



Myers-Briggs Type Indicator® Informe del facilitador de equipos

Desarrollado por Allen L. Hammer

Leadership team

Informe preparado por
EQUIPO FACILITADOR
29 abril 2020



CPP, Inc. | 800-624-1765 | www.cpp.com

Myers-Briggs Type Indicator® Informe del facilitador de equipos Copyright 2018 por Peter B. Myers y Katharine D. Myers. Todos los derechos reservados. Distribuido bajo la autorización de la editorial, CPP, Inc., EE. UU. Myers-Briggs Type Indicator, MBTI y el logotipo de MBTI son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de The Myers & Briggs Foundation en los Estados Unidos y otros países. El logotipo de CPP es marca comercial o marca comercial registrada de CPP, Inc., en los Estados Unidos y otros países.



Para el facilitador

Este informe del facilitador de equipos fue diseñado para ayudarlo a liderar una sesión para desarrollar el equipo con el Informe de equipo MBTI®. Incluye información sobre el equipo como un todo y consejos para ayudarlo a liderar debates entre los miembros del equipo.

Cada miembro de este equipo recibió un Informe de equipo individualizado con dos tipos de información:

- **Equipo:** exactamente los mismos folletos informativos para cada miembro del equipo sobre el equipo como un todo.
- **Individuo:** folletos de información específica de cada miembro del equipo, describiendo el tipo de persona y cómo podría afectar al equipo.

En estas secciones de este informe del facilitador que se encarga del equipo como un todo, verá exactamente la misma información que ven los otros miembros del equipo. Su informe del facilitador difiere de los informes de cada miembro del equipo de estas formas:

- Contiene notas para usted como facilitador del equipo. Todas las notas del facilitador aparecen en un casillero de color rojo con una flecha en la esquina superior izquierda.
- Identifica en qué parte del informe del equipo aparece la información del participante como individuo. Sin embargo, el contenido personalizado no aparece en su informe del facilitador porque la información proporcionada difiere para cada miembro del equipo según su tipo.

Antes de que comience su sesión de equipo:

- Asegúrese de que todos los miembros del equipo hayan recibido una interpretación de sus resultados de MBTI, ya sea de manera individual o grupal.
- Pregunte si alguien necesita que le expliquen sus resultados de MBTI o si tienen otras preguntas.
- Pregúntele a cada miembro del equipo si está dispuesto a compartir las preferencias de su tipo con el equipo. (Los resultados de MBTI son confidenciales y no se deben compartir con otros sin permiso).
- Lea este informe por completo y asegúrese de repasar la tabla de tipos en la última página.

Al comienzo de la sesión del equipo:

- Recuérdelo a los miembros del equipo por qué se les pide que realicen evaluaciones MBTI.
- Destaque que el instrumento MBTI evalúa preferencias, no habilidades.
- Establezca con claridad que todos los tipos son igualmente valiosos y que cada uno tiene un conjunto de fortalezas y posibles puntos ciegos.

Introducción

Este informe aplica información del instrumento *Myers-Briggs Type Indicator®* (MBTI®) a su equipo. La herramienta MBTI fue desarrollada por Isabel Briggs Myers y Katharine Briggs y se basa en la teoría de tipos psicológicos de Carl Jung. Los resultados de MBTI pueden ayudar a los miembros del equipo a comprender mejor cómo trabaja su equipo. El conocimiento del tipo de personalidad también puede aumentar la calidad de las interacciones entre los miembros del equipo. El objetivo de este informe es utilizar el instrumento MBTI para ayudar a todos los miembros del equipo a identificar fortalezas, posibles retos y formas de mejorar el desempeño del equipo.

Este informe puede ayudar a su equipo y a usted a

- **Identificar fortalezas y posibles retos**
- **Trabajar en torno a posibles puntos ciegos o minimizarlos**
- **Mejorar las capacidades individuales y grupales para resolver problemas, comunicarse y usar los conflictos de manera constructiva**
- **Maximizar las ventajas naturales que resultan de las similitudes y diferencias de los miembros del equipo**
- **Desarrollar planes de acción grupales e individuales con pasos específicos para ayudar a mejorar el desempeño**

Un equipo que funciona bien puede realizar más—y mejor—trabajo que un individuo o un grupo de individuos que trabajan de manera independiente. Los equipos ofrecen diferentes perspectivas sobre los problemas, respaldo mutuo para lograr objetivos y un sentido compartido de logro. Aun así, el trabajo en equipo presenta desafíos porque requiere que individuos con diferentes puntos de vista trabajen juntos para lograr un objetivo. Los miembros de un equipo deben aprender a escuchar y comunicarse entre ellos para comprender y apreciar la forma en que sus compañeros de equipo ven el mundo y prefieren trabajar.



- **Reitere los puntos y enfatice los beneficios y retos del trabajo en equipo.**
- **Enfatice que, para mejorar la efectividad del equipo, cada miembro debe practicar de manera activa la comprensión y tolerancia de las diferencias. La escucha pasiva no producirá cambios duraderos.**

Cómo se organiza el informe de equipo del instrumento MBTI

- **El tipo de personalidad de su equipo**
- **Las fortalezas de su equipo**
- **Los posibles puntos ciegos de su equipo**
- **Sus contribuciones individuales al equipo**
- **Sus posibles puntos ciegos**
- **Modo de resolución de problemas del equipo y su tipo de resolución de problemas preferido**
- **Comunicación del equipo y su tipo de comunicación preferido**
- **Conflictos del equipo y su tipo de conflictos**
- **Similitudes/diferencias en su equipo**
- **Influencias organizacionales en su equipo**
- **Planes de acción grupales e individuales**

El tipo de personalidad de su equipo

Conocer el tipo de personalidad de su equipo le permitirá comprender cómo funciona el equipo. Un tipo de equipo se puede obtener de diferentes formas; en este informe se calcula contando la cantidad de miembros del equipo con cada preferencia. La tabla de tipos que aparece abajo muestra los tipos de MBTI de las personas incluidas en su equipo.



- La tabla de tipos a continuación aparece en el informe de cada miembro del equipo. A modo de referencia, considere copiarla en un rotafolios, si las personas aceptan darle permiso, haga que firmen debajo de su tipo.
- No existe una forma ideal de determinar el tipo del equipo. El método que se usa aquí consiste en contar las preferencias individuales. Otros métodos incluyen usar el tipo modal (el que aparece con más frecuencia), o el tipo de líder del equipo. Sin embargo, el problema con ambos métodos es que las preferencias individuales que forman los tipos podrían ser la minoría, por lo tanto, no representarían la forma en que funciona el equipo.

El tipo de su equipo: ISFP

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP 1	INFP	INTP 1
ESTP	ESFP 1	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Cantidad de personas en su equipo con cada preferencia

E Extroversión	1	I Introversión	2
S Sensación	2	N Intuición	1
T Pensamiento	1	F Sentimiento	2
J Juicio	0	P Percepción	3

Los equipos ISFP están bien preparados para proporcionar servicios prácticos a los individuos. En general, son impulsados por un gran sentido de los valores para brindar visiones realistas con el fin de ayudar a los demás.



Este es un equipo ISFP, por lo tanto, prepárese para lo siguiente:

- Sugiera cómo aplicar la información de tipo podría ayudar a los miembros del equipo a ayudar o entender mejor a otros
- Pídale a los miembros del equipo sus opiniones y comentarios, no espere que se presenten como voluntarios
- Ayúdelos a lidiar con los conflictos de manera abierta

El trabajo en equipo exitoso no se suele dar de manera natural, requiere de compromiso, habilidades, tiempo y esfuerzo. Aunque no existe un equipo perfecto, podrá mejorar constantemente la efectividad de su equipo mediante los pasos de acción que se presentan más adelante en este informe. Aprender y comprender los tipos de personalidad de sus compañeros de equipo es un primer paso importante.

Las fortalezas de su equipo

Los equipos, como las personas, tienen fortalezas que fluyen de manera natural a partir de su tipo preferido. Los equipos que comprenden y usan sus formas naturales y preferidas de asimilar información y tomar decisiones suelen alcanzar resultados sólidos. Un equipo es más efectivo cuando usa su estilo preferido para resolver problemas y realizar tareas.

La tabla que se muestra abajo ofrece un resumen de las fortalezas que probablemente use su equipo. No se aplicarán necesariamente todas las fortalezas; sin embargo, dependerá de la combinación de preferencias individuales representadas en el equipo.



A lo largo de la sesión, busque instancias del equipo utilizando los comportamientos descritos en el gráfico de fortalezas del equipo. Los ejemplos inmediatos ayudarán a darle vida al tipo para el equipo. Si ya está familiarizado con este equipo, mencione ejemplos de observaciones previas.

Fortalezas del equipo: ISFP	¿Es necesario?
Atender el proceso del equipo para asegurarse de que se satisfagan las necesidades de todos	
Ser consciente de las necesidades de las personas ajenas al equipo	
Asegurarse de que se escuche a todos y que todos se sientan incluidos	
Proporcionar un servicio individualizado a los clientes	
Establecer objetivos prácticos y tangibles para el equipo	
Buscar armonía	
Respetar las tradiciones y aprender de las lecciones pasadas	
Garantizar la identificación, recopilación y uso de todos los hechos relevantes para informar la solución a un problema	
Tomar decisiones en equipo en función de los valores compartidos	
Cooperar con todos para resolver problemas comunes	

Pasos a seguir como equipo

- ▶ Como equipo, analicen cada fortaleza.
- ▶ En la segunda columna de la tabla, coloquen una marca de verificación junto a las fortalezas que necesita su equipo para resolver su problema actual o para completar sus tareas.
- ▶ Identifiquen cuál es la mejor manera en que pueden usar esas fortalezas para el beneficio de su equipo.



- **Asegúrese de apartar el tiempo suficiente para un debate detallado de las fortalezas del equipo.**
- **Pase más tiempo hablando de las fortalezas que son necesarias para que el equipo funcione de manera efectiva dados sus retos actuales.**
- **Pida ejemplos de una o más fortalezas en acción en una tarea de equipo actual.**
- **Si muchas de las fortalezas no resuenan en el equipo, consulte las secciones “Similitudes/diferencias en su equipo” y “Influencias organizacionales en su equipo” para conocer las posibles razones.**

Los posibles puntos ciegos de su equipo

Así como cada equipo tiene sus fortalezas, también es posible que tenga puntos ciegos: comportamientos que los miembros del equipo no consideran usar ni observan porque están muy centrados en los comportamientos asociados con las preferencias del equipo. Los puntos ciegos pueden hacer descarrilar a un equipo salvo que se hagan visibles y se trabaje en ellos.

La tabla que se muestra abajo enumera los posibles puntos ciegos de su equipo y ofrece sugerencias para manejarlos. Si su equipo incluye un líder cuyo tipo difiere del tipo del equipo, o miembros del equipo que son flexibles en el uso de sus preferencias, es posible que no se apliquen algunos de esos puntos ciegos.



- **Algunos equipos pueden esconder sus puntos ciegos, intentar cambiar de tema o ponerse a la defensiva. Trabaje para mantener el equipo enfocado en el debate sobre sus puntos ciegos y las soluciones sugeridas. Ayude al equipo a divisar soluciones adicionales si es necesario.**
- **Como este es un equipo ISFP, esté especialmente alerta a los siguientes comportamientos de los miembros del equipo:**
 - **No expresarse ni ofrecer opiniones o reacciones**
 - **Tratar de ignorar las confrontaciones constructivas**
 - **No desarrollar un plan de acción**

Puntos ciegos del equipo: ISFP	Recursos sugeridos
Es posible que fallen en “vender” al equipo o sus logros a accionistas o terceros	Elaborar un curriculum del equipo que describa los logros y éxitos, y distribuirlo de manera periódica
Es posible que no se organicen de manera suficiente ni estructuren tareas de forma que otros sepan qué se espera de ellos y cuándo	Usar a un gerente de proyectos o un software de gestión de proyectos para estructurar y secuenciar tareas
Es posible que demoren la toma de decisiones importantes a medida que siguen recopilando datos	Establecer y comprometerse de manera pública a una fecha límite en que se tomará una decisión
Es posible que no tengan una visión a largo plazo de los asuntos que enfrenta el equipo	Debatir dónde quiere estar el equipo en 1, 3 y 5 años; ¿qué querrían recordar un logro los miembros?
Es posible que los miembros duden a la hora de confrontar a otro miembro si es necesario	Aprender a dar y recibir comentarios constructivos para evitar tensiones que afecten la armonía
Es posible que los miembros no deseen criticar las ideas de otros, lo que resulta en un pensamiento en grupo	Hacer que los miembros se turnen para desempeñarse como abogados del diablo y hagan preguntas difíciles

Pasos a seguir como equipo

- ▶ Hacer que un miembro del equipo cuyo tipo difiera del tipo del equipo se desempeñe como observador y sugiera formas alternativas de proceder.
- ▶ Invitar a un participante externo para que se desempeñe en esa función.
- ▶ Leer sobre las fortalezas y los retos de los equipos con tipos diferentes al tipo de su equipo.
- ▶ Observar un equipo con un tipo de equipo diferente para aprender cómo hace ese equipo para lograr sus tareas.
- ▶ Aportar maneras en que el equipo puede superar sus puntos ciegos; publicar una lista de estrategias.



- Cuando repase estos pasos a seguir, tenga cuidado de no permitir que los miembros del equipo estereotipen a las personas cuyas preferencias sean opuestas.
- Si muchos de los puntos ciegos no parecen adaptarse a este equipo, consulte las secciones “Similitudes/diferencias en su equipo” y “Influencias organizacionales en su equipo” para conocer las posibles razones.

Sus contribuciones individuales al equipo

Cada miembro de su equipo tiene fortalezas relacionadas con su tipo de personalidad. Saber más sobre su tipo puede ayudarlo a entender mejor cómo puede usar sus fortalezas para ayudar a su equipo. Uno da lo mejor cuando se comporta conforme a sus preferencias naturales. Según los resultados de su interpretación de MBTI, usted expresa sus preferencias como [_ _ _ _].



- Esta página tiene información importante relacionada con el tipo del miembro del equipo individual.
- Dele tiempo a los individuos para que repasen esta página y pídale que marquen las fortalezas que parecen adaptarse.
- Opción de actividad grupal: Divida el equipo en grupos con tipos semejantes y pídale que debatan y acuerden en qué contribuyen al equipo. Pídale a cada grupo que presente su contribución a todo el equipo.

Su tipo

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ



Aquí se presenta información personalizada en cada informe individual de miembros del equipo. Se incluye una lista de cuatro preferencias que forman al tipo de persona y una breve descripción de su tipo completo. El tipo de persona aparece en negrita en un casillero dentro de la tabla de tipos de la izquierda.

Sus fortalezas

¿Se usan ahora?



Aquí se presenta una lista de fortalezas basadas en el tipo individual del miembro del equipo.

Pasos a seguir de manera individual

- ▶ Determinar cuáles de estos comportamientos lo describen y pensar cómo funcionan para usted. ¿Cómo podría usar esos comportamientos para ayudar al equipo?
- ▶ Coloque una marca de verificación en la segunda columna de la tabla que se muestra arriba para cada comportamiento que use con el equipo. ¿Existen fortalezas naturales que no aplica al equipo?
- ▶ Con los miembros del equipo, analice cómo sus fortalezas pueden ayudar al equipo a lograr sus objetivos.

Sus posibles puntos ciegos

Las preferencias de su tipo acarrearán posibles puntos ciegos y fortalezas naturales. Los miembros del equipo que identifican sus puntos ciegos pueden trabajar en torno a ellos. En la tabla que se muestra a continuación se presentan algunos posibles puntos ciegos junto con sugerencias para superarlos.

Posibles puntos ciegos

Recursos sugeridos



- Aquí se presenta una lista de puntos ciegos basados en el tipo individual del miembro del equipo. Para cada punto ciego, se encuentra una posible solución en la misma fila de la segunda columna.
- Dé tiempo a los miembros del equipo para que repasen su información personalizada.
- Opción de actividad grupal: Haga que los grupos del mismo tipo hablen sobre sus puntos ciegos e indaguen sobre soluciones adicionales. El trabajo en grupo puede ayudar a aliviar la sensación de defensiva que puede surgir cuando las personas consideran los puntos ciegos y las posibles debilidades.



Aquí se presenta un texto personalizado para cada miembro del equipo, donde se compara su tipo con el tipo del equipo. Se recomienda a los miembros del equipo usar las diferencias de tipo de manera constructiva.

Contribuirá mejor a su equipo desempeñándose bien como [_ _ _ _]. Pero también es importante aprender a ser flexible cuando la situación lo requiere. Ser flexible no quiere decir cambiar su tipo. Ser flexible quiere decir que tiene una preferencia clara pero que puede usar una preferencia opuesta cuando elige hacerlo.



Los puntos sobre flexibilidad son muy importantes. Esté alerta y corrija a cualquiera que diga que debe ser de otro tipo para ser efectivo en el equipo. Refuerce la idea de que cada miembro del equipo necesita expresar su propio tipo, pero que cada persona también puede aprender a ser flexible.

Pasos a seguir de manera individual

- ▶ Determine qué puntos ciegos de la tabla describen su comportamiento en este equipo.
- ▶ Pregúntese si alguno de esos comportamientos entorpece el desempeño de su equipo. De ser así, intente los recursos sugeridos y pídale a un miembro del equipo en quien confíe que registre su progreso.

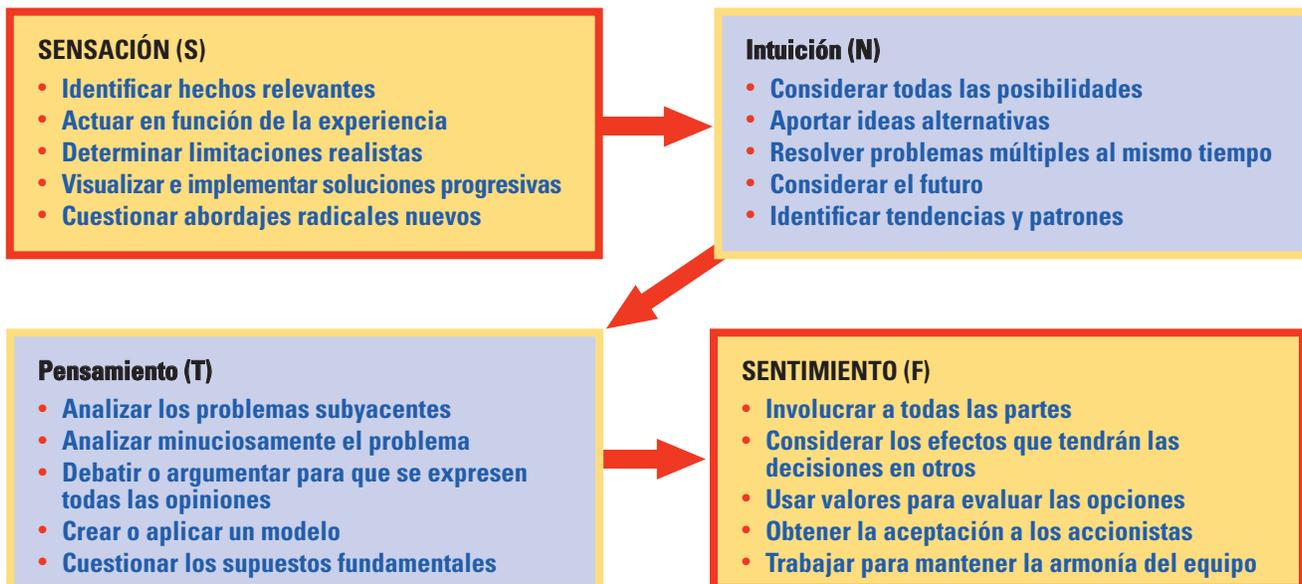
Resolución de problemas del equipo

La resolución de problemas del equipo implica recopilar información y tomar una decisión, los dos comportamientos que están en el centro del tipo psicológico. Isabel Myers consideraba que la mejor manera de resolver un problema era usando los cuatro tipos de funciones de manera deliberada y en un orden específico: Sensación, Intuición, Pensamiento y Sentimiento. Las flechas que se muestran en el siguiente diagrama muestran el modelo del proceso Z.



El modelo Z es el mismo en cada Informe de equipo porque seguir los pasos en el orden S – N – T – F es la mejor manera de tomar una decisión. Lo que cambia para cada equipo en este informe es que dos pasos se enfatizan, los pasos que prefiere el equipo (en función del tipo del equipo).

Aun así, cuando la mayoría de los equipos resuelven problemas, tienden a confiar más en sus dos funciones de tipo preferidas en lugar de usar las cuatro funciones en orden. Como el tipo de su equipo es ISFP, el equipo tendrá una tendencia a confiar primero en el Sentimiento y, luego, en la Sensación, ya que esos comportamientos son los más naturales para el equipo. Por eso, el equipo pasará la mayor parte de su tiempo utilizando los comportamientos que aparecen en los cuadros Sentimiento y Sensación.



Su equipo tendrá menos interés en comportamientos asociados con el Pensamiento y la Intuición, por lo tanto dedicará menos tiempo en ellos. De hecho, podrían hacer entrar en conflicto el modelo del proceso Z y *solo* usar los pasos de Sentimiento y Sensación. Es posible que note esta dinámica en el trabajo en las reuniones del equipo. Sin embargo, si el equipo se olvida de usar el Pensamiento, podría no analizar las consecuencias a largo plazo de sus decisiones o podría reprimir debates sanos. Si se olvida de la Intuición, podría rechazar ideas nuevas y no podrá innovar. El desempeño del equipo podría verse afectado si no se consideran las cuatro funciones.



Pídale al equipo que hablen de un problema actual y que lo aborden usando el modelo Z como guía.

- No subestime lo difícil que es para ellos invertir tiempo y energía en los pasos no preferidos; los miembros del equipo pueden ignorar un paso por completo o dedicarle poco tiempo. Si esto sucede, destáquelo y pídale al equipo que vuelva a ese paso.
- Aliente al equipo a usar la Intuición, para ello pregunte qué sugieren los hechos que podría pasar en el futuro y haga que el equipo enumere diversas posibilidades. ¿Cuál es el plan de contingencia del equipo?
- Ayude al equipo a usar el Pensamiento pidiéndole a los miembros del equipo que identifiquen los pros y contras de las elecciones que enumeran y a construir el peor contexto posible. ¿Cuál es la mejor opción para el resultado?

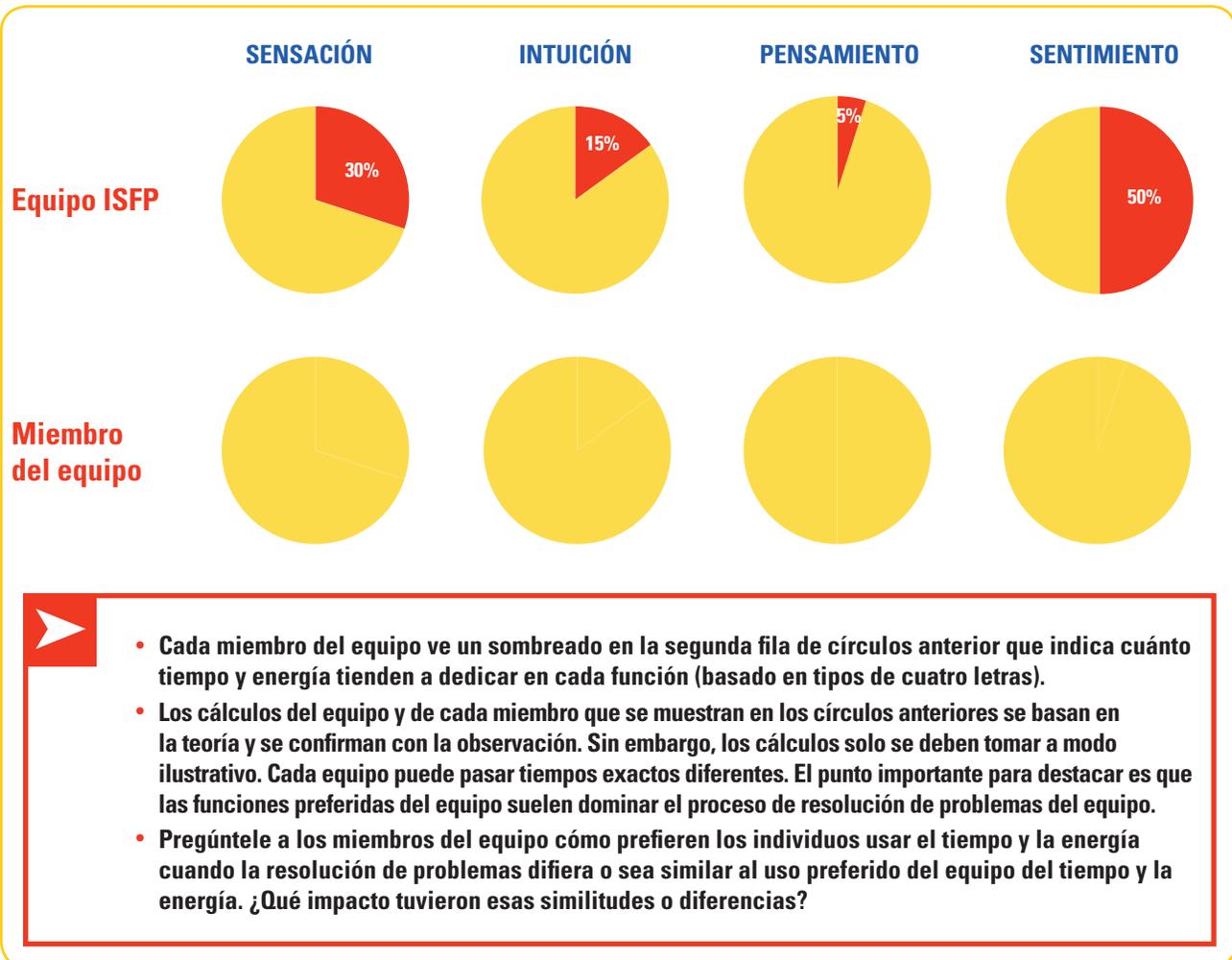
Pasos a seguir como equipo

- ▶ La próxima vez que el equipo se enfrente a una decisión, trabaje los pasos en el orden indicado por las flechas de arriba.
- ▶ Identifique a los miembros del equipo, o alguien externo al equipo, que pueda ayudar a su equipo a abordar los aspectos de Intuición y Pensamiento de la resolución de problemas.

Su tipo individual y la resolución de problemas



- En esta sección, cada miembro del equipo ve una breve descripción de dos de sus mejores pasos para la resolución de problemas y los dos pasos con mayor probabilidad de ignorar.
- A continuación, se muestra un texto impreso que indica si el individuo tiene un estilo de resolución de problemas similar al equipo o un estilo de resolución de problemas diferente.
- Señale en la tabla de tipos si alguien del equipo tiene preferencias opuestas a las del tipo del equipo. Pregunte cómo el equipo puede capitalizar esa perspectiva opuesta al resolver problemas.



Pasos a seguir de manera individual

- ▶** Aquí se presenta información personalizada para cada miembro del equipo. El texto se basa en las dos letras del medio del tipo de participante del equipo y propone usar las cuatro funciones durante la resolución de problemas.

Comunicación en el equipo

Se pueden conseguir muchas ventajas del trabajo en equipo (diferentes perspectivas ante un problema, mayor información y experiencia disponibles, ideas múltiples y respaldo mutuo) si los miembros del equipo se comunican entre ellos de manera efectiva. Su tipo de equipo afecta la manera en que su equipo tiende a comunicarse.



Este equipo prefiere ISFP, esté listo para lo siguiente:

- Un grupo tranquilo difícil de leer
- Resistencia a restringirse a un plan de acción

Use los pasos de acción personalizados en esta sección para alentar al equipo a intentar otras formas de comunicación.

Estilo de comunicación del equipo: Introversión

La mayoría de los miembros del equipo expresan una preferencia por la Introversión y podrían realizar lo siguiente:

- Preferir pensar las cosas detenidamente antes de hablar
- Comunicar lo que es más importante, quizás por escrito
- Querer analizar un tema detallado sin que se los interrumpa
- No proporcionar demasiado tiempo aire para los miembros del equipo que hablan más

Estilo de comunicación del equipo: Sensación

La mayoría de los miembros del equipo expresan una preferencia por la Sensación y podrían realizar lo siguiente:

- Pasar mucho tiempo debatiendo hechos y detalles
- Centrar la comunicación en problemas y asuntos inmediatos
- Apartar a los miembros del equipo que prefieren la Intuición y describirlos como no realistas

Estilo de comunicación del equipo: Sentimiento

La mayoría de los miembros del equipo expresan una preferencia por el Sentimiento y podrían realizar lo siguiente:

- Disfrutar de debatir formas en que el equipo puede ayudar a los demás
- Comunicar asuntos personales (p. ej., familia, intereses externos), no solo lo que concierne al equipo
- Hablar de valores y misiones
- Frustrar a los del tipo de Pensamiento, que desean llegar a los resultados

Estilo de comunicación del equipo: Percepción

Todos en el equipo expresan una preferencia por la Percepción. Los miembros del equipo podrían realizar lo siguiente:

- Querer plantear y debatir todo lo que saben sobre el tema
- Posponer la toma de decisiones hasta que puedan reunir más información

Pasos a seguir como equipo

- ▶ Brinde tiempo a quienes prefieren la Extroversión para que piensen en voz alta, pero luego pregúnteles su conclusión.
- ▶ Pregúntele a los que prefieren la Intuición si pueden pensar una mejor manera de lograr el objetivo del equipo.
- ▶ Pídale a los que prefieren el Pensamiento que analicen las consecuencias lógicas de todas las alternativas en cuestión y que construyan mejores y peores casos.
- ▶ Escriba la decisión en un rotafolios y, luego, desarrolle un plan explícito para su implementación, o asígnele la tarea a alguien y realice un seguimiento mediante informes de progreso periódico.

Su tipo individual y la comunicación



Aquí se presentan textos personalizados sobre los estilos de comunicación de los miembros del equipo. El texto se basa en el tipo de cuatro letras MBTI.

Pasos a seguir de manera individual



- **Aquí se presentan pasos basados en el tipo de cuatro letras del miembro individual del equipo.**
- **Puede pedirle a cada persona que se comprometa a seguir las sugerencias y desarrollar un plan para hacerlo. Tal vez pueda agrupar a algunas personas del equipo para que puedan hacer "acuerdos" entre ellos. Ocasionalmente, pida comentarios e informes del progreso.**

Conflictos en el equipo

En todos los equipos puede haber conflictos. El primer paso es abordar el conflicto para identificar las posibles fuentes. Las tensiones o los conflictos pueden surgir a partir de las similitudes o las diferencias entre las preferencias de los miembros del equipo. A continuación, considere si algunos de los desacuerdos de su equipo, ya sea entre los miembros del equipo o con personas ajenas a este, podrían deberse a la forma en que los miembros del equipo abordan los problemas y las tareas.

Si se comprende y maneja de manera adecuada y constructiva, el conflicto podría ser útil y hasta productivo. Puede brindar una oportunidad para aprender cómo otros abordan los problemas y, así, aumentar la creatividad. Además, cuando un conflicto se resuelve bien, el resultado puede ser aceptado y consensuado.



- Si el equipo experimenta muchos conflictos, vuelva a visitar esta sección en otra sesión, cuando pueda dedicarle suficiente tiempo al tema. Establezca reglas básicas sobre qué es una comunicación apropiada y qué es una opinión constructiva. Comience la sesión con consejos sobre cómo dar y recibir comentarios.
- Durante el debate sobre conflictos, aliente a los participantes a usar declaraciones que empiecen con "Yo". Las declaraciones que empiezan con "Yo" pueden ayudar a los miembros del equipo a evitar los obstáculos de estereotipar a las personas de un tipo diferente, culpar de los problemas a un compañero de equipo en función de su tipo, y atribuir motivos al comportamiento de una persona.

Fuente del conflicto: Diferencias entre Extroversión–Introversión

¿Cuánto deberán interactuar los miembros del equipo y cuánto debate necesitamos?

- Es posible que los de tipo **Extrovertido** quieran debatir más asuntos y alcanzar una decisión pensando en voz alta. Quieren saber qué piensan todos. Es posible que haya tensión si sienten que los Introversos retienen información a propósito, lo que podría resultar en que los Extrovertidos cuestionen los motivos o compromisos de los Introversos.
- Es posible que los de tipo **Introverso** quieran pensar las cosas detenidamente antes de conversarlas. Quieren estar seguros en dónde están parados antes de anunciar la decisión. Pueden sentir que los interrumpen constantemente y que no pueden hacer su trabajo porque siempre los llaman a reuniones o conversaciones con personas del tipo Extrovertido.

Fuente del conflicto: Diferencias entre Sensación–Intuición

¿El equipo debería enfatizar la experiencia y la tradición o las nuevas oportunidades y posibilidades?

- Es posible que las personas del tipo **Sensación** quieran apegarse a los hechos y basar las decisiones en su experiencia sobre qué funcionó en el pasado. Pueden creer que la mayoría de las ideas de las personas del tipo Intuitivo son poco realistas y que no vale la pena probarlas.
- Los del tipo **Intuitivo** querrán identificar oportunidades y posibilidades nuevas y seguirlas con entusiasmo. Pueden considerar que las personas del tipo Sensación anulan sus ideas y su motivación antes de darles una oportunidad.

Fuente del conflicto: Diferencias entre Pensamiento–Sentimiento

¿Los miembros del equipo deben tomar decisiones mediante la evaluación objetiva de los pros y contras, o mediante la consideración subjetiva de los valores y el efecto en otros?

- Las personas del tipo **Pensamiento** querrán tomar decisiones lógicas basadas en principios sensatos y acordados por todos que se pueden aplicar de manera justa y pareja. Pueden considerar que los del tipo de Sentimiento se restringen a las decisiones favoritas o no están dispuestas a tomar las decisiones difíciles necesarias.
- Los del tipo de **Sentimiento** prefieren tomar sus decisiones en función de los valores, sobre lo que es más importante para ellos y para los demás. Pueden percibir a las personas del tipo Pensamiento como fríos o indiferentes.

Fuente del conflicto: Percepción

Cuando todos en el equipo prefieran el tipo de Percepción, pueden surgir las siguientes tensiones:

- Cada vez que el equipo se acerca a una decisión, un miembro podría aportar información nueva, lo que provocaría una demora. Hasta un equipo del tipo de Percepción podría llegar a sentirse frustrado si parece que las cosas no avanzan.
- Podrían surgir conflictos con personas ajenas si el equipo parece indeciso o parece no tomar medidas.

Pasos a seguir como equipo

- ▶ Adopte una actitud de respeto y aprecio por los otros miembros del equipo.
- ▶ Repase las cuatro fuentes posibles de conflicto y debata si causan tensión, conflicto o estrés en el equipo.
- ▶ Al debatir un conflicto, presente de manera abierta, honesta y calmada sus pensamientos y sentimientos. Esté abierto a los comentarios de otros y escuche con atención lo que tengan para decir.

Su tipo individual y los conflictos



- Aquí se presenta un texto personalizado, incluidas cuatro preguntas que le piden al individuo que determine si contribuiría y cómo lo haría a los conflictos del equipo. Cada pregunta está relacionada a una de las preferencias en el tipo de cuatro letras de la persona.
- Opción de actividad grupal: Divida a los participantes en grupos del mismo tipo. Pídale a los grupos que respondan las preguntas y debatan las respuestas. Luego, haga que compartan el debate con todo el equipo.

Pasos a seguir de manera individual

- ▶ Reflexione sobre las preguntas que se presentan arriba y considere los efectos negativos en el equipo.
- ▶ Si no está seguro del efecto, pida comentarios del equipo o de miembros confiables del equipo.
- ▶ Elija a uno o más miembros del equipo cuyas preferencias sean diferentes a las suyas y converse sobre las tensiones o conflictos que resulten de sus estilos diferentes.

Similitudes/diferencias en su equipo

El grado de similitud o diferencia de los tipos en un equipo puede afectar el desempeño de ese equipo. Su equipo ISFP tiene una combinación muy diversa de tipos, lo que quiere decir que sus miembros tienen abordajes muy diferentes para la resolución de problemas.* Las similitudes/diferencias de los equipos afectan dos aspectos del desempeño: el *proceso* o *cómo* su equipo desempeña las tareas, y el *resultado* o *cuán bien* realiza las tareas. Los equipos diversos, como el suyo, pueden descubrir que las fortalezas y los puntos ciegos asociados con un equipo ISFP suelen aplicar, aunque no siempre.



Este es un equipo con muchos tipos diversos:†

- **Dedique mucho tiempo para que debatan los intereses comunes del equipo, las misiones y los objetivos. Puede tomar mucho tiempo, energía y excelentes habilidades de moderación en el equipo para que un grupo diverso llegue a un acuerdo sobre los objetivos.**
- **Si los miembros del equipo no tienen habilidades de retroalimentación o escucha bien desarrolladas, considere realizar una sesión aparte de desarrollo de habilidades sobre esos temas con el equipo.**

Proceso

Las investigaciones demostraron que los miembros de equipos como el suyo, formados de tipos diversos, pueden tender a lo siguiente:

- Tener dificultad para comprenderse entre ellos
- Ser menos abiertos entre ellos de lo que son los miembros de equipos con tipos más parecidos
- Tener dificultad para influenciar a los compañeros de equipo
- Tener dificultad para lograr consenso o aceptación
- No estar seguros de cuál es la mejor manera de proceder
- No respaldar las ideas o abordajes de otros
- Permitir que los miembros del equipo que hablan más alto o que son persistentes prevalezcan en los debates

Resultado y desempeño

Las investigaciones demostraron que los equipos como el suyo, formados de una combinación de tipos diversos, pueden tender a lo siguiente:

- Hacer un buen uso de los recursos del equipo, en especial en términos de identificación y uso de talentos de las personas correctas para las tareas correctas
- Producir más soluciones originales a los problemas debido a la diversidad de puntos de vista
- Producir soluciones mejores de lo que lo hacen los equipos muy similares, según los criterios externos
- Ser más conscientes y trabajar en torno a puntos ciegos, en general asociados con su tipo de equipo

*La similitud/diferencia del equipo se determina mediante la comparación de los tipos que integran el equipo. Se basa en investigaciones del estilo de comunicación y el tipo psicológico.

† El debate en esta sección y la determinación de las similitudes/diferencias del equipo está basado en parte en el Índice de ajuste de la comunicación desarrollado por Flavil Yeakley. Consulte Yeakley, F. R. (1983). Implications of communication style research for psychological type theory (Implicaciones de la investigación de los estilos de comunicación en la teoría de los tipos psicológicos). *Research in Psychological Type*, 6, 5-23.



Pasos a seguir como equipo

La clave para lograr resultados positivos con un equipo de tipo diverso es centrarse en el proceso y hacer un uso constructivo de las diferencias de tipo:

- ▶ Haga que cada miembro del equipo indique qué es importante para ellos en lo que respecta a la tarea del equipo. Escuche temas comunes en las respuestas para determinar intereses compartidos.
- ▶ Pase más tiempo del que considere necesario logrando un consenso sobre las misiones y los objetivos del equipo; debatan cómo sabrán que han logrado sus objetivos.
- ▶ Practique una escucha activa: parafrasee lo que dijo la otra persona para confirmar, no suponga, pregunte; cuando se haga un resumen, busque puntos de acuerdo.
- ▶ Debata las descripciones de los tipos individuales de los miembros del equipo y observe cómo las fortalezas de cada tipo pueden ser un activo para el equipo.
- ▶ Identifique a un miembro del equipo cuyas habilidades particulares sean la construcción de consenso o el proceso de grupo, y haga que lleve a cabo la reunión. Si eso no funciona, o si ningún miembro del equipo desea asumir ese rol, considere apelar a un facilitador externo.

Influencias organizacionales en su equipo

Es posible que su equipo se comporte como equipo ISFP y las descripciones de las fortalezas y puntos ciegos de su equipo proporcionadas antes en este informe se adapten bastante bien. Sin embargo, pueden existir factores adicionales que influyeran en la medida en que su equipo se comporta como equipo ISFP. A continuación se debaten tres factores.

Cultura organizacional

Las culturas organizacionales que ofrecen mucha libertad en torno a cómo se realizan las tareas aumentan las oportunidades de los miembros del equipo de usar diversas preferencias de tipo. Si trabaja en un entorno así, su equipo podrá ejercer sus preferencias ISFP naturales. Alternativamente, si la cultura organizacional es rígida y requiere comportamientos que no son naturales para un equipo ISFP, no todas las fortalezas y puntos ciegos en la descripción del equipo ISFP podrían coincidir. Si su equipo se desempeña por demasiado tiempo en una cultura que no permite la expresión de las preferencias de tipo de los miembros, es posible experimentar estrés o ineficiencia.



No permita que un debate sobre cultura organizacional pase a ser una sesión de quejas; desaliente las expresiones como “Si solo la organización...”. Mantenga el foco en identificar posibles desequilibrios entre el tipo de los miembros del equipo y la cultura organizacional y ayude al equipo a resolver el problema.

Tarea del equipo

La medida en que su equipo se comporta como un equipo ISFP también puede depender del tipo de trabajo del que es responsable el equipo. Si la tarea asignada en la actualidad a su equipo es muy específica, se puede completar en un período breve y requiere comportamientos asociados con preferencias de tipos opuestos, entonces la descripción del ISFP de fortalezas y puntos ciegos podría no adaptarse a su equipo *en este momento en particular*. Luego de que su equipo haya pasado a otra tarea, en especial si la tarea es más apta para las preferencias naturales de los miembros del equipo, podrían coincidir más aspectos de la descripción de tipo de su equipo.



Si el equipo trabajó mucho tiempo en tareas que requieren comportamientos asociados con preferencias opuestas, haga que los miembros del equipo identifiquen lo siguiente:

- **Cómo pueden celebrar el éxito de una manera que sea compatible con el tipo de su equipo**
- **Otras tareas que pueden realizar de manera proactiva que serían mejores para su tipo de equipo**

Liderazgo

La medida en que su equipo se comporta como un equipo ISFP también puede depender del tipo de personalidad del líder del equipo. Si el tipo del líder del equipo es muy diferente del tipo de su equipo ISFP, este podría influenciar al equipo para que use preferencias diferentes. Si eso ocurre, algunas de las fortalezas y puntos ciegos enumerados anteriormente para un equipo ISFP en este informe podrían no coincidir.



Si existe la confianza suficiente entre los miembros del equipo y el líder, puede preguntarle al líder del equipo cómo lo frustra el equipo y pedirle al equipo que dé su opinión al líder sobre lo que podría hacer de manera diferente para ser más efectivo con su equipo.

Pasos a seguir como equipo

- ▶ Debata cómo la cultura de su organización se adapta a su tipo de equipo ISFP. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias? ¿Qué efecto tienen en el desempeño del equipo?
- ▶ Enumere algunos de los comportamientos requeridos para completar el trabajo que hace su equipo. ¿Esos comportamientos son coherentes con el tipo de equipo ISFP? De no ser así, ¿qué preferencias son necesarias para la tarea que realiza el equipo?
- ▶ Compare el tipo del líder del equipo con el tipo de equipo. Repase las similitudes y las diferencias y debata el efecto de cada uno en términos de desempeño del equipo.
- ▶ ¿Qué puede hacer el equipo para alentar a los miembros a expresar sus preferencias naturales?

Plan de acción para su equipo



Use las tablas como plantilla para ayudar al equipo a identificar acciones específicas después de la sesión.

- El equipo deberá comprometerse a trabajar para alcanzar los objetivos con los pasos de acción correspondientes, más las fechas para informar el progreso como una forma de garantizar la responsabilidad.
- Cada miembro del equipo también deberá identificar los objetivos individuales (preferiblemente bien vinculados a los objetivos organizacionales y del equipo) y las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos, así como una fecha para hablar del progreso con el equipo.

Use la tabla para expresar el plan de su equipo con el fin de trabajar mejor juntos. En debates en grupo, elija objetivos grupales. En la tabla, enumere los objetivos y las acciones que realizará el equipo para alcanzar cada una. Brevemente, describa las métricas que se usarán para indicar el éxito. Establezca una fecha para debatir el progreso del grupo.

Objetivo del equipo	Acciones necesarias	¿Cómo se verá el éxito?	Fecha para debatir el progreso
1.			
2.			
3.			



Su plan de acción individual

También complete un plan para usted. Piense en los objetivos que podría alcanzar y que lo ayudarían a ser un miembro del equipo aún más efectivo. En la tabla, escriba sus objetivos, acciones a tomar para lograrlos y cómo sabrá que tiene éxito. Establezca una fecha para debatir su progreso con el equipo o un capacitador.

Mis objetivos	Medidas que tomaré	¿Cómo se verá el éxito?	Fecha para debatir mi progreso
1.			
2.			
3.			

Hágase estas preguntas adicionales:

- ¿Mis objetivos individuales se alinean con los del equipo?
- ¿Los objetivos que enumeré son realistas dentro de un período temporal?
- ¿Qué tipo de ayuda o recursos necesito para lograr mis objetivos?
- ¿Cómo puedo ayudar a otros miembros del equipo a lograr sus objetivos?
- ¿Cómo me recompensaré cuando alcance mis objetivos?

Por más de 70 años, la herramienta MBTI ayudó a millones de personas en el mundo a obtener una mejor comprensión de ellos mismos y de la forma en que interactúan con otros, como también a mejorar la manera en que se comunican, trabajan y aprenden. Visite www.cpp.com para descubrir herramientas prácticas para aprender y desarrollarse toda la vida.





MBTI® Tabla de tipos

Leadership team

(N = 3)

SENSACIÓN		INTUICIÓN			
Pensamiento	Sentimiento	Sentimiento	Pensamiento		
ISTJ n = 0 0%	ISFJ n = 0 0%	INFJ n = 0 0%	INTJ n = 0 0%	Juicio	INTROVERSIÓN
ISTP n = 0 0%	ISFP n = 1 33.3%	INFP n = 0 0%	INTP n = 1 33.3%	Percepción	
ESTP n = 0 0%	ESFP n = 1 33.3%	ENFP n = 0 0%	ENTP n = 0 0%	Percepción	EXTROVERSIÓN
ESTJ n = 0 0%	ESFJ n = 0 0%	ENFJ n = 0 0%	ENTJ n = 0 0%	Juicio	

Preferencias		Pares de actitudes		Pares de funciones		Energía y percepción		Juicio y orientación		Temperamentos	
	n	%		n	%		n	%		n	%
E	1	33	EJ	0	0	ST	0	0	TJ	0	0
I	2	67	EP	1	33	SF	2	67	TP	1	33
S	2	67	IJ	0	0	NF	0	0	FJ	0	0
N	1	33	IP	2	67	NT	1	33	FP	2	67
T	1	33									
F	2	67									
J	0	0									
P	3	100									

Nota: Los porcentajes podrían no sumar 100 debido al redondeo.



CPP, Inc. | 800-624-1765 | www.cpp.com

MBTI® Type Table Copyright 2009 by CPP, Inc. All rights reserved. Myers-Briggs Type Indicator, MBTI, and the MBTI logo are trademarks or registered trademarks of the MBTI Trust, Inc., in the United States and other countries. The CPP logo is a registered trademark of CPP, Inc.