectan no sólo al objeto de la atención de las personas en una situación dada, sino también al modo de sacar conclusiones sobre lo percibido.

El-MBTI se ha construido sobre cuatro dimensiones (presentadas someramente en el Cuadro 1) que, según la teoría de Jung, reflejan las cuatro preferencias básicas que orientan el uso de la percepción y del juicio. Estas preferencias afectan no sólo al objeto de la atención de las personas en una situación dada, sino también al modo de sacar conclusiones sobre lo percibido.

**Cuadro 1. Las cuatro dimensiones de preferencias del MBTI**

Preferencia entre ...	influye en ...
E-I extraversión o introversión	... la orientación del juicio de la percepción, dirigida principalmente hacia el mundo exterior (E) o de las ideas (I)
S-N percepción sensorial (S) o intuitiva (N)	... el tipo de percepción que se prefiere cuando se necesita o desea percibir
T-F decisión apoyada en el pensamiento (T) o en el sentimiento (F)	... el tipo de función en la que se confía cuando se necesita o desea tomar una decisión
J-P el juicio (J) o la percepción (P)	... el uso de una actitud de decisión (utilizando T o F), o una actitud perceptiva (utilizando S o N) para enfocar el mundo exterior

**a) Extraversión - Introversión (E-I)**

Es necesario tomar estos términos en la acepción de Jung. El autor consideraba estas variables como unas actitudes mutuamente complementarias, cuyas diferencias generan, en el individuo y en la sociedad, la tensión necesaria para el mantenimiento de la vida. Los extravertidos están orientados primordialmente hacia el mundo exterior y, por tanto, tienden a enfocar sus juicios y percepciones sobre las personas y los objetos. Los introvertidos están orientados primordialmente hacia el mundo interior y sus enfoques se dirigen a conceptos e ideas.

ción de la consciencia. Los autores han utilizado como sigla la segunda letra, N, del término inglés ('Intuition') para evitar confusión con la I de Introversión.

**c) Pensamiento - Sentimiento (T-F)**

Esta dimensión opone dos modos o criterios de juicio en una persona, el que se apoya en el pensamiento (T, inicial del término inglés 'Thinking') para decidir impersonalmente a partir de consecuencias lógicas o el que se apoya en el sentimiento (F, inicial del término inglés 'Feeling') para tomar una decisión sobre la base de valores personales o sociales.

**b) Sensación - Intuición (S-N)**

El índice S-N ha sido diseñado para reflejar la preferencia entre dos modos opuestos de percibir; uno se apoya principalmente en los procesos sensoriales (S) y recoge los hechos o sucesos observables mediante uno o varios de los cinco sentidos; el otro se apoya más en el algo menos obvio proceso de la intuición (N) para recoger los significados, las relaciones o las posibilidades elaboradas más allá de la interven-

**d) Juicio - Percepción (J-P)**

Este índice J-P describe el proceso que primordialmente usa una persona para tratar con el mundo exterior; la persona que prefiere el juicio (J) llega a una preferencia utilizando este proceso (apoyándose en el Pensamiento o en el Sentimiento), mientras que en el otro polo está la persona que utiliza el proceso perceptivo (P) para tratar con el mundo exterior (con la ayuda de la Sensación o de la Intuición).

De acuerdo con la teoría expuesta anteriormente, en cada dimensión se prefiere uno de los dos polos. Cada una de estas cuatro preferencias es independiente de las otras tres, con lo cual se llega a la existencia de dieciséis posibles combinaciones; se las conoce con el nombre de 'tipos' y se las denomina con las cuatro letras de los polos preferidos (SETJ, INFP, etc.).

La teoría postula unas relaciones dinámicas específicas entre las preferencias. En cada tipo, uno de los procesos es 'dominante' y hay otro que actúa como 'auxiliar', y es habitual el uso de una de las actitudes (E o I) en las que actúan los procesos dominante y auxiliar; el cuadro 2 delimita alguno de los conceptos. Las características de cada tipo se deducen de mutuo juego dinámico de estos procesos y actitudes.

### Cuadro 2. Procesos y actitudes

Las actitudes aluden a la Extraversión (E) o Introversión (I)  
 El estilo para tratar con el mundo exterior se manifiesta con el Juicio (J) o con la Percepción (P)  
 Los procesos perceptivos son la Sensación (S) o la Intuición (N)  
 Los procesos de juicio son el Pensamiento (T) o el Sentimiento (F)

En consecuencia; es mucho más probable que una persona desarrolle sus mejores habilidades en los procesos de su preferencia y con las actitudes más propias de su tipo. Por ejemplo:

se le da mejor organizar los sucesos de su vida que vivirlos y adaptarse a ellos.

De este modo se especifican los modos de actuar de esta persona ESTJ, bastante distintos de lo que deben ser los de una persona INFP que prefiere los polos opuestos. En el capítulo 2 se describen con mayor detalle los dieciséis tipos MBTI.

Para identificar los tipos se utilizan las letras de los polos; cada uno de éstos tiene un valor propio, y en determinados momentos es indispensable en su área de actuación. Todos los tipos son valiosos y resultan necesarios. Cada uno tiene sus puntos fuertes y virtudes, sus zonas de vulnerabilidad, su modo de desarrollarse, y pueden surgir dificultades si este desarrollo no llega a su término o si las preferencias no son utilizadas de manera apropiada.

A modo de exposición sucinta de lo anteriormente indicado se podría describir una persona atendiendo a :

- a) si prefiere la actitud extravertida (E), es probable que la persona sea más madura y efectiva para tratar con el mundo que le rodea que para responder al mundo interior de los conceptos y las ideas,
- b) si prefiere los procesos perceptivos de la sensación (S), es probable que resulte más efectiva en la captación de hechos y realidades que en la percepción de teorías y posibilidades (que son más propios de la esfera de la Intuición),
- c) si prefiere tomar decisiones a partir del pensamiento (T), es probable que haya desarrollado más el pensar que el sentir, y
- d) si prefiere utilizar el Juicio (J) frente a la Percepción en su actitud ante el mundo, probablemente

- dónde dirige su atención	:	Extraversión	E	I	Introversión
- cómo adquiere información	:	Sensación	S	N	Intuición
- cómo toma decisiones	:	Pensamiento	T	F	Sentimiento
- cómo capta el exterior	:	Juicio	J	P	Percepción

### 1.3. Aspectos teóricos básicos de los tipos

Parece un tópico decir que cada individuo es único, pero sin duda la aseveración es acertada; el hombre es el resultado o producto de una herencia y de un ambiente, y la conjunción de ambos es diferente en cada persona. Pero decir que cada uno es único no aporta nada concreto cuando se pretende tomar decisiones para la educación, orientación o situación laboral de una determinada persona.

En la práctica, el individuo tiende a suponer inconscientemente que los demás son semejantes a él en sus motivos y tendencias; pero la hipótesis no aporta una ayuda eficaz. Frecuentemente, las personas con las que se relaciona no razonan de la misma manera, no conceden el mismo valor a las cosas ni tienen los mismos intereses.

El mérito de la teoría que subyace en el MBTI está en facilitar la determinación de las diferencias específicas entre las personas y poder abordar sus diferencias de una manera más constructiva que lo que se pudiera hacer de otro modo. En resumen, se parte del hecho de que las variaciones del comportamiento no son debidas al azar; en realidad son el resultado lógico de algunos factores fundamentales y perfectamente observables.

#### 1.3.1 Las cuatro funciones : S, N, T y F

Lo esencial de la teoría global de Jung sobre los tipos psicológicos es la certeza de que las personas utilizan cuatro funciones o procesos mentales fundamentales llamados :

Sensación (S), Intuición (N),  
Pensamiento (T) y Sentimiento (F)

Todos los días se utilizan esas cuatro funciones esenciales, pero los dieciséis tipos difieren por la preponderancia que la persona da a cada función, así como por las actitudes E (Extraversión) o I (Introversión) con las que se utiliza cada una de ellas. Los apartados de este Manual que tratan del desarrollo de los tipos y funciones dominantes y auxiliares describen cómo cada uno de los tipos difiere por esas funciones.

Las cuatro funciones, propuestas como hipótesis por Jung, representan la orientación consciente del individuo y, por tanto, son llamadas funciones de orientación. Para Jung una función es 'una

El Inventario tipológico de Myers-Briggs está concebido explícitamente para probar la teoría de los tipos psicológicos propuesta por C. G. Jung y darle una aplicación práctica; dicha teoría ha sido tenida en cuenta a la hora de redactar cada una de las cuestiones del MBTI y de llevar a cabo las etapas de la construcción del instrumento. El lector interesado en profundizar en la misma puede consultar la obra de Myers y Myers (1980).

Las autoras Myers y Briggs se apoyaron en las afirmaciones de Jung sobre el modelo dinámico de la persona y lo extendieron a la dimensión J-P para explicitar un aspecto que quedaba implícito en la obra de Jung. Aunque no todos los seguidores de Jung están de acuerdo en ciertos puntos de la tipología, en cuanto al constructo 'teoría de los tipos' la presente publicación se atiene a la interpretación que han hecho Katharine Myers e Isabel Briggs Myers en el MBTI. En la traducción española se ha acudido a los términos en uso y las siglas de los polos representan letras de los términos ingleses, aunque no siempre coinciden con las de las palabras en español (Véase la explicación dada en el apartado anterior).

determinada forma de actividad psíquica que, a pesar de los cambios de las circunstancias, permanece invariable' (Jung 1921/1971, pág. 437). El autor llegó a estas cuatro funciones a partir de sus observaciones empíricas llevadas a cabo en el curso de bastante años; en esa misma obra concluía diciendo : "Yo distingo entre estas funciones porque ninguna de ellas puede ser asumida por alguna de las otras" (pág. 437). En consecuencia, la teoría de los tipos propone que todas las manifestaciones de la actividad mental consciente se pueden clasificar en una de esas cuatro categorías.

Para comprender la teoría de Jung es necesario tener en cuenta la importancia principal que se le da a los términos 'percepción' y 'juicio'. La Percepción implica las diferentes formas de tomar conciencia de las cosas, de las personas, de los sucesos o de las ideas; presupone la recogida de información, la búsqueda de sensaciones o el uso de la intuición y la selección de los estímulos a los que dirigir la atención. El Juicio, por otra parte, implica

todos los medios de llegar a una conclusión sobre lo que se ha percibido; alude a la evaluación, la toma de decisión y la elección de las respuestas consecuentes a la recepción de los estímulos. A continuación se especifican las ideas anteriores.

### **1) Dos tipos de percepción : Sensación (S) e Intuición (N)**

Jung ha encuadrado todas las actividades de la percepción en estas dos categorías; las llama funciones irracionales, para aludir a que estas funciones dan respuesta al flujo de los acontecimientos y operan de la manera más amplia cuando no están compulsadas por una finalidad racional. Las técnicas de 'tormenta de ideas' ('brainstorming') utilizan la intuición en el sentido de una función irracional. Durante esa 'tormenta' se estimula la manifestación libre de las intuiciones, para que fluyan independientes de las trabas de una crítica evaluadora.

- a) En la percepción sensitiva (S), la Sensación implica las percepciones observables mediante los sentidos y determina lo que existe, porque los sentidos sólo pueden llevar a la conciencia lo que ocurre en el mundo presente. Aquellas personas en las que predomina este modo de percibir tienden a centrarse en las experiencias inmediatas y frecuentemente desarrollan las características asociadas a este tipo de toma de conciencia, tales como goce del tiempo presente, realismo, capacidad aguda de observación, memoria de los detalles o espíritu práctico.
- b) En la percepción intuitiva (N), la Intuición implica la captación de posibilidades, significaciones y relaciones mediante la perspicacia y la sagacidad. Jung la categoriza como la percepción por medio del inconsciente. Las intuiciones pueden llegar al estado consciente de un modo súbito, como si fueran un presentimiento, una aparición instantánea y global de sucesos aparentemente no relacionados o un descubrimiento creativo. Por ejemplo, cuando se utiliza la función sensorial para describir una manzana se pueden emplear los términos de 'jugosa', 'crujiente', 'roja' o con 'semillas negras'; pero cuando aparece la intuición para describir esa manzana se pueden evocar términos como 'Guillermo Tell', 'Newton' o 'la famosa tarta de manzana de mi abuela'. La Intuición permite la

percepción más allá de lo que es visible con los sentidos, implicando incluso sucesos futuros. Por tanto, la persona que primordialmente utiliza la Intuición puede llegar a centrarse en una búsqueda de nuevas posibilidades que ignore la realidad. De este enfoque surgen rasgos tales como imaginación, orientación hacia el futuro, creatividad o capacidad para tratar los aspectos teóricos o abstractos de las cosas.

### **2) Dos tipos de decisión : Pensamiento (T) y Sentimiento (F)**

Jung utiliza estos dos términos de una manera particular, para referirse a las funciones racionales cuya finalidad es armonizar los sucesos cotidianos con las leyes de la razón.

- a) En el juicio por el Pensamiento (T) ésta es la función que relaciona las ideas con conexiones lógicas; se apoya en el principio de causa-efecto y suele ser impersonal. Los individuos cuya orientación primaria es el Pensamiento desarrollan características como capacidad de análisis, objetividad, interés por los principios de justicia y lealtad, espíritu crítico y, en cuanto al tiempo, se centran en las relaciones del pasado sobre el futuro a través del presente. La persona actúa por 'simpatía' con lo que le rodea.
- b) En el juicio por el Sentimiento (F) ésta es la función por la que se llega a una decisión sopesando los valores y méritos relativos de las diferentes soluciones. Se apoya en una comprensión de los valores personales y los valores de los grupos y, por tanto, es más subjetivo que el Pensamiento. En virtud de este carácter subjetivo y personal de los valores, las personas que establecen sus juicios basándose en el sentimiento se aproximan tanto a los valores de los demás como a los suyos propios. Como toman sus decisiones considerando lo que les importa a los otros desarrollan la comprensión de las personas, el interés por los aspectos humanos (frente a los de tipo técnico) de los problemas, la necesidad de afiliación, el calor humano, el deseo de armonía y la implicación temporal apoyada en la preservación de los valores del pasado. La distinción que se hace entre dulzura y dureza de carácter es en realidad una diferencia entre T y F. La persona F actúa por 'empatía' con lo que le rodea.

### 3) *El papel de las funciones*

Las cuatro funciones orientan la actividad mental consciente hacia objetivos diferentes:

- la Sensación busca la experiencia más completa posible de lo inmediato y real;
- la Intuición busca la visión más amplia y posible de lo probable y profundo;
- el Pensamiento busca el orden racional según una lógica impersonal;
- el Sentimiento busca el orden racional en función de la armonía de los valores subjetivos.

La clave que permite comprender el aspecto

dinámico de la teoría es el postulado de que las cuatro funciones empujan en direcciones diferentes. Normalmente se acepta sin discusión que un barco tiene la necesidad de un capitán con autoridad no discutida para determinar la ruta y llevar el barco a puerto de modo seguro; el barco jamás alcanzaría su destino si cada uno de los timoneles que hicieran la guardia orientase el barco en direcciones distintas. En la teoría de los tipos, una de las cuatro funciones es la favorita o dominante, la que hace el papel de capitán de la personalidad, determina el rumbo y mantiene la orientación en la ruta deseada. Las demás funciones son importantes, pero subordinadas, y cumplen los fines de la función dominante. La manera por la que la función dominante se integra con las demás será descrita después de presentar la Extraversión, la Introversión, el Juicio y la Percepción.

### 1.3.2 Las actitudes Extraversión (E) e Introversión (I)

La mayor parte de la obra de Jung sobre los tipos psicológicos está destinada a la historia y descripción de estas dos entidades que son consideradas como actitudes u orientaciones complementarias hacia la vida.

#### 1) *La actitud extravertida*

En esta orientación la atención del sujeto parece dirigirse hacia los objetos y las personas del ambiente que le rodea; hay un deseo de manipular ese ambiente, de afirmar su importancia y de aumentar su efecto. Las personas que utilizan habitualmente la actitud extravertida pueden poseer todas o la mayoría de las características asociadas a la Extraversión: consciencia del ambiente y apoyo en él para recibir estímulos y apoyos, orientación (a veces impulsiva) hacia la acción, franqueza, facilidad de comunicación, sociabilidad, etc.

#### 2) *La actitud introvertida*

En ella la energía se retira del ambiente para orientarse hacia el interior de la persona; los principales centros de interés del introvertido son el mundo de los conceptos y de las ideas. Las personas que utilizan habitualmente esta actitud pueden poseer todas o la mayoría de las características asociadas a la Introversión: interés por la claridad de los conceptos e ideas, mayor confianza en los conceptos permanentes que en los sucesos transitorios exteriores, retirada contemplativa, gusto por la soledad y el aislamiento, etc..

En el lenguaje corriente, el término extravertido significa sociable y el introvertido alude a tímido; sin embargo, el concepto de Jung y las descripciones de las autoras son mucho más amplios que los del lenguaje corriente. Extraversión e Introversión son consideradas como variantes de la personalidad humana normal, reconocidas en la historia y en la literatura, y cada una aporta sus contribuciones a la sociedad.

### 1.3.3 Juicio (J) y Percepción (P), orientaciones hacia el mundo exterior

En la obra de Jung se describen explícitamente las dimensiones Extraversión-Introversión, Sensación-Intuición y Pensamiento-Sentimiento. Sin embargo, las autoras de MBTI han hecho explícita la importancia del Juicio y de la Percepción que estaba implícita en la obra de Jung. Esta dimensión tiene dos usos:

- describir las actitudes y los comportamientos relacionados con el mundo exterior;
- ser utilizada junto con la dimensión Extraversión-Introversión para identificar la función dominante y la función auxiliar.

El reconocimiento y desarrollo de lo que implica la función J-P ha sido la principal contribución de las autoras Myers-Briggs a la teoría de los tipos de Jung. El constructo fue elaborado con anterioridad al desarrollo del MBTI, tomando como punto de partida observaciones empíricas de la conducta durante varias décadas.

Los comportamientos característicos de las personas que utilizan en su vida exterior el Pensamiento o el Sentimiento (es decir que 'extra vierten' una función de Juicio) forman la base del polo J de la escala J-P.

En el otro extremo están los comportamientos característicos de las personas que utilizan la Sensación o la Intuición en su vida exterior (es decir que 'extra vierten' una función de Percepción) y forman la base del polo P de la escala J-P.

Una característica frecuentemente olvidada de la escala J-P es el hecho de que cada uno de los tipos implica la orientación del sujeto hacia el mundo exterior. En la medida en que las actividades extravertidas son, por definición, más aparentes que las introvertidas en el comportamiento, la actitud J-P es a menudo la primera en aparecer. En cualquiera de las actividades humanas es necesario utilizar una función perceptiva S o N para observar la situación; a continuación se emplea una función de apreciación T o F para decidir la acción apropiada. En general, los tipos P (Percepción) permanecen más tiempo en la actitud de observación, mientras que los tipos J (Juicio) dedican menos tiempo a la fase de percepción para llegar más pronto a las conclusiones.

#### 1) *La actitud perceptiva (P)*

En la actitud perceptiva, la persona se interesa por la información que le llega. Para los perceptivos sensoriales (SP) el interés se centrará probablemente en las realidades inmediatas, mientras que los perceptivos intuitivos (NP) se preocuparán más por nuevas posibilidades. Tanto en los SP como en los NP la actitud perceptiva es de apertura, curiosidad e interés. La persona que normalmente se apoya en esta actitud aparece ante los demás como espontánea, curiosa, abierta a las novedades y cambios, y preocupada por 'si se le escapa algo'.

#### 2) *La actitud de Juicio (J)*

Con esta actitud la persona se orienta principalmente a tomar decisiones, buscar conclusiones, planificar operaciones u organizar las actividades. Si el tipo prefiere el Pensamiento (es TJ), los planes se basarán generalmente en un análisis lógico; si el tipo prefiere el Sentimiento (FJ), las decisiones y planes se apoyarán particularmente en los factores humanos. Pero para ambos, orientados por el Juicio, la recepción de datos terminará cuando se obtengan las observaciones necesarias para la toma de decisión. Es todo lo contrario de lo que ocurre en las personas que prefieren la actitud perceptiva, que suspenderán a menudo su juicio para hacer un nuevo examen y busca de datos, considerando que 'todavía no conocen lo suficiente para tomar una decisión'.

Sin embargo, las personas que prefieren la actitud J muestran frecuentemente un comportamiento exterior organizado y decidido, 'sabiendo lo que quieren'.

En la mayoría de las ocasiones, una postura de indecisión (de constantes dilaciones) proviene de un exceso de Percepción y falta de Juicio. Y muchos prejuicios (sin una consideración a otros datos) proviene de un exceso de Juicio y falta de Percepción. Los 'novicios' en el MBTI creen que los tipos J son necesariamente 'jueces', y es necesario señalar con claridad que la actitud de Juicio no es una característica negativa; se aplica a la toma de decisión, al ejercicio de la capacidad de juicio, y es una herramienta útil e indispensable.

### 1.3.4 Teoría del desarrollo de los tipos

La teoría de los tipos supone que los niños nacen con una predisposición a preferir unas funciones sobre otras e interesarse más por el dominio de sus funciones preferidas. Se sienten más motivados para ejercitar su función dominante y en ella se hacen más expertos, más especialistas en su uso. Con el refuerzo de una práctica constante, la función preferida toma una consistencia más controlada y fiable; la sensación de ser experto y competente nace del buen ejercicio de una función. El placer de utilizar una función se comunica a otras actividades que la exijan, y ello conlleva las características, comportamientos y aptitudes asociadas a la función.

A la vez que se desarrolla la función preferida se produce una relativa negligencia en el polo opuesto a esa preferencia. De este modo, un niño que prefiere la percepción sensorial se desarrollará en una línea divergente de otro niño que prefiera la percepción intuitiva; cada uno se hará más especialista en su polo y menos en el opuesto. Ambos concentrarán su interés y energía en actividades que le permitan manifestarse de su forma preferida, con lo que adquirirán las características que dimanen de su preferencia fundamental.

Por ejemplo, una persona que desarrolla la Sensación de manera muy especializada tiene muchas probabilidades de llegar a ser un observador clarividente de su entorno inmediato. A medida que se desarrolla, esta persona va adquiriendo ciertas características que dimanen generalmente de ese tipo de percepción: realismo, espíritu práctico, sentido común, etc. En tanto que la atención se dirige esencialmente a puntos concretos del ambiente, la persona dedica menos tiempo y energía al uso de la Intuición, la función perceptiva opuesta a la Sensación. Concentrarse en el presente (S) resta energías para atender a lo abstracto (N). Cuando se atiende a las aplicaciones prácticas (S) existe menos interés por los problemas teóricos (N), y considerar la realidad deja menos tiempo para la imaginación (N).

En este sentido, el entorno adquiere mucha importancia; los factores ambientales pueden facilitar el desarrollo natural de cada persona o, al contrario, desanimar las tendencias naturales con el refuerzo de actividades menos motivantes y satisfactorias y, con ello, hacer más difícil el desarrollo

aptitudinal. La interferencia del ambiente en el desarrollo de la personalidad puede 'llevar' a un 'falseamiento' del tipo; estos 'tipos contrariados' pueden ser hábiles en el uso de una función inicialmente menos preferida, pero también pueden estar menos satisfechos, sentirse menos competentes o, incluso, no reconocer sus mejores cualidades. Cuando un individuo responde al MBTI no se puede saber en qué medida se ha estimulado o contrariado el desarrollo natural.

El desarrollo del tipo debe considerarse como un proceso que dura toda la vida y con el que el sujeto se hace más experto en el uso de las funciones de Percepción y Juicio. En cada tipo, se asume que dos de las cuatro funciones se van haciendo más atractivas y conscientemente mejor desarrolladas y utilizadas. Las otras dos funciones, menos preferidas, resultan menos atractivas y más susceptibles de un olvido relativo. Consecuentemente, el desarrollo es la resultado de una búsqueda de predominio de las funciones más interesantes y de una utilización menor pero suficiente de las menos atractivas pero también esenciales. En la infancia, la tarea se centra en el desarrollo de la función dominante y de la función auxiliar; en la edad adulta es posible alcanzar un mejor dominio de la tercera y cuarta funciones, las menos preferidas. Algunas personas excepcionales llegan a un estadio singular en el que pueden usar cada una de las funciones según lo requiera la situación. En teoría, la infancia es la etapa de la especialización y la edad adulta la de la generalización.

Algunos autores no aceptan la idea de una función dominante y prefieren pensar en términos de una utilización por igual de todas las funciones. Jung decía que esa imparcialidad, aunque exista, hace que todas las funciones queden subdesarrolladas y den como resultado una 'mentalidad primitiva'. El uso óptimo de las cuatro funciones no se obtiene mediante un estricto nivel de igualdad, sino por un desarrollo selectivo de cada función en razón tanto a la importancia que tiene para el individuo como a la utilidad de su relación con las otras funciones. Por tanto, este desarrollo requiere:

- la búsqueda de la perfección de la función favorita o dominante
- el desarrollo adecuado y equilibrado, pero no igual, de la función auxiliar

—la utilización deliberada y consciente de las otras funciones menos desarrolladas al servicio de la dominante, incluso cuando ese uso exija que las funciones dominante y auxiliar sean consciente-

mente puestas a un lado para que la tercera y cuarta funciones resulten más conscientes  
—el uso de cada función para realizar las tareas en las que sean más apropiadas.

### 1.3.5 Interacción dinámica de las preferencias

Cuando una persona contesta al MBTI manifiesta una preferencia por la Extraversión (E) o la Introversión (I), por la Sensación (S) o la Intuición (N), por el Pensamiento (T) o el Sentimiento (F), y por el Juicio (J) o la Percepción (P). Las letras correspondientes a cada preferencia se recogen en la codificación del tipo.

Se pueden obtener dieciséis combinaciones con esos cuatro polos: ESTJ, ESTP, ESFJ, ESFP, etc. La fórmula resultante representa un conjunto complejo de relaciones dinámicas entre las funciones (S, N, T y F), las actitudes (E e I) y la orientación (J y P) hacia el mundo exterior.

Jung describe los ocho tipos siguientes:

*Extravertidos con predominio sensitivo (ES)*  
*Introvertidos con predominio sensitivo (IS)*

*Extravertidos con predominio intuitivo (EN)*  
*Introvertidos con predominio intuitivo (IN)*

*Extravertidos con predominio de pensamiento (ET)*  
*Introvertidos con predominio de pensamiento (IT)*

*Extravertidos con predominio de sentimiento (EF)*  
*Introvertidos con predominio de sentimiento (IF)*

Jung ha indicado también, aunque no ha entrado en detalles, la necesidad de una función auxiliar que sea 'esencialmente diferente con respecto a la naturaleza de la función principal' (Jung, 1921/1971, pág. 406). Describiendo el tipo IT (introvertido con predominio de pensamiento), el autor ha observado que las funciones de equilibrio tienen un componente extravertido. Myers y Briggs utilizaron estas ideas de representación dinámica de los tipos MBTI; sus postulados con los siguientes:

1. En cada tipo hay una función dominante; es la función primaria.
2. Las personas de cada tipo utilizan su función primaria con actitud favorita. Esto quiere decir

que los extravertidos utilizan su función primaria esencialmente en el mundo exterior de la extraversión; los introvertidos utilizan su función primaria principalmente en el mundo introvertido de los conceptos y las ideas.

3. Paralelamente a la función primaria o dominante, se desarrolla una función secundaria o auxiliar para lograr el equilibrio.
4. La función auxiliar procura el equilibrio entre la extraversión y la introversión. Así, para los extravertidos, la función primaria dominante será extravertida y la función auxiliar será utilizada en el mundo interior. Para los introvertidos, la función dominante será introvertida y la función auxiliar será normalmente usada en el mundo exterior. En consecuencia, en el proceso evolutivo de la función auxiliar se desarrollan aptitudes para vivir tanto en el mundo exterior como en el mundo interior.

Es preciso observar que en este modelo, los extravertidos presentan al mundo su mejor función mientras que los introvertidos presentan su función secundaria y guardan su mejor función para el mundo interior de las ideas. Por tanto, es más probable que los introvertidos sean subestimados en sus contactos ocasionales al no ofrecer más que su función secundaria.

El hecho de que sea la función secundaria la que logre el equilibrio entre extraversión e introversión es probablemente una respuesta al error frecuentemente cometido por las personas que se acercan por primera vez a la teoría de los tipos. Una primera lectura superficial de esta teoría puede hacer suponer que a los extravertidos no les gusta estar solos y que a los introvertidos no les gusta ser sociables. En realidad, la teoría asume que cada uno vive a la vez en el mundo extravertido y en el mundo introvertido (con una determinada competencia adquirida en cada mundo), pero una de las actitudes es la preferida. Un introvertido con un buen desarrollo de su

preferencia puede abordar con competencia el mundo exterior cuando sea necesario; sin embargo, trabaja mejor, más fácilmente y de manera más agradable, con las ideas. De igual forma, un extravertido con un buen desarrollo puede abordar con eficacia las ideas, pero trabaja mejor, con más interés y satisfacción, cuando se relaciona con el exterior. Un buen desarrollo del tipo permite comportarse confortablemente de manera extravertida o introvertida, pero supone también una preferencia natural por una u otra actitud.

5. La función secundaria procura también un equilibrio entre la Percepción y el Juicio. Si la función primaria es uno de los modos de percibir (S o N), la función secundaria es uno de los medios de toma de decisiones (T o F). Sin embargo, cuando la primaria se encarga de las decisiones (T o F) la secundaria atiende a la toma de datos (S o N). Por tanto, en el desarrollo de la función auxiliar la persona se hará experta a la vez en la percepción y en el juicio, para recibir informaciones y tomar decisiones o para observar los estímulos y elaborar una respuesta.

6. La actitud J-P, como se ha indicado anteriormente, apunta a la función utilizada en la actitud para atender al exterior, tanto en extravertidos como en introvertidos.

7. Si la función dominante es típicamente extravertida las otras tres funciones serán típicamente introvertidas. Y si la función dominante es claramente introvertida las otras tres serán claramente extravertidas.

8. La función opuesta (en el otro polo) a la dominante es típicamente la menos desarrollada. Se la denomina función inferior o cuarta función.

9. La función opuesta a la auxiliar es la función terciaria o tercera.

Estos postulados hacen posible el uso de la formulación de los tipos para identificar el uso de la función primera (dominante), segunda (auxiliar), tercera (terciaria) y cuarta (inferior) en cada uno de dieciséis tipos.

### 1.3.6 Identificación de la dinámica a partir de la fórmula del tipo

La fórmula/código del tipo con cuatro letras muestra las preferencias en un orden determinado, según indica, de izquierda a derecha, el cuadro 3.

Aquí se apoya la primera etapa para identificar la función dominante. A continuación, en los apartados A a F se dan algunas orientaciones y ejemplos.

**Cuadro 3. Posición de las preferencias en el código**

E - I	S - N	T - F	J - P
Extraversión Introversión	Sensación Intuición	Pensamiento Sentimiento	Juicio Percepción
Actitudes	Funciones para percibir	Funciones de toma de decisiones	Actitudes u orientación hacia el mundo exterior

#### A. Identificación de las relaciones dinámicas en los tipos extravertidos

*Ejemplos : en ESTJ la J reenvía a T  
en ENTP la P reenvía a N*

1º Se observa la cuarta letra :

- . Si es J (Juicio) ésta reenvía a la tercera, porque en ella se indica cómo se toman las decisiones
- . Si es P (Percepción) ésta reenvía a la segunda, donde se indica cuál es la función dominante para percibir

2º Por definición :

- . JP reenvía a aquella función preferida que es típica extravertida
- . la otra función preferida será, pues, de naturaleza introvertida

*Ejemplos : en ESTJ la T (señalada por J) es extravertida, luego la función S será introvertida*

*en ENFP la N (señalada por P) es extravertida, luego la función F será introvertida*

**3º** En un tipo extravertido, la función extravertida es dominante y la introvertida es auxiliar.

*Ejemplos : en ESTJ la T es extravertida y será la función dominante mientras que la S introvertida será auxiliar*

*en ENFP la N es extravertida y será la función dominante mientras que la F introvertida será auxiliar*

**4º** En todos los tipos la función tercera es la opuesta a la segunda, y la cuarta o inferior es la opuesta a la primera.

*Ejemplos : en ESTJ T es la función 1ª, S es la función 2ª, N es la función 3ª, F es la función 4ª*

*en ENFP N es la función 1ª, F es la función 2ª, T es la función 3ª, S es la función 4ª*

### **B. Identificación de las relaciones dinámicas en los tipos introvertidos.**

**1º** Como en el caso de los extravertidos, se observa la cuarta letra :

- . Si es J (Juicio) ésta reenvía a la tercera, porque en ella se indica cómo se toman las decisiones
- . Si es P (Percepción) ésta reenvía a la segunda, donde se indica la función dominante para percibir

*Ejemplos : en ISTJ la J reenvía a T*

*en INTP la P reenvía a N*

**2º** Como entre los extravertidos :

- . JP reenvía a aquella función preferida, que es típica extravertida
- . la otra función preferida será, pues, de naturaleza introvertida

*Ejemplos : en ISTJ la T (señalada por J) es extravertida, luego la función S será introvertida*

*en INFP la N (señalada por P) es extravertida, luego la función F será introvertida*

**3º** En un tipo introvertido, la función introvertida es dominante y la extravertida es auxiliar.

*Ejemplos : en ISTJ la T es extravertida y será la función auxiliar mientras que la S introvertida será dominante*

*en INFP la N es extravertida y será la función auxiliar mientras que la F introvertida será dominante*

**4º** En todos los tipos la función tercera es la opuesta a la segunda, y la cuarta o inferior es la opuesta a la primera.

*Ejemplos : en ISTJ S es la función 1ª, T es la función 2ª, F es la función 3ª, N es la función 4ª*

*en INFP F es la función 1ª, N es la función 2ª, S es la función 3ª, T es la función 4ª*

Una vez comprendidos los principios anteriores, es aplicable la siguiente regla general: el índice J-P indica la función dominante en los extravertidos y la función auxiliar en los introvertidos.

El cuadro 4 muestra el uso teórico de las cuatro funciones en cada uno de los dieciséis tipos posibles.

**Cuadro 4. Prioridad y orientación de las funciones de cada tipo**

<b>ISTJ</b>		<b>ISFJ</b>		<b>INFJ</b>		<b>INTJ</b>	
DOMINANTE	S (I)	DOMINANTE	S (I)	DOMINANTE	N (I)	DOMINANTE	N (I)
Auxiliar	T (E)	Auxiliar	F (E)	Auxiliar	F (E)	Auxiliar	T (E)
Terciaria	F (E)	Terciaria	T (E)	Terciaria	T (E)	Terciaria	F (E)
Inferior	N (E)	Inferior	N (E)	Inferior	S (E)	Inferior	S (E)
<b>ISTP</b>		<b>ISFP</b>		<b>INFP</b>		<b>INTP</b>	
DOMINANTE	T (I)	DOMINANTE	F (I)	DOMINANTE	F (I)	DOMINANTE	T (I)
Auxiliar	S (E)	Auxiliar	S (E)	Auxiliar	N (E)	Auxiliar	N (E)
Terciaria	N (E)	Terciaria	N (E)	Terciaria	S (E)	Terciaria	S (E)
Inferior	F (E)	Inferior	T (E)	Inferior	T (E)	Inferior	F (E)
<b>ESTP</b>		<b>ESFP</b>		<b>ENFP</b>		<b>ENTP</b>	
DOMINANTE	S (E)	DOMINANTE	S (E)	DOMINANTE	N (E)	DOMINANTE	N (E)
Auxiliar	T (I)	Auxiliar	F (I)	Auxiliar	F (I)	Auxiliar	T (I)
Terciaria	F (I)	Terciaria	T (I)	Terciaria	T (I)	Terciaria	F (I)
Inferior	N (I)	Inferior	N (I)	Inferior	S (I)	Inferior	S (I)
<b>ESTJ</b>		<b>ESFJ</b>		<b>ENFJ</b>		<b>ENTJ</b>	
DOMINANTE	T (E)	DOMINANTE	F (E)	DOMINANTE	F (E)	DOMINANTE	T (E)
Auxiliar	S (I)	Auxiliar	S (I)	Auxiliar	N (I)	Auxiliar	N (I)
Terciaria	N (I)	Terciaria	N (I)	Terciaria	S (I)	Terciaria	S (I)
Inferior	F (I)	Inferior	T (I)	Inferior	T (I)	Inferior	F (I)

### **C. Ejemplo de la dinámica en el tipo ENTP**

El ENTP es un extravertido que tiene la Intuición como función extravertida dominante y el Pensamiento como función introvertida auxiliar.

Teóricamente, por tanto, los ENTP confían más en su Intuición (función primaria), la utilizan y desarrollan en mayor medida, y orientan su vida de modo que tenga la mayor libertad posible en pos de sus metas intuitivas. Su Pensamiento (auxiliar) les sirve para retar a su Intuición, pero no le permiten que se oponga cuando su Intuición (primaria) desea algo con urgencia. Estando orientados hacia el reto de nuevas posibilidades (N dominante) en el mundo exterior (E), pueden encontrarse a menudo muy implicados en demasiados proyectos; esto es muy propio de los ENTP porque los tipos intuitivos

normalmente infraestiman el tiempo que es necesario para llevar a cabo las actividades.

Cuando el ENTP comprende que hay demasiadas tareas para el tiempo disponible, acude al Pensamiento (auxiliar); se retira a su mundo interior y analiza los costes y consecuencias de continuar o abandonar las tareas. Cuando existe un desarrollo superior, el ENTP puede ir aprendiendo a rechazar los excitantes retos de N hacia la acción E y considerar (de manera I) si los costes le permiten añadir nuevas actividades (con ayuda de T) antes de meterse en nuevas exigencias.

La función cuarta o inferior del ENTP es la Sensación; la persona necesita entrenarse a sí misma para no desperdiciar la realidad (S) en apoyo del entusiasmo de las posibilidades (N). La teoría

señala que la Sensación (cuarta) y el Sentimiento (tercera) se desarrollan con un ritmo más lento en el ENTP. Pero se puede ayudar a este desarrollo con un proyecto elegido por la Intuición (primaria); para llevarlo a cabo el ENTP necesita muchos datos y ser capaz de resolver muchos detalles prácticos; esto hace que la Intuición necesite acudir a la Sensación; además, el proyecto puede requerir trabajar en un grupo o persuadir a otros, y esto hará que el Sentimiento ayude también a la Intuición.

#### ***D. Dinámica de las descripciones de los tipos***

Las descripciones de cada uno de los tipos se han elaborado a partir de los principios dinámicos mostrados en el caso de la persona ENTP. En la Bibliografía se incluyen fuentes valiosas de información, tales como la obra de Myers (1980).

Hay que señalar que las descripciones comienzan siempre por las características de la función dominante. A continuación se describe la función auxiliar mostrando en qué puede ayudar y las dificultades que pueden surgir si su pobre desarrollo no favorece el equilibrio. Luego se añaden también algunas descripciones de la función inferior.

Es necesario comprender que las descripciones de los tipos (que a los no iniciados pueden parecerles recetas de horóscopos), están firmemente basadas en la dinámica de la teoría de los tipos y se apoyan en años de observación e investigación de casos empíricos.

#### ***E. Creación de los tipos por el ejercicio de las preferencias***

Resumiendo lo indicado hasta el momento, el MBTI contiene cuatro escalas separadas: E-I, S-N, T-F y J-P. La segunda (S-N) y tercera (T-F) reflejan preferencias básicas en el uso de las funciones de percibir y decidir; las otras dos (E-I y J-P) muestran actitudes o estilos de orientación hacia el mundo interior o exterior. El conjunto, funciones y orientaciones, determina cómo una persona percibe una situación y decide una acción determinada. Cada una de las elecciones se plantea como un cruce de caminos en el desarrollo humano, ofreciendo diferentes sendas a diferentes estadios de competencia. Las metas alcanzadas y el grado de competencia

dependerá, en parte, de la energía y las aspiraciones puestas en ejercicio. La especialidad de la competencia lograda viene determinada, desde un punto de vista teórico, de las preferencias innatas que predominen en cada cruce de caminos.

Por tanto, cada persona va creando su 'tipo' mediante el ejercicio de sus preferencias para percibir y decidir; las personas con preferencias similares suelen tener en común las cualidades que resultan del ejercicio de esas preferencias. El conjunto alcanzado (intereses, valores, necesidades y esquemas mentales) suele conformar una estructura personal reconocible. En consecuencia, se puede describir en parte a las personas indicando que sus preferencias son del tipo ENTP, o ESFJ, etc. Es muy probable que las personas ENTP se diferencien de las demás en las características indicadas anteriormente en el punto C de este apartado.

Describir a una persona como perteneciente al tipo ENTP (si ella también está de acuerdo en que éste es su tipo) no infringe sus derechos a ser lo que quiera; dicha persona ejercía esos derechos cuando observó, consciente o inconscientemente, que prefería las conductas de Extraversión, Intuición, Pensamiento y Percepción.

Cuando, al relacionarse con una persona, se tiene en cuenta su tipo MBTI, no sólo se respeta su derecho a desarrollarse de la manera que ella elija, sino que también se toma en consideración la importancia de las cualidades que ha desarrollado ya mediante esa elección.

#### ***F. Aprendizaje de los tipos mediante estudio de descripciones individuales***

Una vez que se han comprendido los principios dinámicos de los tipos, el siguiente paso es estudiar las descripciones para dominar las características de cada uno. Las autoras recomiendan varias estrategias. Una de ellas es anotar los nombres de personas conocidas en el margen de la página donde se encuentre la descripción que mejor defina a esa persona; luego se puede acudir a toda la información existente sobre ese tipo para determinar qué características se han desarrollado ya a partir de sus preferencias; de esta manera el conocimiento de esas personas o allegados ayudará a mejorar el conocimiento de los tipos MBTI.

Cuando la teoría se adecúa a las observaciones y éstas van confirmando aquella, el profesional se hace progresivamente más experto para obtener conclusiones cada vez más útiles sobre las demás personas. Aunque la teoría parece simple, es muy rica y compleja; las personas del mismo tipo se diferencian en muchos aspectos, y la aparición de las preferencias de un tipo están influenciadas por el

ambiente cultural y el nivel de desarrollo que tiene la persona.

La verdadera comprensión de un tipo exige un prolongado tiempo de observaciones críticas, para comparar las observaciones y conocimiento de las personas con la teoría de Jung.

#### **1.4. Material para la aplicación**

Aparte del presente **Manual** (con las bases teóricas, descripción, normas de aplicación y corrección, fundamentación estadística e interpretación de los resultados), es necesario el material siguiente:

- **Cuadernillo** con las cuestiones de la prueba.
- **Hoja de respuestas**; debe tener un diseño especial cuando vaya a ser tratada mediante procesos de mecanización.
- **Hoja de perfil**.
- **Plantillas de corrección** (juego de 5 plantillas).

## 2. LOS 16 TIPOS MBTI

Para comprender en un caso concreto la teoría de los tipos y asumir la información que aporta, no sólo es importante considerar lo que apriorísticamente se puede esperar de una persona que presente un determinado conjunto de preferencias, sino también lo que se ha observado en ese grupo de personas.

La utilidad de los consejos que se den dependen en gran medida del conocimiento que el profesional tenga sobre los tipos. Sin embargo, no parece apropiado intentar memorizar las características de todos los tipos para poseer dicho conocimiento. Es preferible tener siempre presente la dinámica subyacente que ha sido descrita en el capítulo anterior y utilizar las cuadros de interrelaciones lógicas que, sobre los dieciséis tipos, se recogen en este capítulo.

Además, se puede aprender bastante de las estadísticas que muestran las frecuencias de los tipos en agrupaciones que tienen características

comunes (por ejemplo, en unas determinadas actividades profesionales, en los estudiantes de una determinada carrera, etc.). Estas tablas resumen los resultados de las elecciones personales de un grupo de casos con esas características comunes. Cuando una actividad exige atención a los detalles y actuación ordenada, si dicha actividad atrae a los tipos que teóricamente deben preferir atención a los detalles y actuación ordenada (los tipos SI), los datos empíricos de las elecciones personales de ese grupo de personas permitirán una validación de constructo, tanto de la teoría de los tipos como de la información que, sobre la citada atracción, puede hacerse en los procesos de orientación.

Así pues, en los apartados siguientes se describen las predicciones teóricas que permiten agrupar los tipos, y en el capítulo 4 (Justificación estadística) se dan ejemplos de poblaciones específicas; en ellos puede verse dónde se concentran los diferentes tipos.

### 2.1. El cuadro tipológico

Este cuadro 5 clasifica, mediante unas posiciones topológicas, las semejanzas y diferencias entre los tipos.

Cuadro 5. Distribución de los tipos y sus preferencias

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	<b>Introv./Extrav.</b>	<b>Sensación/Intuición</b>		
ISTP	ISFP	INFP	INTP	I	S	N	
				E			
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	<b>Pensam./Sentim.</b>		<b>Juicio/Percepción</b>	
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	T	F	F	T
					J	P	P
					P	J	J

La mitad izquierda del cuadro 5 presenta la distribución general de los 16 tipos; en este recuadro puede observarse que cada uno tiene tres letras en común con cualquiera de los adyacentes.

La mitad derecha presenta, en cuatro recuadros, los siguientes esquemas generales de distribución y localización :

- a) Los introvertidos (I) están en la parte superior (primera y segunda filas en la mitad izquierda), y los extravertidos (E) en la parte inferior (tercera y cuarta filas en la mitad izquierda). Isabel Myers los colocó así para facilitar nemotécnicamente el recuerdo de que, probablemente los introvertidos 'tienen su cabeza en las nubes' y los extravertidos 'tienen sus pies en tierra'.
- b) La Sensación (S) y la Intuición (N) se han colocado en el orden que tienen en su escala, S-N, es decir, los S a la izquierda y los N a la derecha.
- c) Los tipos de Pensamiento (T) están en las dos columnas extremas del cuadro, y los de Sentimiento (F) en las dos centrales. I. Myers ha elegido esta situación para recordar que las personas F tiene una mayor necesidad de afiliación

y estar rodeados por los otros. Los sujetos de Pensamiento, más objetivos, están en el exterior, con un espacio deshabitado detrás de ellos.

- d) Se observa que los tipos de Juicio (J) están en las filas alta y baja, mientras que los tipos de Percepción (P), más adaptables, están en las filas centrales

Cuando se comprenden bien estas posiciones relativas es fácil captar con un sólo golpe de vista la distribución de una población y obtener la máxima información sobre las características de una muestra de personas. En el cuadro 6 se presentan los dieciséis tipos en el orden convencional (mitad izquierda del cuadro 5), y se indica la aportación que hace cada preferencia a las características de cada uno.

**Cuadro 6. Aportaciones de las cuatro preferencias a las características de cada tipo**

		TIPOS SENSORIALES		TIPOS INTUITIVOS	
		con Pensamiento	con Sentimiento	con Sentimiento	con Pensamiento
INTROVERTIDOS	Juicio	<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
		I Concentración profunda S Confianza en los hechos T Análisis lógico J Organización	I Concentración profunda S Confianza en los hechos F Afecto y simpatía J Organización	I Concentración profunda N Visión de posibilidades F Afecto y simpatía J Organización	I Concentración profunda N Visión de posibilidades T Análisis lógico J Organización
	Percepción	<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
		I Concentración profunda S Confianza en los hechos T Análisis lógico P Facultad de adaptación	I Concentración profunda S Confianza en los hechos F Afecto y simpatía P Facultad de adaptación	I Concentración profunda N Visión de posibilidades F Afecto y simpatía P Facultad de adaptación	I Concentración profunda N Visión de posibilidades T Análisis lógico P Facultad de adaptación
EXTRAVERTIDOS	Percepción	<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
		E Variedad de intereses S Confianza en los hechos T Análisis lógico P Facultad de adaptación	E Variedad de intereses S Confianza en los hechos F Afecto y simpatía P Facultad de adaptación	E Variedad de intereses N Visión de posibilidades F Afecto y simpatía P Facultad de adaptación	E Variedad de intereses N Visión de posibilidades T Análisis lógico P Facultad de adaptación
	Juicio	<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>
		E Variedad de intereses S Confianza en los hechos T Análisis lógico J Organización	E Variedad de intereses S Confianza en los hechos F Afecto y simpatía J Organización	E Variedad de intereses N Visión de posibilidades F Afecto y simpatía J Organización	E Variedad de intereses N Visión de posibilidades T Análisis lógico J Organización

## 2.2. Terminología identificativa

Cuando Jung describía los tipos no tenía en cuenta la función auxiliar y aludía siempre a la función dominante. Por tanto, cuando los seguidores del autor hablan del tipo 'Pensamiento extravertido' incluyen en él a los extravertidos que tienen el Pensamiento como función dominante.

Sin embargo, dentro de ese mismo grupo el MBTI incluye los ESTJ y los ENTJ. Pero la categoría 'Extravertidos con Pensamiento' comprende los cuatro tipos que contienen E y T, tanto cuando el

Pensamiento es la función dominante como cuando es auxiliar; son todos los que contienen las letras E y T (y se alude a ellos como los tipos ET).

Con una finalidad de claridad, la terminología del MBTI indica la combinación de los tipos mediante sus letras. El cuadro 7 ofrece una identificación terminológica de las combinaciones de los tipos, mientras que en el apartado siguiente se dan las características de éstas y otras combinaciones posibles.

**Cuadro 7. Terminología descriptiva de diferentes combinaciones**

Letras	Terminología	Letras	Terminología
<b>Los ocho tipos de Jung</b>		<b>Funciones combinadas con Extraversión e Introversión</b>	
ES-P	Sensación extravertida (extravertidos con S dominante)	ES	Extravertidos con Sensación (hay 4 tipos ES)
IS-J	Sensación introvertida (introv. con S dominante)	ES-P	Sensación extravertida (2 tipos E con S dominante)
EN-P	Intuición extravertida (extrav. con N dominante)	EN	Extravertidos con Intuición (hay 4 tipos EN)
IN-J	Intuición introvertida (introv. con N dominante)	EN-P	Intuición extravertida (2 tipos E con N dominante)
E-TJ	Pensamiento extravertido (extrav. con T dominante)	ET	Extravertidos con Pensamiento (hay 4 tipos ET)
I-TP	Pensamiento introvertido (introv. con T dominante)	E-TJ	Pensamiento extravertido (2 tipos E con T dominante)
E-FJ	Sentimiento extravertido (extrav. con F dominante)	EF	Extravertidos con Sentimiento (hay 4 tipos EF)
I-FP	Sentimiento introvertido (introv. con F dominante)	E-FJ	Sentimiento extravertido (2 tipos E con F dominante)
<b>Las 8 preferencias específicas</b>		-----	
E	Los 8 tipos que prefieren Extraversión a Introversión	IS	Introvertidos con Sensación (hay 4 tipos IS)
I	Los 8 tipos que prefieren Introversión a Extraversión	IS-J	Sensación introvertida (2 tipos I con S dominante)
S	Los 8 tipos que prefieren Sensación a Intuición (independientemente de que S sea dominante o no)	IN	Introvertidos con Intuición (hay 4 tipos IN)
N	Los 8 tipos que prefieren Intuición a Sensación (independientemente de que N sea dominante o no)	IN-J	Intuición introvertida (2 tipos I con N dominante)
T	Los 8 tipos que prefieren Pensamiento a Sentimiento (independientemente de que T sea dominante o no)	IT	Introvertidos con Pensamiento (hay 4 tipos IT)
F	Los 8 tipos que prefieren Sentimiento a Pensamiento (independientemente de que F sea dominante o no)	I-TP	Pensamiento introvertido (2 tipos I con T dominante)
J	Los 8 tipos que prefieren Juicio a Percepción (independientemente de que J sea dominante o no)	IF	Introvertidos con Sentimiento (hay 4 tipos IF)
P	Los 8 tipos que prefieren Percepción a Juicio (independientemente de que P sea dominante o no)	I-FP	Sentimiento introvertido (2 tipos I con F dominante)

### 2.3. Características de las agrupaciones

A menudo es útil describir aquellos conjuntos de tipos que tienen unas características comunes; el principal problema en la agrupación está en limitar la descripción a las características comunes encontradas en los tipos de esa agrupación. Las características encontradas sólo en uno o dos tipos de un grupo de cuatro no deben ser consideradas como típicas del grupo. Muchos observadores han procurado centrarse en grupos de tipos específicos y les han dado nombres que describen sus características; el estudio, consistente en reunir observaciones y comprobarlas empíricamente, está todavía en sus inicios. Lo que viene a continuación son los resultados de una primera etapa de enumeración sistemática de características que pueden aplicarse a una agrupación determinada.

#### 1. Filas horizontales en el cuadro de los tipos (IJ, IP, EP y EJ)

En esas filas se agrupan tanto los introvertidos y extravertidos no racionales (IJ y EP), como los introvertidos y extravertidos racionales (IP y EJ).

##### IJ Introvertidos decididos (primera fila)

Hay una función de decisión (T o F) extravertida y auxiliar y una función de percepción (S o N) introvertida y dominante. Los IJ son introspectivos, perseverantes y difíciles de convencer o cambiar.

##### IP Introvertidos adaptables (segunda fila)

Hay una función de percepción (S o N) extravertida, pero la función de decisión (T o F) es introvertida y dominante. Los IP son introspectivos y adaptables en pequeños detalles pero firmes en aspectos importantes.

##### EP Extravertidos adaptables (tercera fila)

Hay una función de percepción (S o N) extravertida y dominante y una función de decisión (T o F) introvertida y auxiliar. Los EP son activos, enérgicos, sociables y siempre buscan experiencias nuevas.

##### EJ Extravertidos decididos (cuarta fila)

Hay una función de decisión (T o F)

extravertida y dominante y una función de percepción (S o N) introvertida y auxiliar. Los EJ se mueven con rapidez, son decididos, dan la impresión de confianza y les gusta poner en marcha cosas.

Dos estudios han mostrado la diferencias entre las agrupaciones por líneas. En el primero, se dispuso de los datos de la escala de Liderazgo del 16 PF de dos grupos de estudiantes de Medicina; los tipos EJ obtuvieron la puntuación más alta en Liderazgo, seguidos de los tipos EP, IJ e IP; parece como si en ese liderazgo predominara una activa toma de decisiones.

En el segundo estudio, mediante un cuestionario, se le pidió a una muestra de estudiantes que indicara por qué habían decidido seguir Medicina; con una diferencia estadísticamente significativa, los EJ (extravertidos decididos) indicaron que su decisión fue muy temprana y confiaban en que fue acertada, mientras que los IP (introvertidos más concienzudos) indicaron que lo habían decidido después y, aunque se encontraban estudiando Medicina, no estaban tan seguros de su decisión.

#### 2. Combinación del percibir y del decidir (ST, SF, NF y NT)

Se trata de las columnas del cuadro de los tipos, e Isabel Myers consideraba que éste era el criterio más importante de agrupación, particularmente cuando la persona tiene que decidir sus estudios o carrera. Se combina la función de percibir (S y N) con la de decidir (T y F) y de esto se derivan sus características.

##### ST Prácticos y realistas (primera columna)

Se apoyan principalmente en la Sensación para la toma de datos y en el Pensamiento a la hora de decidir. Se interesan principalmente por los hechos porque se pueden recoger y verificar mediante los sentidos (viendo, oyendo, tocando, contando, pesando o midiendo). Normalmente enfocan su decisión con un análisis impersonal (apoyado en el Pensamiento), con un proceso de razonamiento lógico mediante pasos de causa-efecto o premisa-conclusión.

Por eso, son prácticos y realistas, y la teoría les predice éxito y satisfacción en temas que exijan análisis impersonal de hechos concretos (tales como los económicos, legales, contables o financieros) o donde se manejen máquinas o herramientas (como en tareas de fabricación u operaciones quirúrgicas).

**SF** Amigables y simpáticos (segunda columna)

Usan primordialmente la Sensación para recoger información, pero prefieren el Sentimiento para decidir. Están también muy interesados en los hechos (percibidos por los sentidos), pero en sus decisiones hay subjetividad y empatía personal; su cálida subjetividad proviene de su confianza en el Sentimiento, con el que sopesan la importancia de los temas para ellos y para las demás personas; por eso les interesan más los datos sobre las personas que sobre las cosas u objetos.

Atendiendo a sus preferencias sensoriales y de sentimiento, los SF ofrecen más amistad y simpatía. Teóricamente su éxito y satisfacción estará en campos en los que puedan aplicar su calor personal en situaciones concretas. La combinación de sensaciones y sentimientos puede ser valiosa en el mundo de las ventas, en tareas que exijan 'dar servicio con una sonrisa', en la enseñanza (sobre todo a niños pequeños), así como en enfermería, pediatría o labor hospitalaria que implique cuidado directo de pacientes.

**NF** Entusiastas e intuitivos (tercera columna)

Normalmente poseen el calor personal de los SF (porque usan el Sentimiento para la toma de decisiones); sin embargo, como en la toma de datos prefieren la Intuición a la Sensación, no se centran en unas situaciones concretas. Dirigen su atención a posibilidades, tales como nuevos proyectos, cosas que nunca han sucedido pero podrían suceder o verdades que todavía no son conocidas pero podrían serlo. Suelen interesarse en las com-

plejidades de la comunicación. La Intuición les hace poner interés en temas que se apoyan en hechos inmediatos, significaciones simbólicas y relaciones teóricas, y su Sentimiento enfoca el interés en visiones intuitivas sobre las relaciones humanas.

El calor e implicación personales que utilizan los NF para buscar y seguir nuevas posibilidades les hace ser entusiastas e intuitivos. A menudo resultan muy dotados para la palabra hablada o escrita y pueden comunicar tanto las posibilidades que ven como los valores que adscriben a las mismas. Su mejor éxito y satisfacciones estarán en tareas que supongan el descubrimiento de posibilidades (sobre todo acerca de las personas), tales como enseñanza (mejor en niveles medios o universitarios), venta de lo intangible, orientación, literatura o investigación.

**NT** Lógicos e ingeniosos (cuarta columna)

Como los NF, estas personas prefieren la Intuición en sus percepciones, pero se inclinan por la objetividad del Pensamiento para tomar decisiones. Se orientan también hacia posibilidades, relaciones teóricas y patrones abstractos, pero los juzgan con un análisis impersonal. A menudo, la posibilidad que persiguen es técnica, científica, teórica o de ejecución, en la que lo humano está subordinado.

Suelen ser lógicos y con ingenio; están mejor dotados para resolver problemas que entren dentro de sus intereses, tanto si son de investigación científica, de matemáticas, de finanzas, de aspectos técnicos o del área administrativa.

El cuadro 8 que viene a continuación compara los cuatro tipos descritos en los párrafos anteriores y resume algunas de las comparaciones entre ellos.

**Cuadro 8. Las combinaciones del percibir y del decidir**

La persona ...	ST	SF	NF	NT
- prefiere	Sensación y Pensamiento	Sensación y Sentimiento	Intuición y Sentimiento	Intuición y Pensamiento
- atiende a	hechos	hechos	posibilidades	posibilidades
- maneja lo anterior con	análisis impersonal	calor personal	calor personal	análisis impersonal
- suele ser	práctica y realista	amigable y simpática	entusiasta e intuitiva	lógica e ingeniosa
- puede tener éxito en tareas de	habilidades técnicas con hechos/objetos	ayuda/servicio práctico a personas	comprensión y comunicación con personas	procesos teóricos y técnicos

**3. Combinación del percibir y del juzgar (SJ, SP, NP y NJ)**

En este caso se combinan los modos de percibir (S y N) con el uso de la Percepción (P) o el Juicio (J) en la conducta externa.

**SJ** Decididos realistas

Utilizan una de las funciones de decisión (T o F) en su comportamiento exterior, pero su mundo interior se centra en los datos de la experiencia inmediata (S). Buscan el orden en su ambiente, son organizados, dignos de confianza y conservadores; suelen resolver los problemas acudiendo a las experiencias pasadas y detestan la ambigüedad.

**SP** Realistas adaptables

Se centran en los datos (S) de la experiencia inmediata en su comportamiento exterior y utilizan una de las funciones de decisión (T o F) para su mundo interior. Buscan nuevas experiencias en el presente, se interesan por el mundo que les rodea, se adaptan a las situaciones según les surgen y son buenos observadores de las situaciones inmediatas.

**NP** Innovadores adaptables

Su comportamiento exterior se centra en las

posibilidades futuras (N) y en su mundo interior utilizan una de las funciones de decisión (T o F). Buscan constantemente el reto de la novedad, se adaptan a las situaciones según les surgen; de espíritu independiente, detestan las barreras y no son nada convencionales.

**NJ** Decididos intuitivos

Utilizan una de las funciones de decisión (T o F) en su conducta exterior, pero su mundo interior se centra en las posibilidades del futuro. Buscan ansiosamente llevar a cabo las metas de sus visiones interiores; son voluntariosos, tenaces y determinados.

**4. Combinación del decidir y del juzgar (TJ, TP, FP y FJ)**

Estas agrupaciones combinan las funciones de decisión (T y F) con las actitudes (J y P) hacia el mundo exterior.

**TJ** Decididos lógicos

En su comportamiento exterior utilizan el Pensamiento para la toma de decisiones. Son muy resistentes, analíticos, con espíritu de jefe y orientados hacia la puesta en acción de los medios.

**TP** Pensadores adaptables

Utilizan las funciones del percibir (S o N) en su conducta exterior, pero su mundo interior se centra en la lógica impersonal de los sucesos. Son objetivos, escépticos, observadores curiosos, especialmente a propósito de materiales, sucesos o posibilidades que puedan encuadrarse en un conjunto coherente y ordenado.

**FP** Apacibles

Utilizan una de las funciones del percibir (S o N) en su conducta exterior, pero en su mundo interior se vuelcan en los valores subjetivos (F). Son adaptables, buscan compañía y armonía, y se preocupan por los aspectos humanos de los problemas.

**FJ** Administradores benevolentes

Utilizan el Sentimiento (como función dominante o auxiliar) en su comportamiento exterior. Son respetuosos con las personas y sus necesidades, se esfuerzan en hacer felices a las personas y poner armonía en las relaciones; son mandos expresivos.

**5. Los cuadrantes (IN, EN, IS y ES)**

Se denominan 'cuadrantes' porque ocupan las cuatro esquinas del cuadro de los tipos. Combinan las funciones del percibir (S o N) con una actitud extravertida o introvertida. Se presentan en el orden indicado en el titular porque es útil para comprender las diferencias en sus aptitudes y rendimiento académico; el orden dado (de mayor a menor) apunta a expectativas de evaluaciones académicas.

**IN** Innovadores reflexivos

Combinan la Introversión con la Intuición (dominante o auxiliar) para presentarse como unas personas introspectivas y cumplidoras, interesadas en el conocimiento 'per se' (las ideas, la teoría o la profundidad de la comprensión); son los menos 'prácticos' de todos los tipos.

**EN** Innovadores volcados a la acción

Combinan la Extraversión con la Intuición

(dominante o auxiliar). Son agentes del cambio, buscan posibilidades como desafíos para que algo ocurra, tienen gran amplitud de intereses y les gusta buscar nuevos patrones de relaciones.

**IS** Realistas reflexivos

Combinan la Introversión con la Sensación (dominante o auxiliar). Les gusta verificar si los hechos corroboran las ideas, y tratar lo real y fáctico de un modo cuidadoso y sin prisas.

**ES** Realistas volcados a la acción

Combinan la Extraversión con la Sensación (dominante o auxiliar). Son ejecutantes activos y realistas, los más prácticos de todos los tipos, aprenden mejor cuando se trata de aplicaciones obvias.

**6. Agrupaciones especiales (ET, EF, IF e IT)**

No se encuentran de modo estándar en el cuadro general (aunque por razones espaciales, no teóricas).

**ET** Pensadores volcados a la acción

Se reúnen la Extraversión y el Pensamiento (dominante o auxiliar) para presentar unas personas activas, enérgicas y objetivas, que prefieren ejecutar las cosas de una manera razonada, analítica y lógica.

**EF** Cooperadores volcados a la acción

Combinan la Extraversión y el Sentimiento (dominante o auxiliar). Son sociables, amigables y con simpatía y les gusta hacer cosas para el agrado o bienestar de los demás.

**IF** Armonizadores reflexivos

Reúnen la Introversión y el Sentimiento (dominante o auxiliar) en unas personas tranquilas y atentas a los demás, preocupadas tanto por valores duraderos y arraigados como por las personas.

## IT Razonadores reflexivos

Combinan al Introversión y el Pensamiento (dominante o auxiliar). Son tranquilos y contemplativos, preocupados por principios básicos que expliquen las causas y consecuencias de los sucesos y el funcionamiento de las cosas del ambiente; son los más alejados de las relaciones sociales cotidianas y los más tardíos en desarrollar habilidades sociales.

Las descripciones presentadas no pretenden ser exhaustivas ni tampoco definitivas; intentan ilustrar la interpretación de patrones de conducta que subyacen en los tipos del cuadro general. Se conoce bastante acerca de algunas agrupaciones y muy poco sobre otras. Por ejemplo, el tipo 'duro' TJ es frecuente entre los directivos empresariales y el benevolente FJ entre los religiosos; el organizado y detallista SJ es frecuente entre los farmacéuticos,

los técnicos (no clínicos) de la Medicina y los docentes (especialmente en niveles o grados inferiores), mientras que el innovador NP surge entre los investigadores universitarios. El práctico y realista ST se encuentra en el mundo de la producción, la contabilidad y la ingeniería, mientras que el amigable SF está entre el personal que atiende directamente a pacientes. El entusiástico e intuitivo NF aparece en todos los campos directa o indirectamente relacionados con las comunicaciones, mientras que el lógico e ingenioso NT se encuentra en toda área técnica y científica en la que surjan complejos modelos lógicos.

Las tablas de frecuencias de los tipos y sus agrupaciones que ofrecen algunas investigaciones, presentan una información adicional sobre la validez de constructo del MBTI y van precisando las características de los tipos. En el capítulo 4 (Justificación estadística) se incluyen algunas de esas tablas.

### 2.4. Descripción específica de los 16 tipos

En el cuadro 9 que viene a doble página se resumen las características asociadas a los 16 tipos. En la primera página se describen los ocho tipos que utilizan la Sensación para percibir y recoger información, y en la segunda se incluyen los ocho tipos que utilizan la Intuición; en la mitad superior de cada página están los cuatro tipos introvertidos y en la mitad inferior los cuatro tipos extravertidos que emplean la función indicada en la parte superior.

En las páginas siguientes se van presentando, uno a uno y con algún detalle, los 16 tipos. Su presentación se atiene al cuadro general y sigue el orden con el que han sido resumidos en el cuadro 9, primero los tipos introvertidos (y, dentro de estos, primero los sensoriales y luego los intuitivos, mitades superiores del cuadro 9) y luego los extravertidos (mitades inferiores del cuadro).

Tal como ha quedado indicado anteriormente, existen similitudes entre tipos adyacentes en el cuadro general; en términos de las letras de sus códigos, se ha señalado que dos tipos adyacentes tienen iguales tres de sus cuatro letras. Así, pues, en las descripciones específicas destinadas a los tipos hay párrafos que se repiten para definir las características de algunos de ellos. Sin embargo, esa sensación de repetición se diluirá o desaparecerá

cuando estas páginas se utilicen principalmente para una consulta específica del modo de ser y actuar de uno de los tipos.

Hay que subrayar de nuevo, como reiteradamente se indica en diversos lugares del Manual, que estas descripciones responden a unas determinadas 'tipologías' y, en cuanto tales, siguen teniendo un cierto carácter de generalidad que debe ser ampliado, concretado o matizado cuando se apliquen a un caso específico; las características y circunstancias personales han de ser necesariamente tenidas en cuenta. No deberán, por ello, sustituir, en ningún caso, al informe individualizado para el cual, sin embargo, pueden servir de importante ayuda.

Se advertirá que las conclusiones a que finalmente se llega no son en absoluto arbitrarias, sino que tienen un consistente apoyo en el análisis pormenorizado que se ha expuesto en los apartados anteriores; están muy lejos, por tanto, de una mera interpretación 'literaria' más o menos verosímil y sugestiva. Constituyen, sin embargo, únicamente 'modelos de referencia' en los que determinadas alusiones (a actividades profesionales, situaciones familiares, intereses científicos, etc.) se ofrecen sólo como datos ilustrativos.

## ISTJ

Dada la combinación de sus caracteres dominantes, se puede confiar particularmente en la persona ISTJ. En principio, utiliza su favorito modo de percibir, la Sensación, en su vida interior; sus ideas están fundadas en una acumulación profunda y sólida de impresiones bien estructuradas, y el resultado son unas ideas bien ancladas. En segundo lugar, utiliza su modo de decisión favorito, el Pensamiento, para dirigir su vida exterior; toma muy en consideración, de manera realista y concreta, tanto los hechos como las responsabilidades que se derivan de ellos. Los sentidos le suministran los datos y, después de una pausa característica de los introvertidos para reflexionar, su Juicio le permite asegurar las responsabilidades.

Puede memorizar y utilizar gran cantidad de información, pero la desea de tipo muy preciso; le gusta que todo se presente de modo fáctico, formulado con claridad y sin demasiadas complejidades. Sólo cuando se le conoce más a fondo se ve que, detrás de su aparente calma, el ISTJ observa la realidad desde un ángulo muy personal y frecuentemente con humor. Sin embargo, su reacción personal ante las situaciones es totalmente imprevisible.

En todo caso, su manera de reaccionar concretamente será siempre sana y razonable, porque revela su vida exterior y ésta está regida por su capacidad de Juicio. Más que muchos otros tipos, el ISTJ es minucioso, cuidadoso, metódico, trabajador y constante ante los detalles y la rutina. Su perseverancia hace que se vuelva estable todo lo que toca. No se implica en los trabajos de manera impulsiva, pero una vez lanzado es difícil distraerle, desanimarle o detenerle; no abandona hasta que la experiencia le muestra su equivocación.

En tareas de gestión, su juicio práctico y su memoria para los detalles hacen que sea conservador, consecuente y capaz de apoyar con ejemplos sus apreciaciones sobre las personas y sobre los métodos; no le importarán las dificultades si ve que son necesarias, pero detesta que se le pida hacer cosas que no concuerdan entre sí. Le es generalmente difícil encontrar un sentido a las necesidades que difieren de las suyas. Sin embargo, cuando se le convence de que algo es efectivamente importante para alguien, entonces esta necesidad se hace una realidad en la que él puede ayudar a su satisfacción, aunque continúe pensando que no tiene sentido.

Su eficacia depende de su capacidad para tener un enfoque adecuado con el que abordar el mundo. Si su capacidad de Juicio sigue inmadura, no se enfrentará a la vida, se replegará sobre sí mismo (absorto en sus reacciones interiores a las impresiones y a las sensaciones) y los resultados serán poco buenos.

Su orientación hacia la reflexión refuerza su capacidad para el análisis, la lógica y la decisión. En sus reacciones personales tiene necesidad de un esfuerzo particular para intentar comprender y llegar a una apreciación positiva. No se atreverá a reprimir a personas menos enérgicas que él mismo, y esto le recompensará, tanto en su trabajo como en su vida personal.

El sentido del deber es un valor fundamental para el ISTJ, y cumplirá tanto su contrato de trabajo como sus obligaciones matrimoniales, implicándose a conciencia en uno y otro caso. Es una persona práctica, razonable, que en su vida profesional y familiar prefiere un marco funcional, bien ordenado y fundamentado; esta orientación la pone tanto en su vida social como en la educación de los hijos.

## ISFJ

Dada la combinación de sus caracteres dominantes, se puede confiar particularmente en la persona ISFJ. En principio, utiliza su favorito modo de percibir, la Sensación, en su vida interior; sus ideas están fundadas en una acumulación profunda y sólida de impresiones bien estructuradas, y el resultado son unas ideas bien ancladas. En segundo lugar, utiliza su modo de decisión favorito, el Sentimiento, para dirigir su vida exterior; toma muy en consideración, de manera realista y concreta, tanto los hechos como las responsabilidades que se derivan de ellos. Los sentidos le suministran los datos y, después de una pausa característica de los introvertidos para reflexionar, su Juicio le permite asegurar las responsabilidades.

Puede memorizar y utilizar gran cantidad de información, pero la desea de tipo muy preciso; le gusta que todo se presente de modo fáctico, formulado con claridad y sin demasiadas complejidades. Sólo cuando se le conoce más a fondo se ve que, detrás de su aparente calma, el ISFJ observa la realidad desde un ángulo muy personal y frecuentemente con humor delicioso. Sin embargo, su reacción personal ante las situaciones es totalmente imprevisible.

En todo caso, su manera de reaccionar concretamente será siempre sana y razonable, porque revela su vida exterior y ésta está regida por su capacidad de Juicio. Más que muchos otros tipos, el ISFJ es minucioso, cuidadoso, metódico, trabajador y constante ante los detalles y la rutina. Su perseverancia hace que se vuelva estable todo lo que toca. No se implica en los trabajos de manera impulsiva, pero una vez lanzado es difícil distraerle, desanimarle o detenerle; no abandona hasta que la experiencia le muestra su equivocación.

En tareas de gestión, su juicio práctico y su memoria para los detalles hacen que sea tradicionalista, consecuente y capaz de apoyar con ejemplos sus apreciaciones sobre las personas y sobre los métodos; no le importarán las dificultades si ve que son necesarias, pero detesta que se le pida hacer cosas que no concuerdan entre sí.

Le es generalmente difícil encontrar un sentido a las necesidades que difieren de las suyas. Sin embargo, cuando se le convence de que algo es efectivamente importante para alguien, entonces esta necesidad se hace una realidad en la que él puede ayudar a su satisfacción, aunque continúe pensando que no tiene sentido.

Su eficacia depende de su capacidad para tener un enfoque adecuado con el que abordar el mundo. Si su capacidad de Juicio sigue inmadura, no se enfrentará a la vida, se replegará sobre sí mismo (absorto en sus reacciones interiores a las impresiones y a las sensaciones) y los resultados serán poco buenos.

Da mucha importancia a la lealtad y a la consideración y bienestar social. Es simpático, con mucho tacto, afable y se interesa realmente por los demás; sus rasgos de carácter le hacen ser seguro cuando las personas necesitan apoyo. Se siente frecuentemente atraído por las áreas que exigen a la vez una atención sistemática a los detalles y un interés activo por las personas, como ocurre en las profesiones médicas.

El ISFJ es muy sensible a las conveniencias sociales y observa escrupulosamente las reglas de la vida social. Siendo persona que se vuelca en el interior, pone dedicación en los demás y en la familia y le gusta llevar una vida simple y tranquila.

## ISTP

El ISTP, racional e introvertido, no utiliza su capacidad de reflexión para organizar su propio ambiente, sino para analizarlo. Pone en orden las ideas y los datos, pero no las situaciones o las personas, salvo cuando está obligado. Apoyándose principalmente en el Pensamiento, suele adquirir un espíritu lógico, impersonal, crítico e imparcial; generalmente sólo se le convence mediante razones lógicas. Como es introvertido, centra más su pensamiento en los principios que subyacen en la realidad que en la realidad misma. Le es difícil pasar de las ideas a los detalles cotidianos y, por tanto, conduce su vida exterior recurriendo principalmente a su modo dominante de percibir, la Sensación. Es tranquilo, reservado, curioso pero alejado. Se adapta bien hasta el momento en que se viola una de sus reglas de vida, en cuyo caso da prueba de firmeza.

Si no desarrolla su capacidad de percibir, tendrá sobre el mundo una visión o experiencia muy limitada. Su capacidad de reflexión no aportará verdaderamente gran cosa a los problemas de su entorno.

En el dominio de las ideas tiene conocimiento sobre aquello que desea, aunque socialmente sea más bien reservado (salvo con sus mejores amigos). Su problema específico es hacer comprender sus ideas. Quiriendo enunciar la verdad exacta, suele formularla de una manera demasiado complicada para la mayoría de la personas. Si quisiera utilizar frases más simples (incluso cuando la argumentación le parezca demasiado evidente como para ser hecha), sus ideas serían mucho más ampliamente comprendidas y aceptadas.

El área de los sentimientos es la menos desarrollada en el ISTP; no es capaz de darse cuenta de lo que afecta emocionalmente a alguien hasta que se le dice. Tiene que reconocer que la mayoría de las personas son efectivamente sensibles al hecho de ver apreciados sus méritos y de que se les considere con respecto a sus puntos de vista, y debería actuar en consecuencia. El ISTP podría mejorar su vida profesional y su vida personal si se esforzara sólo un poco en dos cosas muy simples: decir una palabra de alabanza cuando sea merecida y enumerar los puntos de acuerdo con otro antes de abordar los puntos de desacuerdo.

El ISTP ve las realidades y tiene una gran capacidad para los hechos y los detalles. Destaca en las ciencias aplicadas, en la mecánica y en evaluar las propiedades de los materiales. Cuando se interesa en campos no técnicos, aplica principios generales para poner orden en masas confusas de datos y dar un sentido a hechos desorganizados. Puede ser experto en análisis de mercados, en las ventas, en bienes inmobiliarios o en estadísticas de cualquier tipo.

A menudo es paciente, preciso, hábil con sus manos y diestro en el manejo de herramientas; se interesa por los deportes y las actividades al aire libre, y tiene el don de divertirse.

El ISTP confía en la economía del esfuerzo; es una cualidad positiva si mide bien el esfuerzo necesario y ejecuta con eficacia lo que demanda la situación; en caso contrario, la economía del esfuerzo puede traducirse en una pura y simple pereza junto a unos pobres resultados. Las acciones que emprende esta persona están en función de sus impulsos.

## ISFP

El tipo ISFP tiene los tesoros del entusiasmo cálido, pero puede no mostrarlos hasta que no se le conoce bien. Dado que se apoya principalmente en el sentimiento, juzga todo según sus valores personales, y como es introvertido elige esos valores sin preocuparse del juicio de los demás; conoce lo que le merece la pena y lo defiende a cualquier precio. Su vida está regida por la lealtad y el ideal. Raras veces expresa sus sentimientos más profundos; su sensibilidad y su carácter apasionado se esconden detrás de una máscara de tranquilidad.

Lleva una vida exterior acudiendo esencialmente a su modo dominante de percibir, la Sensación. Esto le hace ser de espíritu abierto, flexible y adaptable hasta que se pone en peligro algo a lo que él conceda un valor profundo, en cuyo caso deja de ser adaptable. Salvo cuando sea de interés para su trabajo, es poco dado a intentar impresionar o dominar. Se hace amigo de personas que comprenden los valores y metas que persigue.

Es doblemente eficaz cuando trabaja en una tarea en la que cree. Su sentimiento pone una energía suplementaria a su esfuerzo. Desea que su trabajo contribuya a algo que le importe (la comprensión entre las personas, la bondad, la salud o la realización de un proyecto). Le gusta tener otra finalidad además de ganar el sueldo de fin de mes (no importa la cuantía de éste). Es perfeccionista sobre todo cuando están implicados los sentimientos y es muy feliz en una tarea individual que tenga que ver con sus valores personales.

El ISFP es un idealista que evalúa sus resultados más en función de un criterio interior de perfección que en función de lo que es realmente posible. Por tanto, puede sufrir una mayor exigencia por parte de él mismo porque, de alguna manera, se hace responsable del contraste que existe entre su ideal interior y la realidad exterior. Tiene necesidad de encontrar algo en lo que poner realmente su corazón para ponerse a trabajar de inmediato en ello. Poseyendo un ideal que perseguir y desarrollando su capacidad de reconocer las dificultades reales y las soluciones posibles, puede alcanzar un elevado nivel de confianza en sí mismo.

Si no encuentra el medio de poner su energía al servicio de un ideal, tiende a volverse hipersensible y vulnerable, a perder la confianza en la vida y en sí mismo. Si su capacidad de percibir no está muy desarrollada tiene el riesgo de perder el sentido de la realidad, de aspirar a lo imposible y a sentirse frustrado de realizar tan poco.

Es particularmente apto para captar las necesidades del momento y responder a ellas. Puede mantener una atención sostenida e intensa durante mucho tiempo cuando el trabajo exija un estrecho control y observación.

Su calor humano se manifiesta más en sus acciones que en sus palabras. Trabaja bien en tareas que le pidan dedicación. Se compadece de todas las criaturas indefensas; es dulce, previsor, reservado y casi sistemáticamente se infravalora. Puede encontrar salidas satisfactorias en campos donde el gusto, el discernimiento y el sentido de lo bello tengan importancia, sobre todo en carreras artísticas.

En general, es optimista, fraterno, amante de la libertad y le gustan las sensaciones fuertes. Sin embargo, su carácter reservado y el hecho de que otros tipos suelen proyectar en él sus propios rasgos de personalidad hacen que el ISFP sea incomprendido.

## INFJ

Es un gran innovador en el campo de las ideas. Confía en sus intuiciones al dar significación a las cosas y sus interrelaciones, y esto independientemente de que haya consideraciones autorizadas o creencias populares en contra; también confía en su capacidad para descubrir posibilidades, aún en contra del escepticismo de los demás. Además, desea ver sus ideas aceptadas, aplicadas y puestas concretamente en práctica.

Por tanto, debe afrontar la cerrazón de su ambiente y recurrir a su modo preferente de decidir, el Sentimiento. De esta manera apoya sus primeras intuiciones con la determinación, perseverancia y tenacidad de que hace gala este tipo 'decidido'. Cuando busca poner en acción una de sus inspiraciones, las dificultades le estimulan en vez de desanimarle. Para él, lo imposible le exigirá más tiempo, pero no mucho más.

Su concentración exclusiva en una meta conlleva peligros. Ve su objetivo con tal claridad que puede llegar a no buscar otra información necesaria. Suele considerar poco importantes los detalles de la situación que se propone modificar. Como la Sensación es su función menos desarrollada, puede pasar por alto hechos pertinentes y los límites que estos mismos imponen.

Se arriesga a no tomar en consideración la oposición que puede encontrar, su origen y fuerza, o las alternativas que le favorecen, así como a no captar la posibilidad de que haya algo falso en su idea. En el campo de la investigación científica o de ingeniería, probar sus audaces e ingeniosas ideas le ofrecerá la posibilidad de comprobar el éxito o el fracaso de las mismas y determinar en qué puntos debe modificarlas. Sin embargo, cuando esas intuiciones no pueden ser comprobadas de modo claro, el INFJ debe vigilar particularmente los posibles fallos de sus ideas.

Si su criterio de decisión, el Sentimiento, está adecuadamente desarrollado éste puede proporcionar el espíritu crítico necesario para validar sus ideas. El Juicio puede ayudarle a prever las dificultades y decidir qué acciones tomar. La mayoría de las intuiciones deben ser modificadas a la luz de los hechos. Las ideas deben ser trabajadas y mejoradas para evitar las objeciones. Incluso las mejores ideas deben hacerse públicas en términos comprensivos para personas que tengan otra estructura de personalidad. Si no desarrolla su capacidad de Juicio no podrá ser crítico de su propia visión de las cosas y tenderá a rechazar los juicios de otros; no podrá traducir sus inspiraciones en acciones concretas; sus ideas se perderán y se arriesgará a que le consideren visionario y extravagante.

Esta persona es más dada a suscitar la cooperación que a pedirla; se relaciona con los demás de un modo cordial, ignorando la realidad dura y desagradable. Su capacidad creativa se aplica mejor cuando se trata del bienestar de las personas, pero siguiendo su estilo propio. Es responsable, eficaz, particularmente cuando se puede dar entrada a las relaciones personales. Está capacitada para el lenguaje y los temas literarios; puede ser muy buen terapeuta.

El INFJ tiene una excepcional capacidad empática y puede percibir los sentimientos de otro, incluso antes de que éste sea consciente de ellos. Tiene una vida interior rica, algo complicada; su vulnerabilidad le puede hacer ser cerrado. Todas esto se aplica a su vida familiar; se encuentra muy unido a sus hijos, a veces de una manera exagerada. El número de sus amistades será limitado, pero de modo profundo y duradero.

## INTJ

Es un gran innovador en el campo de las ideas. Confía en sus intuiciones al dar significación a las cosas y sus interrelaciones, y esto independientemente de que haya consideraciones autorizadas o creencias populares en contra; también confía en su capacidad para descubrir posibilidades, aún en contra del escepticismo de los demás. Además, desea ver sus ideas aceptadas, aplicadas y puestas concretamente en práctica.

Por tanto, debe afrontar la cerrazón de su ambiente y recurrir a su modo preferente de decidir, el Sentimiento. De esta manera apoya sus primeras intuiciones con la determinación, perseverancia y tenacidad de que hace gala este tipo 'decidido'. Cuando busca poner en acción una de sus inspiraciones, las dificultades le estimulan en vez de desanimarle. Para él, lo imposible le exigirá más tiempo, pero no mucho más.

Su concentración exclusiva en una meta conlleva peligros. Ve su objetivo con tal claridad que puede llegar a no buscar otra información necesaria. Suele considerar poco importantes los detalles de la situación que se propone modificar. Como la Sensación es su función menos desarrollada, puede pasar por alto hechos pertinentes y los límites que estos mismos imponen.

Se arriesga a no tomar en consideración la oposición que puede encontrar, su origen y fuerza, o las alternativas que le favorecen, así como a no captar la posibilidad de que haya algo falso en su idea. En el campo de la investigación científica o de ingeniería, probar sus audaces e ingeniosas ideas le ofrecerá la posibilidad de comprobar el éxito o el fracaso de las mismas y determinar en qué puntos debe modificarlas. Sin embargo, cuando esas intuiciones no pueden ser comprobadas de modo claro, el INTJ debe vigilar particularmente los posibles fallos de sus ideas.

Si su criterio de decisión, el Sentimiento, está adecuadamente desarrollado éste puede proporcionar el espíritu crítico necesario para validar sus ideas. El Juicio puede ayudarle a prever las dificultades y decidir qué acciones tomar. La mayoría de las intuiciones deben ser modificadas a la luz de los hechos. Las ideas deben ser trabajadas y mejoradas para evitar las objeciones. Incluso las mejores ideas deben hacerse públicas en términos comprensivos para personas que tengan otra estructura de personalidad. Si no desarrolla su capacidad de Juicio no podrá ser crítico de su propia visión de las cosas y tenderá a rechazar los juicios de otros; no podrá traducir sus inspiraciones en acciones concretas; sus ideas se perderán y se arriesgará a que le consideren visionario y extravagante.

El INTJ es el más individualista y el más independiente de todos los tipos. Tiene capacidad de organización, pero tiende a ignorar el punto de vista y sentimientos de los que no son de su misma opinión. Es lógico, crítico y frecuentemente testarudo; suele tratar a los demás tan duramente como se trata a sí mismo. Es capaz de dar seguridad a las organizaciones con eficacia y obstinación, puesto que es un responsable eficaz y rico en ideas.

En su vida social y familiar, busca el orden y la armonía. Confía en su intuición a la hora de elegir sus relaciones. Tiene poca tendencia a manifestar sus emociones, lo cual le puede hacer pasar por frío y distante cuando en realidad es frecuentemente hipersensible a los signos de rechazo.

## I N F P

El tipo INFP tiene los tesoros del entusiasmo cálido, pero puede no mostrarlos hasta que no se le conoce bien. Dado que se apoya principalmente en el sentimiento, juzga todo según sus valores personales, y como es introvertido elige esos valores sin preocuparse del juicio de los demás; conoce lo que le merece la pena y lo defiende a cualquier precio. Su vida está regida por la lealtad y el ideal. Raras veces expresa sus sentimientos más profundos; su sensibilidad y su carácter apasionado se esconden detrás de una máscara de tranquilidad.

Lleva una vida exterior acudiendo esencialmente a su modo dominante de percibir, la Intuición. Esto le hace ser de espíritu abierto, flexible y adaptable hasta que se pone en peligro algo a lo que él conceda un valor profundo, en cuyo caso deja de ser adaptable. Salvo cuando sea de interés para su trabajo, es poco dado a intentar impresionar o dominar. Se hace amigo de personas que comprenden los valores y metas que persigue.

Es doblemente eficaz cuando trabaja en una tarea en la que cree. Su sentimiento pone una energía suplementaria a su esfuerzo. Desea que su trabajo contribuya a algo que le importe (la comprensión entre las personas, la bondad, la salud o la realización de un proyecto). Le gusta tener otra finalidad además del sueldo de fin de mes (no importa la cuantía de éste). Es perfeccionista sobre todo cuando están implicados los sentimientos y es muy feliz en una tarea individual que tenga que ver con sus valores personales.

El INFP es un idealista que evalúa sus resultados más en función de un criterio interior de perfección que en función de lo que es realmente posible. Por tanto, puede sufrir una mayor exigencia por parte de él mismo porque, de alguna manera, se hace responsable del contraste que existe entre su ideal interior y la realidad exterior. Tiene necesidad de encontrar algo en lo que poner realmente su corazón para ponerse a trabajar de inmediato en ello. Poseyendo un ideal que perseguir y desarrollando su capacidad de reconocer las dificultades reales y las soluciones posibles, puede alcanzar un elevado nivel de confianza en sí mismo.

Si no encuentra el medio de poner su energía al servicio de un ideal, tiende a volverse hipersensible y vulnerable, a perder la confianza en la vida y en sí mismo. Si su capacidad de percibir no está muy desarrollada tiene el riesgo de perder el sentido de la realidad, de aspirar a lo imposible y de sentirse frustrado de realizar tan poco.

Está dotado para captar posibilidades; le gusta particularmente centrarse en proyectos y detesta los detalles no ligados a un interés profundo. Es comprensivo, generalmente perspicaz y ve las cosas con antelación. Se interesa por ideas nuevas, los libros y el lenguaje, y puede incluso tener buena capacidad de expresión.

Es ingenioso y persuasivo cuando se trata de temas que le entusiasmen. Se interesa particularmente por las posibilidades de las personas; le gusta la enseñanza y dar orientaciones. Cuando tiene la competencia adecuada puede sobresalir en literatura, arte, ciencia o psicología.

Al INFP le gusta vivir en armonía; para él su hogar es como un castillo. Su convencimiento de que el dolor sigue normalmente al placer le hace estar vigilante ante las intrusiones. Tiene una concepción romántica de la vida conyugal que a veces no concuerda con las realidades de la vida cotidiana.

## I N T P

El INTP, racional e introvertido, no utiliza su capacidad de reflexión para organizar su propio ambiente, sino para analizarlo. Pone en orden las ideas y los datos, pero no las situaciones o las personas, salvo cuando está obligado. Apoyándose principalmente en el Pensamiento, suele adquirir un espíritu lógico, impersonal, crítico e imparcial; generalmente sólo se le convence mediante razones lógicas. Como es introvertido, centra más su pensamiento en los principios que subyacen en la realidad que en la realidad misma. Le es difícil pasar de las ideas a los detalles cotidianos y, por tanto, conduce su vida exterior recurriendo principalmente a su modo dominante de percibir, la Sensación. Es tranquilo, reservado, curioso pero alejado. Se adapta bien hasta el momento en que se viola una de sus reglas de vida, en cuyo caso da prueba de firmeza.

Si no desarrolla su capacidad de percibir, tendrá sobre el mundo una visión o experiencia muy limitada. Su capacidad de reflexión no aportará verdaderamente gran cosa a los problemas de su entorno.

En el dominio de las ideas tiene conocimiento sobre aquello que desea, aunque socialmente sea más bien reservado (salvo con sus mejores amigos). Su problema específico es hacer comprender sus ideas. Queriendo enunciar la verdad exacta, suele formularla de una manera demasiado complicada para la mayoría de la personas. Si quisiera utilizar frases más simples (incluso cuando la argumentación le parezca demasiado evidente como para ser hecha), sus ideas serían mucho más ampliamente comprendidas y aceptadas.

El área de los sentimientos es la menos desarrollada en el INTP; no es capaz de darse cuenta de lo que afecta emocionalmente a alguien hasta que se le dice. Tiene que reconocer que la mayoría de las personas son efectivamente sensibles al hecho de ver apreciados sus méritos y de que se les considere con respecto a sus puntos de vista, y debería actuar en consecuencia. El INTP podría mejorar su vida profesional y su vida personal si se esforzara sólo un poco en dos cosas muy simples: decir una palabra de alabanza cuando sea merecida y enumerar los puntos de acuerdo con otro antes de abordar los puntos de desacuerdo.

El INTP ve las posibilidades; sólo da valor a los hechos cuando se relacionan con una teoría. Destaca en ciencias abstractas, en investigación, en matemáticas y en problemas complejos de ingeniería; cuando se orienta a campos no técnicos, se le ve sobresalir en la docencia, en los estudios económicos, en filosofía, en psicología, etc.

Es generalmente perspicaz, ingenioso, de espíritu vivaz, intelectualmente curioso y creativo ante los problemas. Se interesa más por la búsqueda de soluciones que por ponerlas en marcha, cosa que otros pueden hacer.

Tiene necesidad de confrontar sus ideas, incluso las más atractivas, con los hechos y en los límites que éstos imponen, pues de otro modo se arriesga a dispersar su energía en la búsqueda de soluciones imposibles.

Se toma en serio sus relaciones personales y en ellas es fiel, sacrificado, servicial y se acomoda fácilmente; tiene tendencia a refugiarse en el mundo de los libros y a olvidar los rituales de la vida cotidiana.

## ESTP

El ESTP es un realista que sabe adaptarse a las situaciones; acepta y maneja de buen grado la realidad que le rodea, cualquiera que sea. Tiene una conciencia clara de los hechos, los remarca y los recuerda mejor que cualquier otro tipo. Está al tanto de lo que ocurre en el entorno, de lo que quiere y no quiere cada uno. No se enfrenta a esos hechos. Tiene una manera muy personal de abordar las situaciones, sin excesivos esfuerzos y evitando las vías difíciles cuando exista una más fácil para obtener el mismo resultado.

Frecuentemente es capaz de hacer que otros se adapten también. Es perceptivo y busca soluciones satisfactorias antes que imponer las suyas con un 'es preciso ...' o un 'se debería ...'. Sus soluciones son generalmente aceptadas porque pueden marchar. No tiene prejuicios, es de espíritu abierto, generalmente paciente, de convivencia fácil y tolerante con los demás, incluso con él mismo. Ama la vida y no se busca complicaciones; se le da bien distender el ambiente cuando se pone tenso en reuniones o surgen los conflictos.

Su excelente capacidad para poner en ejercicio los cinco sentidos puede manifestarse en : a) dotación para la mecánica, la manipulación de herramientas, el uso de materiales en las artesanías o el reconocimiento de calidades, tramas, colores, texturas o detalles; b) capacidad para detectar datos exactos, incluso los alejados y sin relación, para asimilarlos, para memorizarlos y para utilizarlos; c) alerta permanente para ver la necesidad del momento y responder a ella con facilidad.

Está dotado para el arte de vivir; aprecia los bienes materiales que posee y los aprovecha; emplea tiempo en su adquisición y cuidado; concede valor a los placeres: la buena mesa, los vestidos agradables, la música, el arte o los productos de la industria del ocio; cuando no dispone de estos medios, es capaz de hacer placentera su vida y se la hace a quien está a su lado. Como es realista, aprende más por la experiencia que mediante el estudio; es más eficaz en el trabajo que en las pruebas escritas, y lo es doblemente en sus áreas familiares. La Intuición es su función menos desarrollada; por tanto, puede no ser capaz de detectar el valor de las teorías, ideas o posibilidades nuevas.

Su eficacia real está en relación con su aptitud para desarrollar suficientemente el juicio; de este modo podrá equilibrar su capacidad natural para percibir únicamente lo sensorial y dar un sentido a su vida. Si su juicio no es suficiente para permitirle una determinada fuerza de carácter para seguir unas ideas, tiene el riesgo de ir por la vida buscando los buenos momentos y ser perezoso, inestable y, en general, superficial.

Le gusta más tomar sus decisiones apoyándose en su capacidad de reflexión que en sus sentimientos; por tanto, es particularmente consciente de las consecuencias lógicas de un acto o de una decisión. Esa capacidad le da una buena comprensión de los principios implícitos (por ejemplo, en lo numérico y en lo teórico), y le permite también recurrir con facilidad a la firmeza cuando la situación lo exige.

El ESTP es pragmático activo, excelente como creador de empresas u organizador itinerante para poner en pie empresas con problemas, pero tiene necesidad de que alguien haga las tareas de intendencia. En su vida social y familiar aporta su ansia de vivir, su alegría, su sociabilidad y su lado imprevisible. Es muy generoso en las relaciones, pero éstas son más de tipo diverso que profundo.

## **E S F P**

El ESFP es un realista que sabe adaptarse a las situaciones; acepta y maneja de buen grado la realidad que le rodea, cualquiera que sea. Tiene una conciencia clara de los hechos, los remarca y los recuerda mejor que cualquier otro tipo. Está al tanto de lo que ocurre en el entorno, de lo que quiere y no quiere cada uno. No se enfrenta a los hechos. Tiene una manera muy personal de abordar las situaciones, sin excesivos esfuerzos y evitando las vías difíciles cuando exista una más fácil para obtener el mismo resultado.

Frecuentemente es capaz de hacer que otros se adapten también. Es perceptivo y busca soluciones satisfactorias antes que imponer las suyas con un 'es preciso ...' o un 'se debería ...'. Sus soluciones son generalmente aceptadas porque pueden marchar. No tiene prejuicios, es de espíritu abierto, generalmente paciente, de convivencia fácil y tolerante con los demás, incluso con él mismo. Ama la vida y no se busca complicaciones; se le da bien distender el ambiente cuando se pone tenso en reuniones o surgen los conflictos.

Su excelente capacidad para poner en ejercicio los cinco sentidos puede manifestarse en : a) dotación para la mecánica, la manipulación de herramientas, el uso de materiales en las artesanías o el reconocimiento de calidades, tramas, colores, texturas o detalles; b) capacidad para detectar datos exactos, incluso los alejados y sin relación, para asimilarlos, para memorizarlos y para utilizarlos; c) alerta permanente para ver la necesidad del momento y responder a ella con facilidad.

Está dotado para el arte de vivir; aprecia los bienes materiales que posee y los aprovecha; emplea tiempo en su adquisición y cuidado; concede valor a los placeres: la buena mesa, los vestidos agradables, la música, el arte o los productos de la industria del ocio; cuando no dispone de estos medios, es capaz de hacer placentera su vida y se la hace a quien está a su lado. Como es realista, aprende más por la experiencia que mediante el estudio; es más eficaz en el trabajo que en las pruebas escritas, y lo es doblemente en sus áreas familiares. La Intuición es su función menos desarrollada; por tanto, puede no ser capaz de detectar el valor de las teorías, ideas o posibilidades nuevas.

Su eficacia real está en relación con su aptitud para desarrollar suficientemente el juicio; de este modo podrá equilibrar su capacidad natural para percibir únicamente lo sensorial y dar un sentido a su vida. Si su juicio no es suficiente para permitirle una determinada fuerza de carácter para seguir unas ideas, tiene el riesgo de ir por la vida buscando los buenos momentos y ser perezoso, inestable y, en general, superficial.

Le gusta más tomar las decisiones apoyándose en sus sentimientos que en su razón ; por tanto, tiene una sensibilidad especial para actuar con mucho tacto, simpatía e interés en sus relaciones con los demás; tiene facilidad para establecer contactos humanos, pero adolece de ser algo laxo en material de disciplina. Su sensibilidad explica también su sentido y gusto artístico, pero resulta insuficiente en los análisis.

El ESFP tiene una excepcional alegría de vivir y soporta mal las inquietudes; es cálido, generoso, imprevisible, impulsivo, vulnerable a la seducción; le gusta estar en compañía y se le da bien animar el grupo.

## ESTJ

El ESTJ usa su capacidad de reflexión para dominar, como si fuera suyo, la mayor parte posible de su entorno. Planifica con bastante antelación sus actividades, define sus objetivos y los pone en marcha de modo metódico para alcanzar las metas en el momento deseado. Apoyado en el Pensamiento, suele desarrollar un espíritu lógico y analítico, a veces crítico e impersonal; normalmente sólo se le convence con razones lógicas.

Le gusta estar en posición directiva, decidir lo que hay que hacer y dar las órdenes pertinentes. Soporta mal la confusión, la ineficacia y 'las medias tintas', esas en las que no hay una finalidad y resultados específicos; sabe ser firme cuando lo exige la situación.

Cree que los comportamientos deberían ser dirigidos por la lógica y él mismo se conduce de esta manera. En su vida sigue una línea de conducta muy precisa, orientada por sus arraigadas concepciones sobre las cosas; todo cambio en su manera de hacer necesita una previa modificación deliberada en su línea de conducta.

Tiene el riesgo de descuidar los aportes de la información; necesita detenerse a escuchar los puntos de vista de otros, muy particularmente cuando éstos no están en una situación que les permita responder. Esto es poco frecuente, y cuando ocurre tiene el riesgo de aportar juicios demasiado apresurados, sin disponer de la información suficiente y sin una sopesada consideración a lo que los otros piensan u opinan.

El Sentimiento es la función menos desarrollada en el ESTJ; cuando la descuida o ignora durante mucho tiempo, puede aparecer bajo formas destructivas; debe, por tanto, acudir deliberadamente a sus sentimientos, sobre todo porque aportan una apreciación de él mismo (algo que le resulta menos natural que a las personas afectivas). Podría también, si lo intenta, ponerse como regla no señalar únicamente lo que debe corregirse sino también lo que ha sido bien hecho; comprobaría los efectos positivos de esta actuación, tanto en su vida profesional como en su vida privada.

El ESTJ capta la realidad preferentemente con su Sensación; por tanto, está más interesado en la realidad percibida mediante sus cinco sentidos, lo que le hace ser una persona práctica, concreta, realista y volcada en los hechos del aquí y del ahora. Es más curiosa de las cosas nuevas que de las ideas nuevas, y verifica que las ideas, proyectos y decisiones se funden en hechos sólidos. Resuelve los problemas apoyándose en su experiencia pasada y adaptándola inteligentemente.

Prefiere un trabajo que le permita obtener resultados inmediatos, visibles y tangibles. Se vuelca con naturalidad en los negocios, la industria, la producción y la construcción; le gusta administrar, organizar y realizar. No atiende mucho a su intuición y, por tanto, es necesario que un intuitivo le haga valer las nuevas ideas.

En general es leal con sus instituciones, su trabajo y su comunidad, fiel con su cónyuge y excelente padre; conoce sus deberes y no los evita, cualesquiera que sean los sacrificios que le exijan. Alcanza frecuentemente puestos de responsabilidad en su vida profesional y social. A menudo pertenece a asociaciones cívicas que sostiene tanto con su regular presencia como con su intervención oral. Es puntual y espera que lo sean los demás. Se adapta voluntariamente a las rutinas domésticas o laborales. Le gusta ser ordenado en su trabajo y en sus diversiones, donde haya 'un lugar para cada cosa y cada cosa esté en su lugar'.

## ESFJ

El ESFJ brilla por su cordialidad y efusión; la importancia que concede a los sentimientos le da un enfoque muy personal sobre la vida, porque con ellos juzga todo mediante una escala de valores personales. En su extraversión aplica su Sentimiento a las personas de su entorno y concede un gran valor a la armonía en los contactos humanos. Es amistoso, lleno de tacto, simpático y casi siempre puede expresar el sentimiento conveniente a la situación.

Es particularmente reconfortado por las muestras de aprobación y, al contrario, muy sensible a la indiferencia. Su placer y satisfacción propias no provienen sólo del calor de los sentimientos de los demás hacia él sino también de sus propios sentimientos. Le gusta admirar a los demás y suele centrarse en las mejores cualidades de la persona. Intenta vivir según su ideal y ser leal con las personas, las instituciones y las causas que respeta.

Tiene una capacidad excepcional para ver el valor de las opiniones de los demás; incluso cuando éstas son conflictivas piensa que se puede alcanzar la armonía de una manera u otra, y, en efecto, frecuentemente lo consigue. Su gran interés por la opinión de los otros hace que a veces pierda de vista la suya propia. Sus mejores resultados los obtiene en puestos de trabajo en los que haya que tratar con gente y en situaciones en las que la cooperación requiera ser obtenida mediante la buena voluntad. 'Piensa cuando habla'; es así como reflexiona mejor y ser breve y adoptar el 'estilo de los negocios' le exige un esfuerzo especial.

Como es persona decisiva, le gusta que las cosas sean reguladas y definitivas, aunque no tiene necesidad y deseo de tomar ella misma todas las decisiones. Está al tanto de lo que 'debería' y lo que 'no debería' hacerse, y lo manifiesta libremente. Es consciente, perseverante, ordenada, incluso en cosas de poca importancia, y espera que lo sean los demás.

Si no desarrolla su capacidad de Percepción tiene el riesgo de operar, con las mejores intenciones del mundo, sobre hipótesis que resultarán falsas. El ESFJ es particularmente susceptible a ser ciego a los hechos cuando la situación es desagradable o se da una crítica hiriente. Le resulta más difícil que a otros tipos ver que sus proyectos no se realizan. Si no logra enfrentarse a las realidades desagradables, eludirá los problemas en vez de buscar buenas soluciones.

Capta la realidad mediante sus cinco sentidos y, portanto, es realista, concreto, de sentido práctico e interesado por el aquí y ahora de las situaciones. Aprecia y disfruta de sus bienes materiales y de las oportunidades de la vida; le gusta apoyar sus proyectos y decisiones en hechos conocidos; ama la variedad pero se adapta generalmente muy bien a la rutina.

Su compasión y su sentido por lo corporal le llevan frecuentemente a tareas de cuidado de los otros, en las que pone calor reconfortante y atención delicada, así como a las profesiones médicas en general. Resulta igualmente buen vendedor y tiene éxito en el área de los servicios.

El ESFJ prefiere una vida familiar regulada y bien programada. Tiene una vida social importante y se aplica a ella voluntariamente. Suele deprimirse cuando no se halla en ambiente y anticipar las catástrofes. Se afina en los valores tradicionales y quiere que sean necesarios. Las palabras armonía y sociabilidad son claves para él.

## **E N F P**

El ENFP es innovador entusiasta; descubre siempre nuevas posibilidades, nuevas formas de hacer las cosas o cosas completamente nuevas y fascinantes que hay que hacer, y pone manos a la obra para realizar estos proyectos. Tiene mucha imaginación e iniciativa para proponer proyectos y mucho dinamismo para llevarlos a cabo. Tiene plena confianza en el valor de sus intuiciones, es infatigable para tratar los problemas e ingenioso para superar las dificultades; está tan interesado en los proyectos en curso que se olvida de todo lo demás.

También sabe interesar a los demás; como es perceptivo, intenta comprender a las personas en vez de juzgarlas; a menudo, como al tratarlas aplica su capacidad, adquiere un asombroso tacto en lo que se refiere a las personas y se sirve de ello para ganarlas para sus proyectos. Se adapta a los demás en su manera de presentar los objetivos, pero nunca hasta el punto de renunciar a los suyos. Su confianza en su Intuición le vuelve demasiado independiente e individualista como para ser conformista, pero mantiene alrededor de él un círculo vivo de relaciones en razón de su eclecticismo y de su interés natural por casi todos los campos.

En sus momentos de calma, su efectividad le aporta una cierta introversión que le equilibra y ayuda a profundizar en lo captado mediante su Intuición; estos mismos datos, moderados con el Juicio, pueden llevarle a una verdadera competencia.

Su principal problema es que tiene verdadero horror a una rutina sin alma y encuentra muy difícil engancharse en unos detalles repetitivos que no presentan conexión con un interés mayor. Lo peor es que sus propios proyectos comienzan a parecerle rutinarios a partir del momento en que los problemas principales están resueltos y la operación puede desarrollarse sin desviaciones. Puede disciplinarse para llevar las cosas a buen término, pero en lo que es más feliz y eficaz es en las tareas que le permiten pasar de un proyecto a otro y dejar que alguien tome el timón cuando la situación está ya encarrilada.

Si no desarrolla su capacidad de juicio y de autodisciplina, se lanzará en proyectos mal elegidos, los abandonará a mitad de camino y dispersará sus inspiraciones, capacidades y energías en trabajos sin importancia y chapuceros. En el peor de los casos será persona inestable, caprichosa, poco fiable y fácilmente desanimada.

El ENFP es entusiasta, se interesa por las personas y se comporta hábilmente en sus relaciones con ellas. Es muy dado a los consejos, en la medida en que cada persona que conoce es un nuevo problema a resolver y nuevas posibilidades a explorar.

Puede llegar a ser profesor muy inspirado y estimulante, científico, artista, publicista, vendedor o cualquier otra cosa que le presente intereses personales.

Se caracteriza por su gusto por la novedad, su sentido de lo posible, su cualidad intuitiva y su búsqueda de autenticidad; manifiesta un calor y habilidad especial en el trato con las personas. Estas cualidades se manifiestan en su vida familiar, donde puede llegar a ser espontáneo a la vez que imprevisible, extravagantemente generoso o extremadamente frugal.

## **E N T P**

El ENTP es innovador entusiasta; descubre siempre nuevas posibilidades, nuevas formas de hacer las cosas o cosas completamente nuevas y fascinantes que hay que hacer, y pone manos a la obra para realizar estos proyectos. Tiene mucha imaginación e iniciativa para proponer proyectos y mucho dinamismo para llevarlos a cabo. Tiene plena confianza en el valor de sus intuiciones, es infatigable para tratar los problemas e ingenioso para superar las dificultades; está tan interesado en los proyectos en curso que se olvida de todo lo demás.

También sabe interesar a los demás; como es perceptivo, intenta comprender a las personas en vez de juzgarlas; a menudo, como al tratarlas aplica su capacidad, adquiere un asombroso tacto en lo que se refiere a las personas y se sirve de ello para ganarlas para sus proyectos. Se adapta a los demás en su manera de presentar los objetivos, pero nunca hasta el punto de renunciar a los suyos. Su confianza en su Intuición le vuelve demasiado independiente e individualista como para ser conformista, pero mantiene alrededor de él un círculo vivo de relaciones en razón de su eclecticismo y de su interés natural por casi todos los campos.

En sus momentos de calma, su efectividad le aporta una cierta introversión que le equilibra y ayuda a profundizar en lo captado mediante su Intuición; estos mismos datos, moderados con el Juicio, pueden llevarle a una verdadera competencia.

Su principal problema es que tiene verdadero horror a una rutina sin alma y encuentra muy difícil engancharse en unos detalles repetitivos que no presentan conexión con un interés mayor. Lo peor es que sus propios proyectos comienzan a parecerle rutinarios a partir del momento en que los problemas principales están resueltos y la operación puede desarrollarse sin desviaciones. Puede disciplinarse para llevar las cosas a buen término, pero en lo que es más feliz y eficaz es en las tareas que le permiten pasar de un proyecto a otro y dejar que alguien tome el timón cuando la situación está ya encarrilada.

Si no desarrolla su capacidad de juicio y de autodisciplina, se lanzará en proyectos mal elegidos, los abandonará a mitad de camino y dispersará sus inspiraciones, capacidades y energías en trabajos sin importancia y chapuceros. En el peor de los casos será persona inestable, caprichosa, poco fiable y fácilmente desanimada.

El ENTP es principalmente independiente, analítico, crítico de sus propias ideas e impersonal en sus relaciones; tiene tendencia a considerar sólo cómo los demás pueden influir en sus proyectos y no el modo en que sus proyectos pueden influir en los demás.

Puede llegar a ser investigador científico, persona que arregla casi todos los mecanismos o emprendedor en cualquier tema o tarea que le muestre interés.

Al ENTP le gusta crear un entorno de vida agradable y animada; siempre de buen humor, puede resultar ligero o superficial en sus atenciones al prójimo. Le gusta el riesgo y puede hacer que su familia se vea en situaciones peligrosas. Su principal talento es la improvisación en las crisis, pero puede llegar a desanimarse.

## ENFJ

El ENFJ brilla por su cordialidad y efusión; la importancia que concede a los sentimientos le da un enfoque muy personal sobre la vida, porque con ellos juzga todo mediante una escala de valores personales. En su extraversión aplica su Sentimiento a las personas de su entorno y concede un gran valor a la armonía en los contactos humanos. Es amistoso, lleno de tacto, simpático y casi siempre puede expresar el sentimiento conveniente a la situación.

Es particularmente reconfortado por las muestras de aprobación y, al contrario, muy sensible a la indiferencia. Su placer y satisfacción propias no provienen sólo del calor de los sentimientos de los demás hacia él sino también de sus propios sentimientos. Le gusta admirar a los demás y suele centrarse en las mejores cualidades de la persona. Intenta vivir según su ideal y ser leal con las personas, las instituciones y las causas que respeta.

Tiene una capacidad excepcional para ver el valor de las opiniones de los demás; incluso cuando éstas son conflictivas piensa que se puede alcanzar la armonía de una manera u otra, y, en efecto, frecuentemente lo consigue. Su gran interés por la opinión de los otros hace que a veces pierda de vista la suya propia. Sus mejores resultados los obtiene en puestos de trabajo en los que haya que tratar con gente y en situaciones en las que la cooperación requiera ser obtenida mediante la buena voluntad. 'Piensa cuando habla'; es así como reflexiona mejor y ser breve y adoptar el 'estilo de los negocios' le exige un esfuerzo especial.

Como es persona decisiva, le gusta que las cosas sean reguladas y definitivas, aunque no tiene necesidad y deseo de tomar ella misma todas las decisiones. Está al tanto de lo que 'debería' y lo que 'no debería' hacerse, y lo manifiesta libremente. Es consciente, perseverante, ordenada, incluso en cosas de poca importancia, y espera que lo sean los demás.

Si no desarrolla su capacidad de Percepción tiene el riesgo de operar, con las mejores intenciones del mundo, sobre hipótesis que resultarán falsas. El ENFJ es particularmente susceptible a ser ciego a los hechos cuando la situación es desagradable o se da una crítica hiriente. Le resulta más difícil que a otros tipos ver que sus proyectos no se realizan. Si no logra enfrentarse a las realidades desagradables, eludirá los problemas en vez de buscar buenas soluciones.

El ENFJ percibe la realidad más con su Intuición que con los sentidos y lo que principalmente le interesa es detectar posibilidades más allá de lo que está presente o es evidente y conocido. La Intuición refuerza su capacidad de comprensión, su previsión, su perspicacia, su curiosidad ante ideas nuevas, su amor a los libros y su apertura a las teorías.

Con frecuencia tiene buenas dotes expresivas, pero las usa más para hablar en público que para escribir. Su interés por las potencialidades de las personas le lleva a profesiones de orientación y consejo (de carrera o desarrollo personal), y más generalmente a puestos en los que los contactos individuales sean importantes; este mismo interés aparece en buenos formadores y jefes de grupo. En contrapartida, su capacidad de comprensión puede llevarle a identificarse demasiado con los otros.

La sociabilidad del ENFJ le hace ser muy buen compañero y socio. Se sacrifica por sus hijos, aunque tiene tendencia a ser dominador con ellos.

## ENTJ

El ENTJ usa su capacidad de reflexión para dominar, como si fuera suyo, la mayor parte posible de su entorno. Planifica con bastante antelación sus actividades, define sus objetivos y los pone en marcha de modo metódico para alcanzar las metas en el momento deseado. Apoyado en el Pensamiento, suele desarrollar un espíritu lógico y analítico, a veces crítico e impersonal; normalmente sólo se le convence con razones lógicas.

Le gusta estar en posición directiva, decidir lo que hay que hacer y dar las órdenes pertinentes. Soporta mal la confusión, la ineficacia y 'las medias tintas', esas en las que no hay una finalidad y resultados específicos; sabe ser firme cuando lo exige la situación.

Cree que los comportamientos deberían ser dirigidos por la lógica y él mismo se conduce de esta manera. En su vida sigue una línea de conducta muy precisa, orientada por sus arraigadas concepciones sobre las cosas; todo cambio en su manera de hacer necesita una previa modificación deliberada en su línea de conducta.

Tiene el riesgo de descuidar los aportes de la información; necesita detenerse a escuchar los puntos de vista de otros, muy particularmente cuando éstos no están en una situación que les permita responder. Esto es poco frecuente, y cuando ocurre tiene el riesgo de aportar juicios demasiado apresurados, sin disponer de la información suficiente y sin una sopesada consideración a lo que los otros piensan u opinan.

El Sentimiento es la función menos desarrollada en el ENTJ; cuando la descuida o ignora durante mucho tiempo, puede aparecer bajo formas destructivas; debe, por tanto, acudir deliberadamente a sus sentimientos, sobre todo porque aportan una apreciación de él mismo (algo que le resulta menos natural que a las personas afectivas). Podría también, si lo intenta, ponerse como regla no señalar únicamente lo que debe corregirse sino también lo que ha sido bien hecho; comprobaría los efectos positivos de esta actuación, tanto en su vida profesional como en su vida privada.

El ENTJ capta la realidad más con su Intuición que mediante los sentidos; por tanto, está más interesado en ir al fondo de las cosas que en lo que está presente o es evidente y conocido. Su intuición acrecienta su curiosidad intelectual, su apertura a las ideas o teorías nuevas, su gusto por problemas complejos, así como su interés, perspicacia e imaginación por la previsión de consecuencias.

Es raro que se encuentre satisfecho en tareas que no exijan su intuición; tiene necesidad de problemas a resolver y es experto en el arte de encontrar soluciones nuevas. Se interesa más por las visiones de conjunto que por los detalles de los procedimientos o de los hechos. Suele elegir como compañeros a personas que tienen su mismo tipo de Intuición, aunque también necesita a alguien que sea más fáctico y le evite olvidarse de los datos o detalles importantes.

El ENTJ es organizador nato y alcanza generalmente puestos de responsabilidad. Su dedicación al trabajo le hace estar ausente de su familia; sin embargo, espera en general mucho de su cónyuge y éste debe tener una personalidad fuerte; en tanto que padre, se hace cargo de todo y los hijos deben obedecerle. No busca un amor romántico sino un hogar agradable y ordenado, con un clima familiar armonioso.

## 3. NORMAS PARA LA UTILIZACION

### 3.1. Normas de aplicación

El examinador debe prever tiempo suficiente para la aplicación, de acuerdo con la escolaridad de los sujetos y su capacidad lectora; normalmente, son suficientes entre 20 y 30 minutos. El examinador dispondrá con antelación de los Cuadernillos, Hojas de respuestas, lápices y gomas de borrar necesarios para el grupo, y pedirá a éste que cumplimente en la parte superior de la Hoja de respuestas todos los datos de identificación que se consideren pertinentes.

El instrumento puede ser autoaplicable y las principales instrucciones están impresas en la portada del Cuadernillo para lograr la cooperación de los sujetos y pedir que las respuestas se den en la Hoja. No es necesario subrayar que para tener buenos resultados en estos exámenes un factor importante es un buen 'clima' que facilite la participación y sinceridad del examinando.

Estas instrucciones pueden ser leídas en voz alta por el examinador, cuando se trate de exámenes colectivos, mientras los sujetos las siguen mentalmente. En el caso de un examen individual, el sujeto puede leerlas en silencio y el examinador puede estar presente para aclarar cualquier duda.

Aunque el Cuestionario contiene tres partes, no existe ni un tiempo fijo ni una detención específica para cada una de ellas. En el caso de un examen colectivo y durante la fase introductoria, el examinador resolverá las dudas referentes a la forma de anotar las respuestas, pero evitará comentar o explicar los términos utilizados en las frases, y sólo dará la orden de comenzar cuando todos hayan comprendido el contenido de las instrucciones.

Para asegurarse de que se ha comprendido la tarea y se están siguiendo las instrucciones, es aconsejable que, una vez comenzada la prueba y durante los primeros momentos, se compruebe el seguimiento de dichas instrucciones, evitando que esto signifique una 'fiscalización' de las repuestas concretas que se van dando.

Si cuando haya transcurrido la mitad del tiempo indicado anteriormente (20 a 30 minutos), el examinador observase que algunos sujetos se detienen demasiado en cada elemento, y creyese conveniente estimularlos a que trabajen sin muchas dilaciones, podría dirigirse a todo el grupo en voz alta diciendo :

*"¡ATENCIÓN! En este momento la mayoría está, aproximadamente, contestando el ejercicio número 62".*

y al final del tiempo indicado hacer una nueva mención del tipo de :

*"¡ATENCIÓN! En este momento la mayoría está terminando la prueba"*

En el caso de un sujeto invidente o con cualquier otro impedimento, el examinador puede leer cada cuestión en voz alta y anotar él mismo la contestación dada por el sujeto; pero en ningún caso se puede cambiar la redacción de un elemento, ampliarla o interpretarla, ni aconsejar una de las respuestas.

Una vez terminada la aplicación, y antes de que se retire el sujeto, convendría revisar su Hoja de respuestas, para comprobar que se han seguido las instrucciones dadas (una respuesta en cada elemento). En caso contrario, tal vez todavía sea posible pedirle que reconsidere las deficiencias encontradas, puesto que una Hoja mal cumplimentada puede invalidar el esfuerzo de toda la aplicación.

### 3.2. Normas de corrección y puntuación

Existen cinco plantillas de corrección para obtener las ocho puntuaciones del MBTI. Las respuestas del sujeto pueden recibir 1 punto (las que aparezcan debajo de los círculos de la plantilla) o 2 puntos (las que aparezcan debajo de los pequeños cuadrados).

Antes de comenzar la corrección y puntuación hay que asegurarse de que las contestaciones se han dado de acuerdo con las instrucciones, que no existe más de una respuesta en cada elemento y que se ha respondido a la mayoría de las cuestiones; en caso contrario el examinador debe plantearse la alternativa de no considerar como válidos los resultados de la aplicación.

Cada una de las plantillas de corrección contiene una escala, y se han diseñado con dos grandes recuadros, uno para cada polo de preferencia. En el caso de la escala T-F hay una plantilla para varones y otra para mujeres. Por tanto, en primer lugar el corrector deberá conocer el sexo del sujeto examinado para decidir si en las preferencias T-F tiene que utilizar los recuadros de la plantilla 3 (en el caso de un varón) o los de la plantilla 4 (si se trata de una mujer). Las mismas plantillas de corrección contienen unas instrucciones específicas para obtener las puntuaciones y completar los datos del recuadro existente en la parte inferior de la Hoja de respuesta (puntuaciones directas, diferencias, preferencias y código resultante).

A continuación, para obtener cada una de las puntuaciones directas (PD), se colocará el correspondiente recuadro de la plantilla sobre las columnas con las contestaciones de la Hoja de respuestas, de modo que el circulito con el número 1 existente en la parte superior izquierda se superponga sobre el número 1 del primer elemento de la Hoja de respuestas.

En cada recuadro o polo de preferencia, se sumarán los puntos conseguidos por las respuestas del sujeto a las cuestiones del MBTI, teniendo especial atención a conceder 2 puntos cuando la respuesta aparezca debajo de un cuadrado pequeño, y 1 punto cuando se encuentre debajo de uno de los círculos.

Si se trata de un varón, en el polo T (plantilla 3) hay que añadir siempre 1 punto a los obtenidos por el sujeto (y para recordarlo en la plantilla existe un círculo en negro). En la plantilla 5, y en la columna del polo P, existen dos círculos a la altura de los elementos 14 y 93, pero en cada uno de éstos sólo uno de los círculos es puntuable (aunque, sin atender a las instrucciones, el sujeto haya señalado las dos alternativas).

Las puntuaciones directas máximas que pueden obtenerse con el uso de las plantillas son las siguientes: 26 en E, 28 en I, 34 en S, 25 en N, 33 en T (ambos sexos), 19 en F los varones, 21 en F las mujeres, 28 en J y 30 en P.

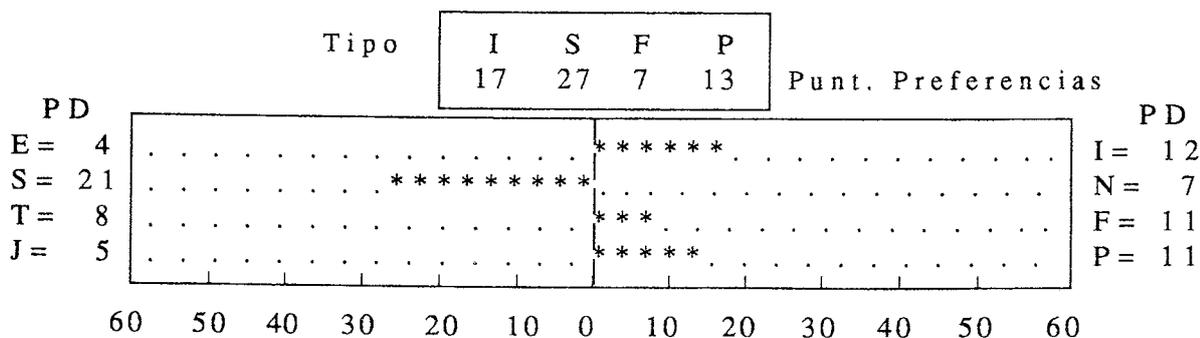
### 3.3. Obtención de las preferencias (Pr) y del código del tipo

En esta fase del proceso de corrección y puntuación se trata de determinar las cuatro preferencias del sujeto, su puntuación y la denominación o código del tipo que le corresponde.

El código del tipo está formado por las cuatro letras de los polos 'preferidos' por el sujeto. Así pues, es necesario determinar las puntuaciones en 'preferencias' (Pr) con la ayuda de las dos columnas numéricas existentes en la parte central de cada plantilla.

Para ejemplificar estos pasos, en el cuadro 10 se recogen los resultados de un varón que ha contestado al MBTI. Previamente, y con la ayuda de las plantillas, se han obtenido las puntuaciones directas (PD) que aparecen en los extremos izquierdo y derecho de los polos: E=4, I=12, S=21, etc. En las mismas plantillas de corrección se incluyen instrucciones para obtener las puntuaciones de preferencias (Pr) y determinar el código del tipo.

**Cuadro 10. Ejemplo ilustrativo de puntuaciones y perfil del MBTI**



En cada pareja de polos, la preferencia viene determinada por la superioridad de una de las dos puntuaciones directas y la puntuación de preferencia es la diferencia en valor absoluto (independiente del signo) entre ambos valores. Por ejemplo, como E=4 e I=12 el polo preferido es I y la diferencia es 8; entre S=21 y N=7 el polo preferido es S y la diferencia es 14. En el ejemplo ilustrativo del cuadro 10, los polos preferidos son I, S, F y P, y el código resultante es ISFP.

Para transformar las diferencias encontradas en puntuaciones de preferencias (Pr) es necesario consultar las tablas que están impresas entre los dos recuadros centrales de cada plantilla.

Cuando el polo preferido es E, S, T o J se consultan las dos primeras columnas (a la izquierda) de la tabla para obtener la puntuación de preferencia (Pr) a partir de la diferencia (Di). Si el polo preferido es I, N, F o P se consultan las dos columnas de la parte derecha de la tabla. Por tanto, en el caso ilustrativo, el primer polo preferido es I y con la diferencia 8 se consulta la parte derecha para determinar que la puntuación de preferencia es 17; el segundo polo preferido es S y su puntuación de preferencias se halla en la parte izquierda de la tabla de la plantilla 3, a la altura de la diferencia 14; esta puntuación 27 se ha introducido en la parte superior central del ejemplo ilustrativo, debajo del polo S; así se continuaría con los otros dos polos.

Al terminar estos pasos se ha obtenido el código ISFP con las puntuaciones 17, 27, 7 y 13 en las preferencias. Estas últimas puntuaciones de preferencias son las que han permitido elaborar el perfil de asteriscos existente en el cuerpo del recuadro del ejemplo ilustrativo, atendiendo a la escala 0-60 que, partiendo del centro, está en la base.

Cuando las puntuaciones directas (PD) en los polos son iguales (por ejemplo, J=11 y P=11) y la diferencia es 0, se atenderá a la parte derecha de la tabla, y en el código se introducirá la letra de la derecha (P en el ejemplo de J=11 y P=11).

## 4. JUSTIFICACION ESTADISTICA

Este capítulo no pretende una completa y exhaustiva justificación estadística del instrumento. En él se recogen únicamente algunos datos de varios análisis (principalmente extranjeros), y se remite al lector a publicaciones referenciadas en la Bibliografía.

Para esta información estadística se pueden utilizar tres tipos de datos, las puntuaciones directas (PD), las puntuaciones de preferencias (Pr) y las puntuaciones en el continuo de la escala (Pe). En el primer caso los valores son obtenidos mediante el uso de las plantillas y se tiene información de la intensidad de cada uno de los dos polos de las cuatro escalas; pero estos datos directos no son interpretables por sí mismos.

Los valores Pr son el resultado de transformar el valor absoluto de las diferencias dicotómicas entre los dos polos de un escala en una medida de la intensidad de la preferencia por uno de los polos. Estos datos permiten definir el perfil y determinar

el código de cuatro letras del sujeto examinado. Al final del capítulo anterior se ha recogido un ejemplo de su obtención en el cuadro 10.

En otras ocasiones, sin embargo, se han calculado las puntuaciones sobre el continuo de cada una de las cuatro escalas, Pe, con un promedio situado en el valor 100. Para obtener estas puntuaciones se procede de la manera siguiente:

- a) Si el polo preferido es E, S, T o J (los de la izquierda del perfil), la puntuación en la escala es igual a 100 menos la puntuación de preferencia, es decir  $Pe = 100 - Pr$ .
- b) Si el polo preferido es I, N, F o P (los de la derecha del perfil), el valor Pe es igual a 100 más la Pr, es decir  $Pe = 100 + Pr$ .

Aplicando esta regla al ejemplo incluido en el cuadro 10, el sujeto ISFP tendría siguiente resumen de puntuaciones :

Escala	Polo	PD	Polo	PD	Diferencia	Pr	Pe
E-I	E	4	I	12	8	17	117
S-N	S	21	N	7	14	27	73
T-F	T	8	F	11	3	7	107
J-P	J	5	P	11	6	13	113

El MBTI ha sido diseñado, a diferencia de otros instrumentos de medida psicológica, para medir dicotomías; así pues, el tratamiento estadístico no

tiene por qué seguir los mismos principios que los utilizados de modo general en la mayoría de los tests.

### 4.1. Fiabilidad

Para permitir su comparación con otros instrumentos, en estudios americanos se han calculado los coeficientes de fiabilidad según los procedimientos más clásicos utilizando las puntuaciones en el continuo de las escalas (Pe); se siguió el procedimiento de las dos mitades aleatorias del instrumento antes de calcular las Pe usadas en las

correlaciones; a los índices obtenidos se les aplicó la corrección de Spearman-Brown y los resultados en los casos del banco de datos se recogen en la tabla 1. En primer lugar se presenta la muestra total, luego las de cada sexo y finalmente las de distintos grupos de edades.

## 5. NORMAS PARA LA INTERPRETACION

Este capítulo intenta ofrecer algunas ayudas al profesional cuando interpreta los resultados del MBTI para la persona que contestó al Inventario. En primer lugar se ofrecen algunas orientaciones dadas por la autora I. Myers, y luego algunas instrucciones para la interpretación de las puntuaciones obtenidas. Si el informe se diseña para ser entregado personalmente al sujeto, debe contener una terminología y unos contenidos adecuados a esa persona; en estas ocasiones el profesional interpretador actúa como docente de la teoría de los tipos que subyace en el MBTI.

Teniendo presentes estas consideraciones muy generales, se ha diseñado la Hoja de Perfil como una ayuda en la presentación de los resultados; contiene información básica (puntuaciones) del sujeto y de los tipos. Cuando el examinador lo

considere pertinente podría entregarlo, con las oportunas explicaciones, a la persona examinada.

En situaciones de orientación, las autoras han encontrado que alrededor del 75% de los casos se reconocen en las descripciones del tipo obtenido y en las sesiones posteriores al examen se comentan las características que incluyen. Aun cuando los profesionales de todo tipo son normalmente escépticos acerca de que un instrumento de medida de la personalidad logre reflejar toda la complejidad de ésta, el público en general confía mucho en las medidas psicológicas. Por estas razones, tanto en los casos en que el examinando está de acuerdo con el tipo definido como cuando hay discrepancias, el examinador debe usar sus conocimientos y dotes docentes para hacer comprensibles los resultados encontrados.

### 5.1. Instrucciones generales

La interpretación del MBTI debería ser una labor conjunta entre profesional y sujeto; hay que huir del etiquetado 'Vd. es así y así', que no sólo lo parece sino que es arbitrario, limitado y no siempre verdadero. En su lugar se pueden emplear frases del tipo de 'A partir de las respuestas dadas parece que Vd. se define ...; ¿cree Vd. que así se describe mejor su manera de ser?'

En primer lugar hay que contrastar con el sujeto si se ha respondido al Inventario de modo pertinente y no ha intervenido la distorsión o algún defecto de comprensión. Si una persona considera que el examen no va a tener ninguna utilidad futura puede contestar de modo descuidado, sin poner suficiente atención. Sin embargo, cuando supone que del examen se deriva algún beneficio o perjuicio puede dar sus respuestas con un sesgo, para ofrecer una postura ideal de sí mismo. En estas situaciones, lo medido se aleja de la realidad personal que probablemente podría aflorar si la persona es informada con anterioridad de que se le comentarán los resultados e intervendrá posteriormente para juzgar sobre su pertinencia.

En la entrevista y conversaciones con el sujeto, y con la ayuda de la Hoja de Perfil cumplimentada con los datos y resultados del sujeto, deben quedar claros los siguientes puntos :

1. Ningun conjunto de frases o cuestiones (por muy precisas que sean) pueden describir la complejidad de la personalidad humana. El MBTI es una primera aproximación para comprender las verdaderas preferencias de una persona.
2. Cuando se contesta al MBTI se elige entre una serie de preferencias; la elección puede parecer difícil porque todas las alternativas describen actividades necesarias y valiosas; la elección se facilitaría si se pusieran enfrente cosas buenas y cosas malas. Hay que actuar como cuando se elige y vota a candidatos y todos ellos tienen algo bueno.
3. Aunque los términos y letras utilizadas en el código del tipo pueden parecer extraños a primera vista, las conductas descritas en la Hoja de Perfil deberían ser familiares para la mayoría de las personas.
4. El MBTI es un indicador, no un test. No hay respuestas buenas o malas, ni tampoco tipos buenos o malos; todos ellos son valiosos.
5. Cualquiera que sea el tipo encontrado, la persona utiliza los dos polos de cada escala, aunque no con igual intensidad. Se podría emplear el símil de las manualidades; aunque se usan ambas

manos, con la mano preferida se obtienen mejores resultados. A todo ello puede ayudar el que el sujeto caiga en la cuenta de la existencia de puntuaciones directas (PD) en ambos lados del Perfil, aunque el gráfico sólo se oriente hacia uno de los lados.

6. Las personas utilizan y desarrollan más habilidades con la función o proceso preferido.
7. Las preferencias descritas son importantes para

comprender cómo la persona asimila información y toma decisiones; describen procesos que resultarán familiares. Uno de los valores del tipo es que ayuda a usar la información ya conocida de un modo organizado y práctico.

8. Si los procesos y tipo definidos no parecen los adecuados, el examinando puede intentar descubrir y decidir por sí mismo, con la ayuda del examinador y de la Hoja de Perfil, qué procesos y tipo le describen con mayor precisión.

## 5.2 Código y Perfil individual

Las consideraciones anteriores son más importantes en el caso del MBTI que cuando se trata de instrumentos cuyos resultados se dan en una escala continua. Al presentar los códigos de cuatro letras y las descripciones resumidas de la Hoja de Perfil hay que evitar dar la impresión de fiabilidad y validez perfectas en los datos.

No se recomienda una interpretación cuantitativa de las puntuaciones; éstas se diseñaron únicamente para mostrar tendencias no intensidad. Dichas puntuaciones apuntan a la importancia que da el sujeto a las preferencias y a la probabilidad de que sean una adecuada expresión de las mismas.

El error más frecuente cuando se interpretan los aspectos numéricos del MBTI es asumir que la intensidad de una preferencia implica excelencia; no es correcto creer que una persona con una preferencia intuitiva de  $N=47$  domina mejor esa función que una persona con  $N=19$ ; lo único que se infiere de ello es que cuando la persona con  $N=47$  debe elegir tiene más claro qué es lo que prefiere. Aunque no se cumple en todas las personas, es razonable esperar que si una preferencia es muy clara es muy probable que la ejercite mucho más, que desarrolle en mayor medida unas habilidades asociadas a la misma y que construya hábitos y rasgos asociados a estas habilidades.

I. Myers ha establecido los siguientes puntos críticos para clasificar los resultados con los siguientes cuatro niveles :

- N4** Preferencias muy claras, de 40 o más (30 o más en F); probabilidad muy elevada de una acertada definición de la persona, de sus actitudes y habilidades.
- N3** Preferencia clara, entre 20 y 39 (entre 20 y 29 en F); probabilidad razonable de que la persona tenga esos comportamientos.
- N2** Preferencia moderada, entre 10 y 19; todavía es probable que la persona esté de acuerdo con la definición de su tipo, pero hay que atender a posibles divergencias.
- N1** Preferencia leve, entre 0 y 10; puede bastar cambiar una alternativa de respuesta en uno de las cuestiones para que un preferencia pase al otro polo; el examinador puede animar a la persona a que reconsidere como propias las definiciones que se le proponen. En ocasiones unos valores bajos son indicativos de tensión interna entre los polos.

En ocasiones, la presión social puede empujar a los varones a ser más de tipo T y a las mujeres a ser más de tipo F. Por tanto, habría que indagar (en determinados casos) la posibilidad de esa presión social. La tabla 7 presenta los porcentajes encontrados en la muestra general americana (23.240 varones y 32.731 mujeres) cuando se la clasificó en los cuatro niveles de preferencias (N1 a N4) con los criterios cuantitativos indicados en los párrafos anteriores.

**Tabla 7. Clasificación según la intensidad de cada preferencia**

Polo	Varones				Mujeres			
	N1	N2	N3	N4	N1	N2	N3	N4
E	27,7	26,8	37,7	7,8	24,8	25,7	40,0	9,5
I	25,5	24,0	38,6	11,9	28,1	25,2	35,9	10,8
S	22,1	23,8	38,2	15,9	22,8	23,2	38,5	15,5
N	27,5	23,3	36,6	12,6	27,6	22,9	37,1	12,4
T	22,7	23,2	36,1	18,0	37,0	27,0	29,2	6,8
F	44,2	30,6	19,0	6,2	30,3	29,9	24,6	15,2
J	21,9	21,9	39,9	16,3	20,6	23,3	40,0	16,1
P	26,5	23,3	33,4	16,8	29,4	24,3	32,3	14,0

Algunos examinandos ven ventajosas unas bajas puntuaciones en sus preferencias, porque consideran que son indicativas de un buen dominio de ambos polos de preferencias. En realidad, es más probable que reflejen alguna tensión entre ambos polos.

En el siguiente paso de la interpretación hay que explicar al sujeto la naturaleza de sus preferencias, y para ello se presentarán también los polos opuestos como contrastes. Para ello, se puede acudir a las frases incluidas en el anverso de la Hoja de Perfil, del tipo de 'E EXTRAVERSION : parece que Vd. se encuentra más a gusto con el mundo exterior que con el mundo de las ideas'. En los párrafos impresos en esta Hoja, las descripciones de los polos están demasiado resumidas y el examinador las extenderá con un lenguaje e ilustraciones comprensibles para el sujeto.

Cuando el examinando está de acuerdo con los cuatro polos presentados como descriptivos de su modo de ser, estarán más confirmadas las características que posteriormente se den sobre el tipo definido. Si alguno de los polos no es confirmado por el sujeto, el examinador lo tendrá en cuenta y reinterpretará luego cuando presente las características del tipo.

En este momento de la interpretación el examinador debe tener claros los conceptos y comentarios incluidos en los capítulos 1 y 2 de este Manual. Puede utilizar el dorso de la Hoja de Perfil y pedir al sujeto que considere las frases incluidas para describir su tipo concreto; si es necesario se debe acudir a descripciones de tipos adyacentes o que comprendan los polos opuestos de aquellos que no

presenten un nivel claro de preferencias; por ejemplo, cuando la puntuación de preferencia en N sea inferior a 15 (lo cual apunta a una inclinación no definida hacia la Intuición), su significado se puede explicar con la ayuda del polo opuesto, la Sensación, presentándolo como alternativa de actuación en la conducta de la persona.

Es necesario recordar que si se desea dar una información completa de la teoría de los tipos (incluso a personas con niveles culturales medios o bajos), no resulta suficiente la incluida en la Hoja de Perfil. En estos casos parece preceptivo un informe extenso por parte del profesional y adecuado al sujeto y circunstancias que motivaron la aplicación del MBTI.

No obstante, pueden servir de ayuda la información condensada que presentan los cuadros 1 a 6 de este Manual (cuya paginación, incluida al final del Índice, facilitará su búsqueda). Es específicamente valioso acudir a las descripciones y diferencias presentadas como características de las agrupaciones que combinan las forma de percibir (S o N) y de decidir (T o F); se encuentran en el apartado 2.3.

Finalmente, dando un paso más allá de los contenidos existentes en la Hoja de Perfil, el examinador puede acudir a las descripciones que, a toda página, se han incluido en el apartado 2.4; es la descripción más exhaustiva que ofrece este Manual.

En principio, la lectura de la página correspondiente al tipo de sujeto debe hacerse de un modo inquisitivo, para determinar si su contenido se va adecuando al modo de ser del examinando. En esta

lectura se pueden ir señalando, con signo afirmativo o negativo, algunas frases substantivas de la página.

Es importante recordar que no es posible que todas las frases se adecúen 'como un guante' al sujeto. La personalidad humana es muy rica y hay muchas variaciones dentro de cada tipo que no puede ser apresadas dentro de esa página. Por ejemplo, entre varias personas con la Sensación como función dominante, una puede aplicar esa función en sus tareas detallistas como contable, otra en sus funciones como maestro de obras, y una tercera en sus atentos cuidados a los enfermos; las tres comparten un interés en atender a los datos de la realidad, del aquí y del ahora.

Las características citadas en cada página se refieren a los efectos de las funciones dominantes,

### 5.3. El MBTI y la conducta personal

Con la presentación y explicación del contenido de la Hoja de Perfil, el sujeto tiene ya una descripción tipológica de su modo preferente de ser.

Con ello puede autodefinirse en sus preferencias y buscar alguna ayuda para mejorar su capacidad de solucionar problemas o tomar decisiones (de manera ST, SF, NF o NT); puede aprender a utilizar las dos formas de percibir (S y N) combinándolas con las dos formas de decidir (T y F). Esto, utilizando el símil de las manualidades, se puede llegar a adquirir con la práctica; aunque existan unos modos favoritos de actuación, cuando las circunstancias lo exijan se puede acudir, consciente y deliberadamente, a otros distintos.

A continuación se incluyen algunas 'recetas' de tipo práctico que examinador puede comentar con el sujeto para que éste 'adquiera' unos comportamientos más satisfactorios, tanto para él mismo como para los que le rodean. Son las siguientes :

- comenzar a ejercitar el modo de percibir (toda toma de datos es anterior a una decisión)
- ignorar al principio aquellas actuaciones que, por pertenecer al polo opuesto al preferido, provoquen confusión o malestar
- utilizar el proceso o función opuesta para 'experi-

auxiliar e inferior, y a las actitudes en las que aparecen. Probablemente, estas descripciones pueden parecer muy precisas, pero los comentarios específicos que se hacen pueden no ajustarse al modo de ser una determinada persona de ese tipo. Además, las frases son más aplicables cuando en el sujeto se ha dado un adecuado desarrollo y maduración de los dos procesos, el dominante y el auxiliar.

Como se han indicado anteriormente, en las explicaciones puede ayudar el uso y consulta de la página correspondiente al tipo que, con la misma función dominante, difiere en el proceso auxiliar; por ejemplo, para comentar el tipo ESTJ puede ayudar alguna consulta al tipo ENTJ, pues los dos son extravertidos con Pensamiento y difieren en que uno es 'sensorial' y el otro es 'intuitivo'.

mentar' cómo se siente quien es distinto de uno mismo y, de este modo, conocerse uno mejor

- 'ponerse en los pies de otro' puede ser un reto divertido

- usar la Sensación para :

- . hacer frente a los hechos
- . definir de modo concreto una situación dada
- . observar lo que otros han hecho o dejado de hacer
- . evitar que el pensamiento o el sentimiento enmascare la realidad
- . captar la realidad desde un ángulo imparcial

- usar la Intuición para :

- . provocar la aparición de todas las posibilidades de la situación
- . evitar la natural tendencia de creer que uno ha hecho la única y acertada alternativa posible
- . ver relaciones con otras posibilidades
- . elucubrar sobre la mejor solución posible

- usar el Pensamiento para :

- . hacer un análisis impersonal de causa-efecto
- . examinar todas las consecuencias de soluciones alternativas, tanto las agradables como

- las desagradables
  - . hacer recuento de todos los 'costes' de las actuaciones
  - . examinar todos los fallos cometidos en el área de los sentimientos
- usar el Sentimiento para :
- . sopesar cuán profundamente se preocupa uno de las cosas que se podrían perder o ganar con distintas alternativas
  - . hacer una evaluación nueva, intentando que lo temporal y lo permanente se equilibren, independientemente de lo agradable o desagradable que cada uno de ellos pueda ser
  - . considerar cómo se sentirán las personas implicadas en las distintas alternativas, aun cuando dichas personas no estén siendo razonables
  - . incluir los sentimientos de los demás junto con los propios, como datos a respetar
- considerar la información sobre su propio tipo como una ayuda para comprenderse uno a sí mismo y las interacciones con los demás; el tipo es la combinación de las preferencias mostradas

en las respuestas al MBTI; la decisión final sobre la 'verdadera' personalidad la tiene el mismo sujeto

- introducir, en la medida de lo posible, los conceptos de función dominante y función auxiliar (véase cuadro 4) para comprender mejor el mundo de las preferencias

- asumir las siguientes afirmaciones teóricas de tipo básico :

- . no hay tipos 'buenos' ni tipos 'malos', ni combinaciones mejores o peores en las relaciones interpersonales
- . las personas utilizan todas las funciones y actitudes en diferentes ocasiones
- . las puntuaciones del MBTI son meras indicaciones de la consistencia de las preferencias
- . el tipo no es una excusa para hacer o no hacer algo en la vida
- . el tipo propio no debe alejar a una persona de la carrera o actividad que ha elegido
- . el tipo no explica todo en la conducta del hombre, y el MBTI no mide aptitudes

#### 5.4. El MBTI y la conducta laboral

El Inventario puede ser especialmente útil en la actuación y carrera profesional de una persona; ésta puede comprender sus intereses específicos y cómo desea aplicarlos en su vida. En teoría, las profesiones deberían atraer a determinados tipos, y similares ocupaciones debería tener unas similares distribuciones de tipos. Las tablas 4 y 5 del capítulo anterior recogen información sobre estos aspectos en muestras americanas; por ejemplo, los tipos INFP son más frecuentes entre los psicólogos que entre los directivos, ingenieros o docentes.

Las personas eligen sus ocupaciones atendiendo a muchas razones (entre las que se incluyen el reto personal, la remuneración, la influencia de sus profesores o familiares, la oportunidad de tiempo libre, la situación o distancia geográfica, las elecciones concretas de sus compañeros, etc.). Sin embargo, cuando se pretende utilizar el MBTI con fines laborales, el supuesto básico es que la principal motivación de las personas a la hora de elegir su actividad profesional es el deseo de trabajar en algo

que intrínsecamente les interese y satisfaga, es decir una actividad que les permita ejercitar sus funciones y actitudes preferidas y les obligue lo menos posible a utilizar los procesos menos preferidos.

No existe una profesión que se ajuste perfectamente a las preferencias de uno de los tipos, pero una buena elección ocupacional puede prevenir muchos desajustes (esas situaciones en que la persona tiene sensación de inadecuación y cansancio, por tener que utilizar unos procesos no preferidos en los que tiene menos habilidad). Sin embargo, cuando estos desajustes son leves, el hecho mismo puede ayudar a un desarrollo más completo de la persona mediante el ejercicio de las funciones menos preferidas; el profesional que usa el MBTI en estos casos puede aprovechar esos pequeños desajustes para presentar y explicar al examinando el tipo definido con sus respuestas al Inventario.

Las autoras han elaborado unas expectativas para cada uno de los polos de preferencias que, conocidas por el profesional y por el examinando,

pueden ayudar al primero a sugerir unas determinadas ocupaciones y al segundo a hacer mejor sus elecciones. En los cuadros 11 a 14 se presentan emparejados los dos polos de cada escala; para cada uno de ellos se indica la expectativa general (en

negrita) junto con un inventario resumido de conductas laborales propias de esa preferencia; el profesional puede utilizar estas conductas para interpretar con el examinando las consecuencias de las decisiones de éste.

**Cuadro 11. Efectos de la escala Extraversión-Introversión en situaciones laborales**

Tipo E	Tipo I
<p><b>Trabajo interactivo con diferentes personas o fuera de la oficina/despacho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prefiere tareas de variedad y acción</li> <li>- tiende a ser rápido, con desagrado por procedimientos complicados (especialmente si es un tipo ES)</li> <li>- frecuentemente bueno para la recepción de personas (especialmente si es EF)</li> <li>- a menudo impaciente en proyectos largos o lentos</li> <li>- interesado por los resultados, por su ejecución y por cómo lo hacen otros</li> <li>- no le importan las interrupciones o contestar al teléfono (especialmente si es EF)</li> <li>- a menudo de actuación rápida, a veces sin pensarlo</li> <li>- le gusta tener gente alrededor (sobre todo el EF)</li> <li>- muy comunicativo (principalmente el EF)</li> </ul>	<p><b>Trabajo que permita algún aislamiento y tiempo para concentrarse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prefiere tranquilidad para concentrarse</li> <li>- suele ser cuidadoso con los detalles, con desagrado ante frases generales (sobre todo el tipo IS)</li> <li>- le cuesta recordar nombres/fisonomías (sobre todo el IT)</li> <li>- no le importa trabajar mucho tiempo en un solo proyecto</li> <li>- se interesa por ideas subyacentes a su labor o ocupación</li> <li>- le molestan las interrupciones (teléfono) o intrusiones (sobre todo el IT)</li> <li>- le gusta pensar mucho antes de actuar, y luego puede no actuar</li> <li>- está contento trabajando en solitario (sobre todo el IT)</li> <li>- tiene problemas para comunicarse (especialmente el IT)</li> </ul>

Las preferencias S-N son importantes en el mundo del trabajo porque apuntan a aspectos de éste que pueden motivar a los empleados; por tanto, conviene prestar atención a estos aspectos de los

intereses laborales. El cuadro 12 explicita el tipo de actividad y conductas relacionadas con los polos de la escala S-N del MBTI.

**Cuadro 12. Efectos de la escala Sensación-Intuición en situaciones laborales**

Tipo S	Tipo N
<p><b>Trabajo que requiere la atención a detalles y una observación cuidadosa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- desagrado por problemas nuevos, excepto cuando ya existe normativa para resolverlos</li> <li>- prefiere el orden establecido (sobre todo si es SJ)</li> <li>- prefiere usar habilidades conocidas que aprender otras</li> <li>- trabaja mejor cuando conoce la duración del proyecto (sobre todo el IS)</li> <li>- suele llegar a conclusiones paso a paso (sobre todo el IS)</li> <li>- paciente con la rutina (sobre todo el ISJ)</li> <li>- impaciente cuando los detalles se complican (sobre todo el tipo ES)</li> <li>- no suele estar inspirado y si lo está desconfía de ello</li> <li>- es raro que tenga errores de datos</li> <li>- suele ser bueno en tareas de precisión (sobre todo el IS)</li> </ul>	<p><b>Trabajo que favorece la existencia de nuevos problemas a resolver</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le gusta resolver problemas nuevos</li> <li>- desagrado ante repetir la misma tarea (sobre todo el NP)</li> <li>- prefiere aprender habilidades a tener que usarlas</li> <li>- trabaja a impulsos de energía, con momentos de entusiasmo y otros de relajación (especialmente los tipos EN)</li> <li>- llega rápidamente a conclusiones (sobre todo el EN)</li> <li>- impaciente ante tareas de rutina (sobre todo el ENP)</li> <li>- soporta situaciones complicadas (sobre todo el IN)</li> <li>- sigue sus inspiraciones o impulsos, buenos o malos</li> <li>- suele cometer frecuentes errores en datos o detalles</li> <li>- le disgusta dedicar tiempo a la precisión (especialmente el tipo EN)</li> <li>- se pregunta el por qué las cosas son como son</li> </ul>

La mayoría de las ocupaciones tienen unos componentes científico-técnicos y unos aspectos personales de comunicación. La teoría de los tipos sugiere que para atender a los primeros son más apropiados los tipos T y para los segundos los tipos F. Sin embargo, el orientador profesional no debe olvidar que muchas profesiones 'serviciales' (particularmente las relacionadas con la salud) requieren muchos conocimientos técnicos, y que en mu-

chos campos técnicos son importantes las habilidades de comunicación. Los tipos T pueden desarrollar estas habilidades (propias de los F) cuando perciben una razón lógica para ello, de la misma manera que los tipos F pueden desarrollar habilidades técnicas cuando les son necesarias para sus actuaciones de servicio a los demás. El cuadro 13 puede ayudar a compaginar estas conductas diferentes.

**Cuadro 13. Efectos de la escala Pensamiento-Sentimiento en situaciones laborales**

Tipo T	Tipo F
<p><b>Trabajo que requiere orden y lógica, especialmente con ideas, números y objetos físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- no suele mostrar las emociones y se siente poco confortable al tratar las de otros (sobre todo si es IT)</li> <li>- le gusta el análisis y poner orden a las cosas; puede estar en situaciones de desacuerdo</li> <li>- puede herir los sentimientos de otros sin darse cuenta</li> <li>- suele decidir impersonalmente, a veces sin suficiente atención de los deseos de las personas</li> <li>- quiere ser tratado con imparcialidad</li> <li>- puede reprender a otros, o echarlos si es necesario</li> <li>- orientado por lo analítico, responde fácilmente a los pensamientos de las personas (sobre todo el IT)</li> <li>- suele ser de mente firme y enérgica</li> <li>- capacitado para analizar problemas o situaciones</li> </ul>	<p><b>Trabajo que permite un entorno armonioso y de aprecio, y facilita poder ser servicial a personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suele estar pendiente de los sentimientos ajenos (sobre todo el tipo EF)</li> <li>- le gusta agradar a otros, aun en cosas poco importantes</li> <li>- busca la armonía de pareceres; la eficiencia puede alterarse si en la oficina surgen derechos feudales</li> <li>- a menudo deja que los sentimientos propios o ajenos influyan en las decisiones</li> <li>- necesita alabanzas de vez en cuando</li> <li>- le disgusta tener que decir algo desagradable a otro</li> <li>- orientado hacia las personas atiende fácilmente a los valores de éstas</li> <li>- suele mostrar empatía y simpatía</li> </ul>

Los modos J y P para decidir están más relacionados con el estilo de trabajo que con las tareas mismas del trabajo; en algunas profesiones parecen más apropiados los tipos J porque un enfoque ordenado es esencial (como en las de tipo médico) o porque la toma de decisiones es importante (como en la de tipo directivo). Las preferencias P parecen

más importantes en ocupaciones que requieran apertura y comprensión (como en una orientación no-directiva) o cuando la adaptabilidad es esencial (como en el tratamiento de conflictos). El cuadro 14 especifica las conductas de ambos polos de preferencias.

**Cuadro 14. Efectos de la escala Juicio-Percepción en situaciones laborales**

Tipo J	Tipo P
<p><b>Trabajo que impone la necesidad de un sistema y un orden en las tareas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trabaja mejor cuando hay un plan y puede seguirlo</li> <li>- le gusta organizar y terminar tareas</li> <li>- puede decidir algo demasiado pronto (sobre todo el EJ)</li> <li>- suele disgustarle dejar una tarea en marcha por otra más urgente (especialmente si es ISJ)</li> <li>- puede no captar las nuevas cosas que hay que hacer</li> <li>- en cuanto tiene lo esencial se pone a trabajar (sobre todo el ESJ)</li> <li>- suele quedar satisfecho cuando toma una decisión sobre una cosa, situación o persona</li> </ul>	<p><b>Trabajo que requiere adaptarse a cambios o donde comprender las situaciones es más importante que manejarlas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se adapta bien a situaciones cambiantes</li> <li>- no le importa dejar algo inacabado para ulterior retoque</li> <li>- puede costarle tomar decisiones (sobre todo el tipo IP)</li> <li>- puede comenzar demasiados proyectos y tener dificultades para terminarlos (especialmente el ENP)</li> <li>- tiende a posponer las tareas desagradables</li> <li>- quiere saber todo sobre una nueva tarea (sobre todo el INP)</li> <li>- tiende a ser curioso y aceptar todo nuevo enfoque sobre una cosa, situación o persona</li> </ul>

## 5.5. El MBTI y la conducta escolar

El MBTI ha sido utilizado en el ámbito de la educación para comprender a los escolares, a los docentes y al mismo sistema educativo; la teoría de los tipos puede aportar algunas sugerencias en este entorno.

Esta teoría está relacionada con los intereses de las personas, su dedicación a la actividad y sus aptitudes. Cuando se hacen predicciones sobre los resultados escolares, lo más fácilmente mensurable son las aptitudes, pero en muchas ocasiones resultan insuficientes para justificar unas buenas calificaciones escolares, porque probablemente están infiriendo otras variables de personalidad, tales como los intereses (principalmente relacionados con las preferencias introvertidas e intuitivas) o la dedicación personal a los estudios (relacionada con los polos de J-P).

Los distintos intereses conforman distintos tipos de estudiantes, pero también una diferente aplicabilidad condiciona distinto modo de ser entre los estudiantes.

Un buen resultado académico exige la capacidad para tratar con conceptos e ideas (algo propio de

la Introversión), pero también exige la capacidad de trabajar con abstracciones, símbolos y teorías (algo propio de la Intuición). Por tanto, teóricamente las personas que prefieren los polos de la Introversión y de la Intuición probablemente obtendrán mejores calificaciones escolares; es decir, los tipos IN probablemente tendrán algunas ventajas.

Los polos T-F parecen menos relacionados que I y N con los estudios, aunque no hay que olvidar que algunas tareas académicas requieren también unos análisis lógicos (lo cual favorece a los tipos T) y otras una comprensión de las motivaciones humanas (lo cual favorece a los tipos F).

La escala J-P está bastante relacionada con las aptitudes y el rendimiento. La actitud perceptiva (apertura, curiosidad y espontaneidad) favorece una amplitud de contactos con muchos temas, lo cual sugiere la obtención de mejores puntuaciones aptitudinales. Sin embargo, la actitud de Juicio (propia de una persona que planifica y organiza) favorece la aplicación de los estudios, esa persistencia de la atención o la asiduidad en la actuación que son factores importantes del éxito en los estudios.

El-MBTI se ha construido sobre cuatro dimensiones (presentadas someramente en el Cuadro 1) que, según la teoría de Jung, reflejan las cuatro preferencias básicas que orientan el uso de la percepción y del juicio. Estas preferencias afectan no sólo al objeto de la atención de las personas en una situación dada, sino también al modo de sacar conclusiones sobre lo percibido.

cepción y del juicio. Estas preferencias afectan no sólo al objeto de la atención de las personas en una situación dada, sino también al modo de sacar conclusiones sobre lo percibido.

**Cuadro 1. Las cuatro dimensiones de preferencias del MBTI**

Preferencia entre ...	influye en ...
E-I extraversión o introversión	... la orientación del juicio de la percepción, dirigida principalmente hacia el mundo exterior (E) o de las ideas (I)
S-N percepción sensorial (S) o intuitiva (N)	... el tipo de percepción que se prefiere cuando se necesita o desea percibir
T-F decisión apoyada en el pensamiento (T) o en el sentimiento (F)	... el tipo de función en la que se confía cuando se necesita o desea tomar una decisión
J-P el juicio (J) o la percepción (P)	... el uso de una actitud de decisión (utilizando T o F), o una actitud perceptiva (utilizando S o N) para enfocar el mundo exterior

**a) Extraversión - Introversión (E-I)**

Es necesario tomar estos términos en la acepción de Jung. El autor consideraba estas variables como unas actitudes mutuamente complementarias, cuyas diferencias generan, en el individuo y en la sociedad, la tensión necesaria para el mantenimiento de la vida. Los extravertidos están orientados primordialmente hacia el mundo exterior y, por tanto, tienden a enfocar sus juicios y percepciones sobre las personas y los objetos. Los introvertidos están orientados primordialmente hacia el mundo interior y sus enfoques se dirigen a conceptos e ideas.

ción de la consciencia. Los autores han utilizado como sigla la segunda letra, N, del término inglés ('Intuition') para evitar confusión con la I de Introversión.

**c) Pensamiento - Sentimiento (T-F)**

Esta dimensión opone dos modos o criterios de juicio en una persona, el que se apoya en el pensamiento (T, inicial del término inglés 'Thinking') para decidir impersonalmente a partir de consecuencias lógicas o el que se apoya en el sentimiento (F, inicial del término inglés 'Feeling') para tomar una decisión sobre la base de valores personales o sociales.

**b) Sensación - Intuición (S-N)**

El índice S-N ha sido diseñado para reflejar la preferencia entre dos modos opuestos de percibir; uno se apoya principalmente en los procesos sensoriales (S) y recoge los hechos o sucesos observables mediante uno o varios de los cinco sentidos; el otro se apoya más en el algo menos obvio proceso de la intuición (N) para recoger los significados, las relaciones o las posibilidades elaboradas más allá de la interven-

**d) Juicio - Percepción (J-P)**

Este índice J-P describe el proceso que primordialmente usa una persona para tratar con el mundo exterior; la persona que prefiere el juicio (J) llega a una preferencia utilizando este proceso (apoyándose en el Pensamiento o en el Sentimiento), mientras que en el otro polo está la persona que utiliza el proceso perceptivo (P) para tratar con el mundo exterior (con la ayuda de la Sensación o de la Intuición).

# 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

## 1.1. Ficha técnica

**Título original:** "Myers-Briggs Type Indicator (Form G)".

**Título en la adaptación:** "Inventario Tipológico Forma G de Myers-Briggs".

**Autora:** Isabel Briggs Myers.

**Adaptación de la prueba:** TEA Ediciones, S.A.

**Administración:** Individual y colectiva.

**Duración:** Variable, entre 20 y 30 minutos.

**Aplicación:** Adolescentes y adultos.

**Significación:** Evaluación de cuatro escalas bipolares de preferencias: extraversión-introversión, sensación-intuición, pensamiento-sentimiento y juicio-percepción; la combinación de los polos extremos de las escalas permite definir dieciséis tipos distintos de personalidad.

**Valoración:** Puntuación de preferencia en la dirección de uno de los polos de las cuatro escalas.

## 1.2. Fundamentos generales del inventario

El Inventario Tipológico de Myers-Briggs (MBTI) ha surgido de la teoría de los tipos psicológicos de C. G. Jung (1921/1971). La idea central de esta teoría señala que las variaciones del comportamiento no son debidas al azar y corresponden a modalidades fundamentalmente diferentes de utilización de las funciones de la percepción y del juicio.

El concepto de percepción implica todos los medios de entrar en contacto con las personas, las cosas, los sucesos y las ideas, y el concepto de juicio alude a todos los medios de obtener conclusiones de lo percibido.

Si las personas difieren entre sí por sus modos de percepción y de juicio, parece lógico que difieran también por sus reacciones, sus intereses, sus valores, sus actitudes, etc.

A partir del autoinforme (respuestas al Inventario) sobre unas reacciones fácilmente reconocibles, la finalidad del MBTI es identificar las preferencias básicas del sujeto en la percepción y en el juicio, para poder establecer los efectos que cada preferencia tiene (de modo aislado o en conjunción) en diversas áreas de la conducta.

El MBTI difiere de otros instrumentos de medida de la personalidad en varios aspectos:

- fue diseñado para llevar a la práctica una teoría; por tanto, hay que comprender dicha teoría para comprender el MBTI,
- la teoría postula o se apoya en dicotomías o polaridades alejadas; así, pues, no son aplicables algunas características psicométricas,
- de acuerdo con la teoría, existen unas relaciones dinámicas específicas entre las medidas obtenidas que, a su vez, originan las descripciones y características de los dieciséis "tipos" principales,
- la descripción de los tipos y la teoría subyacente implican un modelo de desarrollo continuo a lo largo de la vida,
- las variables medidas hacen referencia a unas funciones básicas de percepción y juicio que están presentes en prácticamente todos los comportamientos; por tanto, la amplitud de la aplicabilidad del instrumento es muy grande.

El-MBTI se ha construido sobre cuatro dimensiones (presentadas someramente en el Cuadro 1) que, según la teoría de Jung, reflejan las cuatro preferencias básicas que orientan el uso de la per-

cepción y del juicio. Estas preferencias afectan no sólo al objeto de la atención de las personas en una situación dada, sino también al modo de sacar conclusiones sobre lo percibido.

Cuadro 1. Las cuatro dimensiones de preferencias del MBTI

Preferencia entre ...	influye en ...
E-I extraversión o introversión	... la orientación del juicio de la percepción, dirigida principalmente hacia el mundo exterior (E) o de las ideas (I)
S-N percepción sensorial (S) o intuitiva (N)	... el tipo de percepción que se prefiere cuando se necesita o desea percibir
T-F decisión apoyada en el pensamiento (T) o en el sentimiento (F)	... el tipo de función en la que se confía cuando se necesita o desea tomar una decisión
J-P el juicio (J) o la percepción (P)	... el uso de una actitud de decisión (utilizando T o F), o una actitud perceptiva (utilizando S o N) para enfocar el mundo exterior

### a) Extraversión - Introversión (E-I)

Es necesario tomar estos términos en la acepción de Jung. El autor consideraba estas variables como unas actitudes mutuamente complementarias, cuyas diferencias generan, en el individuo y en la sociedad, la tensión necesaria para el mantenimiento de la vida. Los extrvertidos están orientados primordialmente hacia el mundo exterior y, por tanto, tienden a enfocar sus juicios y percepciones sobre las personas y los objetos. Los introvertidos están orientados primordialmente hacia el mundo interior y sus enfoques se dirigen a conceptos e ideas.

### b) Sensación - Intuición (S-N)

El índice S-N ha sido diseñado para reflejar la preferencia entre dos modos opuestos de percibir; uno se apoya principalmente en los procesos sensoriales (S) y recoge los hechos o sucesos observables mediante uno o varios de los cinco sentidos; el otro se apoya más en el algo menos obvio proceso de la intuición (N) para recoger los significados, las relaciones o las posibilidades elaboradas más allá de la interven-

ción de la consciencia. Los autores han utilizado como sigla la segunda letra, N, del término inglés ("Intuition") para evitar confusión con la I de Introversión.

### c) Pensamiento - Sentimiento (T-F)

Esta dimensión opone dos modos o criterios de juicio en una persona, el que se apoya en el pensamiento (T, inicial del término inglés "Thinking") para decidir impersonalmente a partir de consecuencias lógicas o el que se apoya en el sentimiento (F, inicial del término inglés "Feeling") para tomar una decisión sobre la base de valores personales o sociales.

### d) Juicio - Percepción (J-P)

Este índice J-P describe el proceso que primordialmente usa una persona para tratar con el mundo exterior; la persona que prefiere el juicio (J) llega a una preferencia utilizando este proceso (apoyándose en el Pensamiento o en el Sentimiento), mientras que en el otro polo está la persona que utiliza el proceso perceptivo (P) para tratar con el mundo exterior (con la ayuda de la Sensación o de la Intuición).