

ISABEL BRIGGS y PETER B. MYERS

Los dones diferentes

Cómo comprender tu tipo de personalidad



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escribanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Ciencias Ocultas, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Psicología

LOS DONES DIFERENTES

Isabel Briggs Myers y Peter B. Myers

1.ª edición: septiembre de 2020

Título original: *Gifts Differing*

Traducción: *Antonio Cutanda*

Maquetación: *Marga Benavides*

Corrección: *M.ª Angeles Olivera*

Diseño de cubierta: *Enrique Iborra*

© 1980, 1995, Consulting Psychologists Press

(Reservados todos los derechos)

© 2020, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.

Collita, 23-25 Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona - España

Tel. 93 309 85 25

E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-9111-589-2

Depósito Legal: B-6.619-2020

Impreso en España en los talleres gráficos de Romanyà/Valls, S. A.

Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org)

si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

Prefacio	11
Prefacio a la edición original	17
Prólogo del editor	19
Nota del editor	25
PRIMERA PARTE. La teoría	27
Capítulo 1. Una sencilla razón para la existencia de diferencias en la personalidad	29
Capítulo 2. Ampliaciones de la teoría de Jung	49
SEGUNDA PARTE. Los efectos de las preferencias en la personalidad	61
Capítulo 3. Tablas de tipos para comparar y descubrir	63
Capítulo 4. Los efectos de la preferencia EI	91
Capítulo 5. Los efectos de la preferencia SN	97
Capítulo 6. Los efectos de la preferencia TF	107
Capítulo 7. Los efectos de la preferencia JP	113
Capítulo 8. Comparación de las formas extrovertida e introvertida de los procesos.	121
Capítulo 9. Descripción de los dieciséis tipos.	127
TERCERA PARTE. Implicaciones prácticas del tipo.	167
Capítulo 10. La utilización de los opuestos	169
Capítulo 11. Tipo y relación de pareja	179
Capítulo 12. Tipo y aprendizaje temprano.	191
Capítulo 13. Estilos de aprendizaje	203
Capítulo 14. Tipo y ocupación	215

CUARTA PARTE. Dinámicas del desarrollo tipológico.	239
Capítulo 15. El tipo y el reto de crecer.	241
Capítulo 16. El buen desarrollo del tipo	247
Capítulo 17. Obstáculos al desarrollo del tipo	257
Capítulo 18. Motivaciones para el desarrollo del tipo en niños	263
Capítulo 19. Continuar a partir del punto en el que te encuentres.	269
Referencias	285
Acerca de Isabel Briggs Myers	289
Índice analítico	297

Prefacio

Éste es un libro para toda la familia, tanto si esa familia es de sangre como si está compuesta de amistades íntimas o colegas del trabajo. Las ideas y los conceptos que aparecen aquí te ayudarán a comprenderte y a comprender mejor tus reacciones a lo largo de tu vida cotidiana. También te permitirán comprender y apreciar mejor las reacciones de las personas que te rodean, aquellas que, con sus diferentes dones, parece que marchen con el paso cambiado.

Si alguna vez te has preguntado por qué las personas que son importantes en tu vida, o simplemente las personas que te rodean, ven el mundo o reaccionan ante diferentes situaciones de formas tan dispares y sorprendentes, entonces este libro será de tu interés. Si tienes problemas para comprender o comunicarte con alguien a quien quieres —padre, madre, hijo o hija, una compañera de trabajo o cualquier otra persona importante para ti—, las ideas que se te ofrecen en este libro pueden ser aquello que andabas buscando.

La autora, Isabel Briggs Myers, era mi madre. Tras una lucha de veinte años, sucumbió finalmente a un cáncer a la edad de 82 años, justo antes de la publicación de la primera edición de este libro. Lo único que quería era ayudar a la gente a ser más feliz y más eficaz en cualquier cosa que eligiera hacer, y la determinación que le proporcionaba este deseo fue lo que le dio la fuerza suficiente para seguir adelante hasta que concluyó el libro. Así pues, lo que tienes en tus manos es un tributo a su inspiración, puesto que, desde 1980, más de 100 000 per-

sonas han leído *Los dones diferentes*, y siempre se venden más ejemplares cada año que el año anterior.

Su libro ofrece, en un lenguaje comprensible, las ideas que el famoso psicólogo suizo Carl Gustav Jung tenía acerca de los tipos de personalidad, tal como se aplican a las personas normales con problemas cotidianos normales. Este libro ha ayudado a miles de personas a reconocer las diferentes formas en las que cada uno de nosotros actúa, reacciona y le da sentido al mundo en sus relaciones con los demás. El don de mi madre fue el de rechazar la vieja aunque difundida idea de que cada persona es, de un modo u otro, una desviación de una especie de «persona normal». Ella reconocía, en cambio, que cada uno de nosotros nace con unos dones diferentes, con unas preferencias singulares sobre cómo utilizar la mente, los valores y los sentimientos en el negocio del vivir cotidiano. Jung dividía el negocio de la vida cotidiana en dos sencillas actividades mentales: asumir, o hacerse consciente de nueva información (que él llamaba percepción) y decidir, o llegar a alguna conclusión acerca de esa información (cosa que ni siquiera se molestó en nombrar).

Jung escribió sobre su teoría de los tipos hace más de 70 años, pero, como psicólogo en ejercicio, normalmente veía a pacientes con graves problemas psicológicos, y estaba más preocupado por los desarrollos fallidos o desequilibrados de los tipos de personalidad que él encontraba en las personas que se sentían desdichadas y buscaban ayuda profesional. No estaba especialmente interesado en los aspectos de los tipos psicológicos que exhibían las personas ordinarias, sanas. Además, escribía en alemán para una audiencia de psicólogos en gran medida especializados. Incluso la traducción al inglés de su obra *Tipos psicológicos*¹ resulta difícil de leer. No es de sorprender, por tanto, que su teoría de los tipos de personalidad no generara demasiado entusiasmo entre personas ordinarias interesadas por la personalidad humana.

Isabel Myers, por otra parte, si bien no tenía formación como psicóloga, dedicó la segunda parte de su vida a interpretar y adaptar la

1. Publicado en castellano por Editorial Trotta, Madrid, 2013.

teoría de Jung para que las personas ordinarias, psicológicamente sanas, comprendieran que cada persona es única y singular, que es diferente de las personas que la rodean, y que está bien que sea así. Quería que la gente entendiera que muchos, si no la mayoría, de los problemas, diferencias y malentendidos que se dan con otras personas se pueden explicar por las distintas formas en que los seres humanos deciden asumir y procesar la información.

La premisa de este libro es que cada persona tenemos una serie de dones, una serie de herramientas mentales con las que nos sentimos cómodos y, por ende, utilizamos en el negocio cotidiano de vivir. Aunque todo el mundo tiene acceso a las mismas herramientas básicas de esa caja de herramientas psicológica, cada persona se siente más cómoda con unas u otras, y de ahí que prefiera una herramienta en concreto (o una serie de herramientas) para una tarea en particular. Nuestras preferencias específicas en este asunto es lo que nos da una personalidad diferenciada, y lo que nos hace más o menos parecidos a los demás.

Un problema que normalmente nos genera tensión lo constituye el hecho de que, en ocasiones, nos resulta difícil comunicar algo que nos parece muy claro y que consideramos importante a una persona que nos importa y que nos gustaría que comprendiera nuestra posición. Y esto porque puede que nos sintamos heridos o rechazados, si esa persona no reconoce nuestra preocupación, o quizás nos quedemos perplejos si no aprecia la lógica de nuestra postura. En *Los dones diferentes*, Isabel Myers nos explica de forma comprensible las distintas maneras en que las personas utilizamos nuestras herramientas de personalidad, y nos señala un sendero para una utilización constructiva de las diferencias humanas.

Con el fin de situar este libro en perspectiva, quizás convenga relatar brevemente cómo se gestó. Isabel Myers y su madre, Katharine Cook Briggs, llevaban interesadas en las teorías de Jung desde en torno a 16 años antes de que la segunda guerra mundial se llevara a muchos hombres de las fábricas al frente y los reemplazara por mujeres. Dado que, para la mayoría de aquellas mujeres, el trabajo en la industria pesada era un territorio ignoto, mi madre y mi abuela pensaron que el conocimiento sobre las preferencias de las personalidades, según la

teoría junguiana, podría ser útil para identificar qué tipo de trabajo dentro del esfuerzo de guerra podría ser más adecuado para cada mujer, teniendo en cuenta que ninguna tenía una experiencia previa relevante. Buscaron algún tipo de prueba o algún indicador de las preferencias junguianas de las personas, pero fue en vano, por lo que finalmente decidieron crear su propio inventario. El resultado fue el inventario de personalidad *Myers-Briggs Type Indicator*® (a partir de aquí, el Indicador o el MBTI®); pero, dado que no tenían formación en psicología ni en psicometría, tuvieron que empezar desde cero.

Mientras trabajaron por su cuenta para comprender y establecer conexiones sobre lo que observaban, no hubo problema; pero cuando, en 1943, crearon la primera batería de preguntas de lo que terminaría siendo el MBTI, se encontraron cara a cara con una doble oposición desde la comunidad académica. En primer lugar, ninguna de ellas era psicóloga, ninguna tenía una titulación universitaria o, para el caso, *ningún* entrenamiento formal en psicología, estadística ni construcción de test. En segundo lugar, la comunidad académica (e incluso los expertos y analistas junguianos de la época) no habían profundizado demasiado en la teoría de Jung sobre los tipos psicológicos y, por tanto, tenían menos interés aún en un supuesto cuestionario que pretendía identificar los tipos junguianos, creado por dos mujeres desconocidas que, «obviamente, en absoluto están cualificadas». Sin embargo, no era del todo cierto que Isabel Myers no estuviera cualificada. Sí, era cierto que no tenía un entrenamiento académico formal en las disciplinas requeridas, pero tenía una inteligencia fuera de lo común y, durante más de un año, había estado aprendiendo con alguien que *sí que era* un experto cualificado en las técnicas y herramientas que ella necesitaba. Esa persona era Edward N. Hay, que en aquella época era director de personal de un importante banco de finanzas de Filadelfia. De él aprendió lo que necesitaba saber acerca de construcción de test, puntuaciones, validación y estadística.

Sin amedrentarse ante la falta de interés y el rechazo de la comunidad psicológica, Isabel Myers se concentró en el desarrollo del Indicador, reuniendo datos, perfeccionando las preguntas y aplicando los test aceptados para determinar su validez, fiabilidad, repetibilidad y

significación estadística. A lo largo del proceso, se encontró con el entusiasmo y el estímulo de multitud de personas a las que administró y explicó el Indicador. Ella llamaba a esto la reacción «ajá», una expresión de agrado que solía aparecer cuando la persona reconocía algún aspecto de su personalidad reflejado en el Indicador. Uno de sus mayores placeres, cuando daba los resultados del Indicador a las personas, era que algunas de ellas venían a decir algo así como «¡Qué alivio descubrir que no hay nada de malo en ser quien soy!».

Cincuenta años más tarde, multitud de personas *habían* experimentado, o al menos habían oído hablar, del MBTI (más de dos millones y medio de personas habían cumplimentado el inventario en 1994), y un buen número de conceptos junguianos se habían introducido en el vocabulario popular. Por ejemplo, la extroversión se entiende normalmente como aquella característica de personalidad que hace que la persona derive su energía de las actividades externas, en tanto que la introversión se aplicaría a personas que derivan su energía de las actividades internas. Una ilustración podría ser ésta: después del trabajo, ¿prefieres salir y relacionarte con la gente o prefieres relajarte en casa a solas? Para muchas personas extrovertidas, el «infierno de una fiesta» es «no poder entrar en ella», en tanto que para las introvertidas el infierno sería «estar en la fiesta».

Utilizado en un principio en labores de orientación y aplicado de uno en uno, el Indicador se utiliza ya ampliamente en la construcción de equipos, el desarrollo de organizaciones, la gestión empresarial, educación, formación y orientación profesional. Se ha traducido con éxito al francés y al castellano, y las traducciones a casi otra docena de idiomas se hallan en diversas fases de validación. El hecho de comprender tu propio tipo de personalidad ha supuesto un cambio muy positivo en la vida de muchas personas ante una amplia diversidad de situaciones. Con el transcurso de los años, desde que se publicó *Los dones diferentes*, se han ido acumulando las evidencias de su utilidad en la casi totalidad de aspectos de la vida laboral y particular de las personas. Y esa utilidad está muy bien documentada.

Estoy convencido de que gran parte del sufrimiento no físico y del estrés existentes en nuestro mundo es el resultado de los malentendi-

dos entre personas que, en general, son bienintencionadas, y que no viene ocasionado por desacuerdos irreparables. Si esto fuera así, nuestra vida cotidiana ganaría en calidad si cada persona se comprendiera mejor a sí misma y entendiera bien cómo recoge la información, cómo la procesa y llega a conclusiones o decisiones, y cómo comunica sus ideas y deseos a los demás. Una mayor cooperación y armonía serían posibles si pudiéramos comprender y apreciar en qué nos diferenciamos unos de otros, y si pudiéramos descubrir formas de comunicación que nos permitieran comprendernos mutuamente y sentirnos cómodos entre nosotros.

Carl Jung habló de los arquetipos, de esos símbolos, mitos y conceptos que parecen ser innatos y que los comparten todos los miembros de una civilización, trascendiendo las palabras y no dependiendo de ellas para su comunicación y reconocimiento. Cada cultura ofrece formas diferentes para sus arquetipos, pero los conceptos que los animan son universales. Si el tipo de personalidad es un concepto, y si es universal a través de culturas y entornos, ¡qué gran desafío tenemos por delante! Sería incluso posible que la reacción «ajá», al reconocer algo acerca de uno mismo o el motivo de una diferencia con otra persona, se extendiera hasta más allá de fronteras políticas y económicas, con el fin de que se comprendieran, respetaran y aceptaran las diferencias entre personas de distintas naciones, razas, culturas y creencias. Isabel Myers, poco antes de fallecer, comentó que su mayor anhelo era que, mucho después de haber partido de este mundo, su trabajo siguiera ayudando a la gente a reconocer sus dones y disfrutar de ellos. Y, personalmente, creo que ella se sentiría encantada del hecho de que, quince años después de su muerte, su trabajo sea cada vez más valorado.

PETER BRIGGS MYERS
Washington, D.C.
Marzo 1995

Prefacio a la edición original

Este libro está escrito con la creencia de que muchos problemas se podrían tratar de un modo más eficaz si los abordáramos desde la teoría de los tipos psicológicos de C. G. Jung. La primera traducción al inglés de su *Tipos psicológicos* fue publicada por Harcourt Brace en 1923. Mi madre, Katharine C. Briggs, introdujo el libro en nuestra familia y lo convirtió en parte de nuestra propia vida, y mi madre y yo estuvimos esperando mucho tiempo a que alguien diseñara un instrumento que no sólo reflejara las preferencias propias por la extroversión o la introversión, sino también nuestras preferencias de percepción y juicio. En el verano de 1942, finalmente, nos pusimos manos a la obra para diseñar ese instrumento. Desde entonces, el Myers-Briggs Type Indicator ha proporcionado una gran cantidad de información sobre los modos prácticos de cada tipo.

Sin embargo, las implicaciones teóricas van más allá de las estadísticas, y sólo se pueden expresar en términos humanos. *Los dones diferentes* ofrece un relato informal del tipo y sus consecuencias, tal como se nos han presentado a lo largo de los años. En este material, espero que madres, padres, profesorado, alumnado, equipos de orientación, profesionales clínicos, sacerdotes y todas las personas que se hallen implicadas en la realización del potencial humano encuentren una explicación a muchas de las diferencias de personalidad que se hallan en su trabajo o con las que tienen que lidiar en su vida privada.

Han hecho falta tres generaciones para elaborar este libro: las profundas percepciones de la intuición introvertida de mi madre (INFJ)

sobre el significado de tipo; mi propia convicción sentimiento-introvertida (INFP) acerca de la importancia de las aplicaciones prácticas del tipo; y la inapreciable combinación del impulso intuitivo, el don de expresión y el sentido de prioridades propios del punto de vista extrovertido de mi hijo Peter (ENFP), sin los cuales estas páginas nunca se hubieran concluido.

ISABEL BRIGGS MYERS
Febrero de 1980

Prólogo del editor

Los dones diferentes es un libro sobre la personalidad humana, sobre su riqueza, su diversidad, su papel e influjo en la profesión, el matrimonio y el sentido de la propia vida. Lo escribió una mujer para quien la observación, el estudio y la medida de la personalidad fueron pasiones ardientes durante más de un siglo.

El marco conceptual según el cual Isabel Myers ha organizado sus delicadas y optimistas observaciones es la tipología de Carl Jung, ligeramente modificadas y elaboradas por Myers y su madre, Katharine C. Briggs. La teoría de Jung, una vez dominada, proporciona una hermosa estructura para la comprensión tanto de similitudes como de diferencias entre los seres humanos.

Debido a que el cuestionario psicométrico Myers-Briggs Type Indicator es, probablemente, el método más sencillo y fiable para determinar el tipo junguiano de una persona, este libro trata también del MBTI. Muchos de los conocimientos existentes sobre el papel de la personalidad y su influjo en el comportamiento humano se han desarrollado a partir de investigaciones con el Indicador de Tipo, y se da cuenta de ellos en estas páginas.

El relato que hay tras el desarrollo del Indicador de Tipo es, sin duda alguna, único en la historia de la psicología. Ese relato coincide con la biografía de un notable ser humano, o quizás con la saga de toda una familia. Es un relato instructivo, porque nos muestra con toda claridad el impacto que una madre puede tener sobre su hija; y es inspirador

porque demuestra, una vez más, lo que puede conseguir una sola persona frente a obstáculos formidables.

El relato comienza con el matrimonio, en 1886, de dos personas excepcionalmente dotadas: Katharine Cook y Lyman Briggs.

Katharine, una profunda pensadora, lectora y silenciosa observadora, quedó intrigada con las similitudes y diferencias de la personalidad humana en torno a la época de la primera guerra mundial. Ella comenzó a desarrollar su propia tipología de la personalidad, en gran medida a través del estudio de biografías, para luego descubrir que Jung había desarrollado un sistema similar, que ella rápidamente aceptó y comenzó a explorar y a elaborar. Por su parte, Lyman era un científico versátil, cuando la ciencia en Estados Unidos estaba en pañales, y se convirtió en una figura dominante durante la primera mitad del siglo xx al introducir la ciencia como una fuerza decisiva en los salones del gobierno. Como director del National Bureau of Standards (Oficina Nacional de Normas), Lyman jugó un papel importante en el desarrollo de la aviación moderna y de la energía atómica, así como en la exploración de la estratosfera y de la Antártida. Aunque galardonado con numerosos premios, y conmemorado con la creación del Lyman Briggs College, en la Universidad Estatal de Michigan (su *alma mater*), el doctor Briggs destacó por su modestia, su humildad y su compasión.

Los Briggs tuvieron una hija, Isabel, a la cual educaron en casa, salvo uno o dos años, en que fue a la escuela pública. Isabel Briggs entró en el Swarthmore College a los 16 años y se graduó como número uno de su promoción en 1919. En su penúltimo año de carrera, se casó con Clarence Myers. Hasta el estallido de la segunda guerra mundial, Isabel se ocupó como madre y ama de casa, si bien encontró tiempo para publicar dos novelas de misterio de gran éxito, una de las cuales, sobre un relato de Erle Stanley Gardner, ganó un premio.

El sufrimiento y las tragedias de la guerra espolearon el deseo de Myers de hacer algo que ayudara a las personas a comprenderse mutuamente y evitar así conflictos destructivos. Después de haberse impregnado desde años atrás de la admiración que sentía su madre por la tipología de Jung, Isabel tomó la determinación de diseñar un método

para darle un uso práctico a aquella teoría. Así nació la idea de un «indicador de tipo».

Sin un entrenamiento formal en psicología ni estadística, sin patrocinio académico ni becas de investigación, Myers comenzó la meticulosa tarea de desarrollar un conjunto de ítems que le permitiera valorar actitudes, sentimientos, percepciones y comportamientos de los diferentes tipos psicológicos, tal como ella y su madre los habían llegado a comprender. Sus hijos adolescentes y los compañeros de clase de éstos se convertirían en conejillos de indias en un principio, pero posteriormente implicaría a cualquier persona que, a su juicio, fuera apta para aportar ideas o para responder a los ítems.

Lectora habitual, frecuentaba las bibliotecas para aprender lo que necesitaba saber acerca de estadística y psicometría. Fue incluso aprendiz de Edward N. Hay, que posteriormente fundaría una de las primeras firmas de asesoramiento en cuestiones de personal en Estados Unidos. Persuadió a innumerables directores de escuelas del oeste de Pensilvania para que le permitieran pasar el test a su alumnado, y se pasó muchas noches puntuando preguntas y tabulando datos.

Durante la primera década en este empeño, Myers recibió muy pocos refuerzos externos, salvo de los miembros de su familia. A través de su padre, conoció al decano de una facultad de medicina, que le permitió someter a prueba el test con su alumnado, algo que expandiría posteriormente, con los años, hasta conseguir resultados para el MBTI de más de 5 000 alumnos y alumnas, y 10 000 profesionales de enfermería.

La respuesta a los esfuerzos de Myers por parte de la psicología organizada fue ciertamente fría, cuando no hostil. En primer lugar, muchos profesionales de la psicología consideraban demasiado arriesgado establecer ningún tipo de medida de la personalidad. Además, entre aquellos que estaban interesados en el estudio de la personalidad y su medida, las tipologías no tenían buena fama. Las escalas de rasgos y factores eran el centro de las investigaciones, y qué duda cabe que la falta de credenciales oficiales de Myers no ayudó demasiado a que se aceptara el MBTI. Sin embargo, parece que Myers no se dejó intimidar lo más mínimo por escépticos ni críticos. Durante las décadas de

1950 y 1960, continuó convenciendo a directores de escuelas e institutos y a decanos de facultades en sus despachos para que le permitieran administrar el MBTI entre el alumnado.

El trabajo de Myers llamó finalmente la atención de unos cuantos expertos en evaluación. Henry Chauncey, el amable jefe del Educational Testing Service (Servicio de Pruebas Educativas), quedó suficientemente impresionado con el Indicador de Tipo como para proponerle a Myers la distribución del test a través del ETS con propósitos de investigación. Pero no todo el mundo compartía en el ETS el entusiasmo de Chauncey y, aparte de la publicación de un manual en 1962, el MBTI no se desarrolló demasiado bajo los auspicios del ETS. Donald T. MacKinnon, el distinguido director del Instituto de Evaluación e Investigación de la Personalidad de la Universidad de California, añadió el Indicador a los test utilizados para evaluar a las personas creativas, y publicó algunos hallazgos que apoyaban su utilización. Por otra parte, el profesor Harold Grant, de la Universidad Estatal de Michigan y de la Universidad Auburn, y la doctora Mary McCaulley, de la Universidad de Florida, emprendieron también algunas investigaciones con el instrumento.

En 1975, la publicación del MBTI se transfirió a la editorial Consulting Psychologist Press, y se organizó el Centro para Aplicaciones del Tipo Psicológico a modo de servicio y de laboratorio de investigación para el Indicador. En los últimos años se ha creado una revista de investigación y se ha formado una asociación de usuarios del MBTI. Es muy posible que tan amplia difusión hubiera persuadido a muchos investigadores mayores de 75 años para que dejaran a un lado sus calculadoras y sus lápices, pero eso no ha ocurrido en el caso de Isabel Myers. A los 82 años estaba trabajando en la revisión de un manual para el MBTI, y fue capaz de corregir las pruebas de *Los dones diferentes* cuando la enfermedad que la llevaría a la muerte la había debilitado ya considerablemente.

Aunque durante sus últimos años de vida era evidente ya que el Indicador de Tipo se convertiría quizá en la medida de personalidad más utilizada entre la población no psiquiátrica, Myers nunca mostró el grado de vanidad o engreimiento que un logro como ése pudiera haber

engendrado en otras personas. Myers siguió mostrándose complacida y agradecida, exhibiendo su entusiasmo por la utilidad del Indicador. Tampoco hubo nunca la más mínima señal de amargura por todos los años de desdén y rechazo sufridos.

El talante de Isabel Myers resulta evidente en las páginas que vienen a continuación, pues a lo largo de todo el libro se centra en la belleza, la fortaleza, las infinitas posibilidades de la personalidad humana en todas sus fascinantes variedades. Ella probablemente no habría discutido acerca de la posibilidad de perfeccionamiento de la especie humana, pero a lo largo de las cuatro últimas décadas de pesares y desilusiones, Myers no dejó de alimentar su fe en las personas, así como un refrescante optimismo por la humanidad. Estos detalles hacen de *Los dones diferentes* mucho más que un importante tratado sobre el Myers-Briggs Type Indicator. Nos complace enormemente poder ofrecerte este libro.

JOHN BLACK
Julio de 1980

PRIMERA PARTE

La teoría

CAPÍTULO 1

Una sencilla razón para la existencia de diferencias en la personalidad

Está de moda decir que cada ser humano es único. Cada uno es producto de una herencia y un entorno y, por tanto, es diferente de todos los demás. Sin embargo, desde un punto de vista práctico, la doctrina de la singularidad no es útil sin un estudio de caso exhaustivo de cada persona que deba ser educada, asesorada o comprendida. No obstante, no podemos afirmar con seguridad que las mentes de las demás personas trabajan sobre los mismos principios que la nuestra. Con demasiada frecuencia, el resto de personas con las cuales entramos en contacto no razonan del mismo modo que razonamos nosotros, o no valoran las cosas del modo en que nosotros las valoramos, o no les interesa lo que nos interesa a nosotros.

El mérito de la teoría que se presenta aquí es que nos permite esperar diferencias específicas de personalidad en personas particulares, así como tratar con las personas y sus diferencias de un modo constructivo. Brevemente, la teoría dice que muchas de las en apariencia fortuitas variaciones de comportamiento humano no son producto del azar;

son, de hecho, el resultado lógico de unas cuantas diferencias básicas observables en el funcionamiento mental.

Estas diferencias básicas tienen que ver con el modo en que las personas *prefieren* utilizar su mente; concretamente, la manera en que perciben y en que establecen juicios. *Percibir* se entiende aquí como que incluye los procesos de tomar conciencia de cosas, personas, ocurrencias e ideas. Por su parte, *juzgar* incluye los procesos de llegar a conclusiones acerca de lo que se ha percibido. Juntos, percepción y juicio, que constituyen una gran parte de la actividad mental de las personas, rigen en gran medida su comportamiento externo, porque la percepción –por definición– determina lo que las personas ven en una situación, y su juicio determina lo que deciden hacer al respecto. Así pues, es razonable pensar que las diferencias básicas en percepción y juicio deberían dar como resultado sus correspondientes diferencias en comportamiento.

Dos formas de percibir

Tal como señala Jung en *Tipos psicológicos*, la humanidad está dotada de dos formas de percepción muy diferentes. Una de ellas es el habitual proceso de sentir, mediante el cual tomamos conciencia de las cosas directamente, a través de los cinco sentidos. El otro medio es el proceso de la *intuición*, que es una percepción indirecta a través del inconsciente, incorporando ideas o asociaciones que el inconsciente añade a las percepciones sensoriales procedentes del exterior. Estas aportaciones del inconsciente van desde la «corazonada» masculina o la «intuición femenina» hasta los ejemplos más destacados del arte creativo o el descubrimiento científico.

La existencia de formas distintas de percibir debería ser obvia en sí misma. La gente percibe a través de los sentidos, pero también percibe cosas que no están ni nunca han estado presentes para los sentidos. La teoría añade la sugerencia de que estos dos tipos de percepción compiten por la atención de la persona y que la mayoría de la gente, desde la misma infancia, *disfruta* de uno de esos tipos más que del otro. Si la

persona prefiere sentir, se interesa tanto en todo cuanto la rodea que presta poca atención a aquellas ideas que emergen casi imperceptiblemente de ninguna parte. Por otra parte, las personas que prefieren la intuición se absorben tanto en las posibilidades que ésta presenta que rara vez se fijan en lo que ocurre a su alrededor. Por ejemplo, los lectores que prefieran sentir tenderán a limitar su atención en lo que se dice aquí, en esta página, en tanto que los que prefieren la intuición es probable que lean entre líneas y más allá de ellas a las posibilidades que llegan de la mente.

En cuanto niños y niñas ejercitan una preferencia entre estas dos maneras de percibir, se pone en marcha una diferencia básica en el desarrollo, pues disponen del suficiente dominio de sus procesos mentales como para utilizar con más frecuencia aquellos que los que sienten una preferencia, al tiempo que dejan de lado los procesos por los que menos disfrutan. Sea cual sea el proceso que prefieran, la sensación o la intuición, la utilizarán más, prestando más atención a su corriente de impresiones y dando forma a su idea del mundo a partir de lo que ese proceso les revela. El otro tipo de percepción permanecerá en el fondo, un tanto desenfocado.

A través de la práctica constante, el proceso preferido se irá controlando progresivamente y se volverá más fiable. Niñas y niños madurarán más en el uso del proceso preferido que en el del proceso descuidado o menos frecuente, y sus entretenimientos se extenderán desde el propio proceso hasta aquellas actividades en las que tal enfoque perceptivo sea requerido, desarrollando así los rasgos superficiales resultantes del hecho de contemplar la vida de un modo tan particular.

Así, a través de una secuencia natural de los acontecimientos, ese niño o niña que prefiere sentir y aquel o aquella que prefiere la intuición se desarrollarán a lo largo de líneas divergentes. Cada uno madurará relativamente en un área en la que el resto se desarrollará en poca medida. Ambos grupos canalizarán sus intereses y energías hacia actividades que les proporcionen la oportunidad de utilizar la mente del modo predilecto. Ambos adquirirán una serie de rasgos superficiales que emergerán de las preferencias básicas subyacentes. Ésta es la preferencia SN: S por sensación y N por intuición.

Dos formas de juzgar

Una diferencia básica en el juicio emerge a partir de la existencia de dos formas bien diferenciadas de llegar a conclusiones. Una se realiza mediante el uso del *pensamiento*, es decir, a través de un proceso lógico, orientado hacia un hallazgo impersonal. La otra a través del *sentimiento*, es decir, mediante la apreciación –igualmente razonable a su manera–, otorgando a las cosas un valor personal, subjetivo.

Estas dos formas de juzgar deberían parecer también evidentes en sí mismas. La mayoría de las personas coincidirán al afirmar que toman unas decisiones con el pensamiento y otras con el sentimiento, y que estos métodos no siempre llevan al mismo resultado a partir de una misma serie de hechos. La teoría sugiere que una persona disfrutará y confiará más en una forma de juzgar que en la otra. Al juzgar las ideas presentadas aquí, aquel lector que considere si las ideas son coherentes y lógicas estará utilizando el juicio del pensamiento. Por otra parte, un lector que sea consciente, en primer lugar, de si las ideas son agradables o desagradables, sustentadoras o amenazadoras, estará utilizando el juicio del sentimiento.

Aquel proceso de enjuiciamiento que un niño o niña prefiera será el que use con más frecuencia, aquel en el que confíe de forma implícita y el que estará más dispuesto a seguir. El otro tipo de juicio será una especie de opinión minoritaria, escuchada a medias y, normalmente, descartada casi de partida.

Así pues, quien prefiera el pensamiento se desarrollará a lo largo de una línea diferente de quien prefiera el sentimiento, aunque a los dos les guste el mismo proceso perceptivo y comiencen con el mismo tipo de percepciones. Quien prefiera pensar madurará aferrándose a la organización de los hechos y las ideas. Sus preferencias básicas sobre el enfoque personal o impersonal de la vida darán como resultado una diferencia en los rasgos superficiales. Ésta es la preferencia TF: T por pensamiento (*thinking* en inglés) y F por sentimiento (*feeling* en inglés).

Las combinaciones de percepción y juicio

La preferencia TF (pensamiento o sentimiento) es totalmente independiente de la preferencia SN (sensación o intuición), de tal modo que cada tipo de juicio se puede emparejar con cada tipo de percepción. Así, pueden darse cuatro combinaciones:

- ST Sensación más pensamiento
- SF Sensación más sentimiento
- NF Intuición más sentimiento
- NT Intuición más pensamiento

Cada una de estas combinaciones produce una personalidad diferente, caracterizada por los *intereses, valores, necesidades, hábitos mentales y rasgos superficiales que resultan naturalmente* de la combinación. Las combinaciones con una preferencia común compartirán algunas cualidades, pero cada combinación tiene cualidades del todo propias, que surgirán de la *interacción* de la forma preferida de ver la vida y de juzgar lo que se ve.

A una persona con una combinación de preferencias particular le resultará más fácil comprender y sintonizar con el resto de personas que tengan la misma combinación. Tenderán a tener intereses similares, dado que comparten el mismo tipo de percepción, y a considerar importantes las mismas cosas, puesto que comparten el mismo tipo de juicio.

Por otra parte, las personas que difieran en ambas preferencias va a ser difícil que se comprendan, y es muy probable que en cuestiones de debate adopten posiciones opuestas. Si la relación que mantienen estas personas tan opuestas es la de simples conocidas, el choque de puntos de vista puede que carezca de importancia, pero si trabajan juntas, si son socios o miembros de la misma familia, la oposición constante puede llegar a generar mucha tensión.

Muchos conflictos destructivos surgen simplemente porque dos personas están utilizando tipos de percepción y de juicio opuestos. Y, cuando se puede reconocer el origen de un conflicto, resulta más fácil y menos irritante gestionarlo.

Un conflicto aún más destructivo puede darse entre la persona y su empleo, si tal empleo no hace uso de la combinación natural de percepción y juicio de la persona, sino que le exige constantemente la combinación opuesta.

En las siguientes secciones se esbozan las diferentes personalidades que se pueden esperar en la teoría, y encontrar en la práctica, como resultado de cada una de estas cuatro combinaciones posibles de percepción y juicio.

Sensación más pensamiento

Las personas ST (sensación más pensamiento) dependen principalmente de las sensaciones en cuanto a la percepción y del pensamiento en cuanto al juicio. Así, se centran principalmente en los hechos, porque éstos pueden recogerse y verificarse a través de los sentidos –viendo, escuchando, tocando, contando, pesando, midiendo–. Las personas ST abordan la toma de decisiones en lo relativo a los hechos a través de un análisis impersonal, porque confían en el pensamiento, con su proceso lógico de razonamiento paso a paso, de causa a efecto, desde las premisas hasta la conclusión.

En consecuencia, su personalidad tiende a ser práctica y basada en hechos, y sus mejores oportunidades de éxito y satisfacción se hallan en aquellos campos que exijan un análisis impersonal de hechos concretos, como la economía, el derecho, la cirugía, la empresa, la contabilidad, la producción y el manejo de máquinas y materiales.

Sensación más sentimiento

Las personas SF (sensación más sentimiento) dependen también principalmente de las sensaciones en lo relativo a la percepción, pero prefieren sentir en cuanto al juicio. Abordan la toma de decisiones desde la calidez personal, porque sus sentimientos sopesan hasta qué punto las cosas tienen importancia para ellas y para los demás.

Están más interesadas en los hechos acerca de las personas que en los hechos acerca de las cosas, y de ahí que tiendan a ser sociables y afectuosas. Lo más probable es que se les dé bien y se sientan satisfechas en trabajos donde su calidez personal se pueda aplicar efectivamente a

la situación inmediata, como en la pediatría, la enfermería, la enseñanza (sobre todo en enseñanza elemental), el trabajo social, la venta de tangibles y los empleos de «servicio con una sonrisa».

Intuición más sentimiento

Las personas NF (intuición más sentimiento) poseen la misma calidez personal que las SF puesto que comparten el sentimiento a la hora de enjuiciar, pero debido al hecho de que las NF prefieren la intuición a la sensación, no centran su atención en la situación concreta, sino en las posibilidades, como nuevos proyectos (cosas que ni siquiera han ocurrido pero que se podría hacer que ocurrieran) o nuevas verdades (cosas que todavía no se saben pero que se podrían averiguar). Ese nuevo proyecto o esa nueva verdad se imaginan en los procesos inconscientes y, a continuación, se perciben de forma intuitiva como una idea que se siente a modo de inspiración.

La calidez personal y el compromiso con que las personas NF buscan y siguen una posibilidad son impresionantes. Son personas entusiastas y perspicaces, suelen tener muy desarrollado el don del lenguaje y pueden comunicar tanto la posibilidad que atisban como el valor que le asocian a esa posibilidad. Lo más probable es que encuentren éxito y satisfacción en trabajos que exijan creatividad para satisfacer una necesidad humana. Pueden destacar en la enseñanza (sobre todo en la universidad y en la enseñanza secundaria), como predicadores, publicistas, en la venta de intangibles, el asesoramiento, la psicología clínica, la psiquiatría, la escritura y en la mayoría de los campos de investigación.

Intuición más pensamiento

Las personas NT (intuición más pensamiento) utilizan también la intuición, pero la acompañan del pensamiento. Aunque se centran en una posibilidad, la abordan desde el análisis impersonal. Normalmente optan por una posibilidad teórica o ejecutiva, y subordinan el elemento humano.

Las NT tienden a ser lógicas e ingeniosas, y se les da bien resolver problemas en un campo de especial interés, sea en la investigación cien-

tífica, la computación electrónica, las matemáticas, los aspectos más complejos de las finanzas o cualquier tipo de desarrollo vanguardista en áreas técnicas.

Todo el mundo debe de haber conocido personas de los cuatro tipos: personas ST que son prácticas y se basan en los hechos; las empáticas y afectuosas personas SF; las NF, que se caracterizan por su entusiasmo y su perspicacia; y las personas NT, que son lógicas e ingeniosas.

El escepticismo puede llevar a alguien a preguntarse cómo puede ser que estas cuatro categorías aparentemente básicas de personalidad puedan haber pasado desapercibidas hasta ahora, y la respuesta es que estas categorías *han* sido señaladas en repetidas ocasiones desde investigaciones y enfoques teóricos bien diferentes.

Vernon (1938) citó tres sistemas de clasificación derivados de distintos métodos, pero que muestran paralelismos sorprendentes. Cada uno de ellos refleja las combinaciones de percepción y juicio: Thurstone (1931), a través de análisis factorial de puntuaciones sobre interés vocacional, descubrió cuatro factores principales que se correspondían con el interés en los negocios, las personas, el lenguaje y la ciencia; Gundlach y Gerum (1931), inspeccionando las correlaciones de intereses, dedujo cuatro «tipos de capacidad» principales, a saber, técnico, social, creativo e intelectual, además de la habilidad física; Spranger (1928), desde consideraciones lógicas e intuitivas, derivó seis «tipos de hombres», a saber, económico, social, religioso y teórico, además de estético y político.

La preferencia extroversión-introversión

Otra diferencia básica en el modo en que las personas utilizan la percepción y el juicio surge de su interés relativo en el mundo exterior y el mundo interior. La *introversión*, en el sentido que le dio Jung al formular el término y la idea, es una de las dos orientaciones complementarias de la vida, siendo su la otra la *extroversión*. Los principales intereses de la persona introvertida se hallan en el mundo interior de los conceptos y las ideas, mientras que la persona extrovertida se involucra

más en el mundo exterior de las personas y las cosas. Por tanto, cuando las circunstancias lo permiten, la persona introvertida concentra la percepción y el juicio sobre las ideas, mientras que la extrovertida prefiere centrarlas en el entorno externo.

Esto no quiere decir que una persona se tenga que limitar bien al mundo interior o bien al mundo exterior. Las personas introvertidas bien desarrolladas se desenvuelven bien con el mundo que les rodea cuando es necesario, pero su mejor trabajo lo hacen dentro de su cabeza, en la reflexión. De forma similar, las personas extrovertidas bien desarrolladas pueden desenvolverse eficazmente con las ideas, pero hacen su mejor trabajo en el exterior, a través de la acción. En ambos casos, la preferencia natural permanece, como ocurre con la predominancia de mano derecha o mano izquierda.

Por ejemplo, algunos lectores, a quienes les gustaría captar las aplicaciones prácticas de esta teoría, la contemplan desde el punto de vista extrovertido. Otros, sin embargo, que están más interesados en las ideas que la teoría puede proporcionar a la hora de comprenderse a sí mismos y la naturaleza humana en general, la ven desde el punto de vista introvertido.

Dado que la preferencia EI (extroversión o introversión) es completamente independiente de las preferencias SN y TF, extrovertidos e introvertidos pueden tener cualquiera de las cuatro combinaciones de percepción y juicio. Por ejemplo, entre las ST, las personas introvertidas (IST) organizan los hechos y principios relacionados con una situación; este enfoque es muy útil en economía o derecho. Las personas extrovertidas (EST) organizan la situación en sí, incluyendo a cualquier espectador ocioso, y hacen que las cosas rueden, lo cual es útil en los negocios y la industria. Las cosas discurren normalmente de una forma más rápida para las personas extrovertidas, mientras que lo hacen en una dirección más considerada para las personas introvertidas.

Entre las personas NF, las introvertidas (INF) desarrollan sus ideas de forma lenta y cuidadosa, buscando verdades eternas. Las extrovertidas (ENF), en cambio, sienten la urgencia de comunicarse y de poner en práctica sus inspiraciones. Si bien los resultados de las extrovertidas son más amplios, los de las introvertidas pueden ser más profundos.

La preferencia juicio-percepción

Una preferencia más entra en la identificación del tipo: la decisión entre la actitud *perceptiva* y la actitud *enjuiciadora* como forma de vida, que constituye un método para tratar con el mundo que nos rodea. Aunque, evidentemente, toda persona tiene que utilizar tanto la percepción como el juicio, ambas no pueden ser usadas en un mismo momento. Así, las personas van de una a otra, entre la actitud perceptiva y la actitud enjuiciadora, a veces de forma bastante abrupta, como cuando una madre o un padre con una elevada tolerancia ante el ruido infantil decide de pronto que ya ha tenido suficiente.

Hay un tiempo para percibir y un tiempo para juzgar, y muchas ocasiones en que una u otra actitud puede ser la más apropiada. La mayoría de las personas encuentran una actitud más cómoda que la otra, se sienten más familiarizadas con ella, y la utilizan tan a menudo como les resulta posible al tratar con el mundo exterior. Por ejemplo, hay lectores que siguen estas explicaciones con una mentalidad abierta; estos lectores están, al menos por el momento, empleando la percepción. Otros lectores ya han decidido a estas alturas si están de acuerdo o no con lo que se dice aquí; estos lectores están utilizando el juicio.

Existe una oposición fundamental entre las dos actitudes. Para llegar a una conclusión, hay gente que usa la actitud del juicio y hace callar a la percepción mientras tanto. Todas las evidencias están ahí, y todo lo demás es irrelevante e inmaterial. Ha llegado el momento de alcanzar un veredicto. Y al revés, desde la actitud perceptiva, la gente hace callar el juicio. No todas las evidencias están ahí, pues pueden darse nuevos desarrollos. Es demasiado pronto para hacer algo irrevocable.

Esta preferencia marca la diferencia entre las personas enjuiciadoras, que ordenan su vida, y las personas perceptivas, que simplemente la viven. Ambas actitudes tienen su mérito. Ambas pueden dar lugar a una forma de vida satisfactoria, si una persona es capaz de cambiar temporalmente a la actitud opuesta cuando sea necesario.

Resumen de las cuatro preferencias

Desde la teoría que se presenta en este libro, la personalidad se estructura según cuatro preferencias relativas al uso de la percepción y el juicio. Cada una de ellas es una bifurcación en el camino del desarrollo humano, y determina de cuál de dos formas distintas de excelencia va a ir en pos una persona. Cuánta excelencia consiga finalmente una persona dependerá, en parte, de su energía y sus aspiraciones. Pero, según la teoría de los tipos, *el tipo de excelencia hacia el cual se dirige* la persona vendrá determinado por las preferencias innatas que la dirijan en cada bifurcación del camino.

	PREFERENCIA POR	AFECTA A LA DECISIÓN DE UNA PERSONA
EI	Extroversión o introversión	A la hora de centrarse el proceso dominante (favorito) en el mundo exterior o en el mundo de las ideas
SN	Sensación o intuición	A la hora de utilizar un tipo de percepción en lugar de otro cuando ambos pueden ser empleados
TF	Pensamiento o sentimiento	A la hora de usar un tipo de juicio en lugar de otro cuando ambos pueden ser utilizados
JP	Juicio o percepción	A la hora de usar la actitud enjuiciadora o la actitud perceptiva al tratar con el mundo exterior

La creación del «tipo» mediante el ejercicio de las preferencias

Desde esta teoría, la gente crea su «tipo» de personalidad ejercitando sus preferencias individuales en lo relativo a la percepción y el juicio. Los intereses, valores, necesidades y hábitos mentales que resulten na-

turalmente de cualquier serie de preferencias tienden a producir una serie reconocible de rasgos y potencialidades.

Por tanto, los individuos pueden describirse, en parte, estableciendo sus cuatro preferencias, como, por ejemplo, ENTP. Sería de esperar que una persona así sea diferente de las demás en formas que son características de su tipo. El hecho de describir a las personas como ENTP no infringe su derecho a la autodeterminación, pues ya han ejercido este derecho al preferir E, N, T y P sobre sus complementarios. Identificar el tipo de una persona y recordarlo es una muestra de respeto, no sólo por su derecho abstracto a desarrollarse a lo largo de líneas de su propia elección, sino también por las formas específicas en que son y prefieren ser diferentes a los demás.

El papel del proceso dominante

Es más fácil reconocer la forma preferida de percepción y juicio de una persona que saber cuál de estos dos procesos es el dominante. No hay duda de que un barco necesita de un capitán con autoridad para marcar su rumbo y llevarlo sano y salvo al puerto deseado. Nunca llegaría a puerto si cada persona que se pusiera al timón orientara el barco en una dirección distinta y alterara el rumbo constantemente.

Del mismo modo, las personas precisan una fuerza gobernante en su constitución. Tienen que desarrollar su mejor proceso hacia el punto en el cual esa fuerza domine y unifique sus vidas. En el curso natural de los acontecimientos, cada persona hace exactamente eso.

Por ejemplo, las personas ENT para quienes la intuición es más interesante que el pensamiento le darán a la intuición la preferencia de forma natural y subordinarán el pensamiento a la intuición. Así, su intuición adquirirá una validez personal que ningún otro proceso podrá adquirir. Estas personas disfrutarán, utilizarán y confiarán en la intuición, y conformarán su vida de tal modo que se darán el máximo de libertad en la búsqueda de sus objetivos intuitivos. Y, dado que la intuición es un proceso perceptivo, las personas ENT tratarán con el mundo desde una actitud perceptiva, lo cual las convertirá en ENTP.

Estas personas enjuiciarán, es decir, consultarán a su pensamiento sólo cuando éste no entre en conflicto con la intuición. Y, aun entonces, utilizarán el pensamiento sólo hasta cierto punto, dependiendo de lo bien desarrollado que esté. Pueden hacer un magnífico uso del pensamiento cuando busquen algo que desean debido a la intuición, pero las ENTP no se permitirán pensar en la posibilidad de rechazar aquello que están buscando.

Por otra parte, las personas ENT para quienes resulte más atractivo el pensamiento que la intuición tenderán a permitir que el pensamiento se haga cargo de su vida, dejando la intuición en un segundo plano. El pensamiento dictará los objetivos, y a la intuición sólo se le permitirá sugerir medios adecuados para alcanzarlos. Y dado que el proceso que prefieren es el del enjuiciamiento, estas personas ENT se relacionarán con el mundo desde una actitud enjuiciadora; por tanto, serán personas ENTJ.

De manera similar, habrá personas ESF que se sentirán más satisfechas con los sentimientos que con las sensaciones, por lo que permitirán que los sentimientos se hagan cargo de su vida, dejando las sensaciones en un segundo plano. Los sentimientos tendrán la supremacía y serán incuestionables. Ante cualquier conflicto con otros procesos, los sentimientos se impondrán. La vida de esas personas se adaptará y se pondrá al servicio de sus valores sentimentales. Y dado que su preferencia por los sentimientos constituye un proceso de enjuiciamiento, estas personas se relacionarán con el mundo desde una actitud enjuiciadora, por lo que podremos calificarlas como de ESFJ.

Las personas ESFJ prestarán de verdad atención a su percepción, a sus sentidos, sólo cuando estén en sintonía con sus sentimientos. Y, aun entonces, los respetarán sólo hasta cierto punto, dependiendo de hasta dónde los hayan desarrollado, pues no reconocerán las dudas que puedan plantear los sentidos en relación con cualquier cosa que sus sentimientos tengan en alta estima.

Sin embargo, otras personas ESF se basarán más en los sentidos que en los sentimientos, y tenderán a poner en primer lugar aquéllos. Su vida se conformará a lo que perciben a través de los sentidos, proporcionándoles una corriente de experiencias interesantes para la vista, el

oído, el gusto o el tacto. Permitirán las aportaciones de los sentimientos, pero no permitirán que interfieran. Y dado que, en este caso, el proceso perceptivo es el preferido, estas personas ESF abordarán su experiencia del mundo desde una actitud perceptiva, por lo que serán ESFP.

Este fenómeno, el del proceso dominante que eclipsa al resto de procesos y conforma la personalidad, lo constató empíricamente Jung durante el transcurso de sus trabajos, y se convirtió, junto con la preferencia extroversión-introversión, en la base de sus *Tipos psicológicos*.

Hay personas a las que les disgusta la idea de un proceso dominante y prefieren pensar que utilizan los cuatro procesos por igual. Sin embargo, Jung sostiene que tal equidad, allí donde exista realmente, hará que todos los procesos se mantengan relativamente poco desarrollados, generando así una «mentalidad primitiva», porque las formas opuestas de hacer una misma cosa interferirán entre sí, si ninguna de ellas tiene prioridad. Para que un proceso perceptivo alcance un alto grado de desarrollo va a precisar una atención completa durante mucho tiempo, lo cual significa que los demás deberán guardar silencio con frecuencia y, por tanto, se desarrollarán menos. Para que un proceso de enjuiciamiento se desarrolle en gran medida, deberá tener prioridad de paso. Un proceso perceptivo y un proceso de enjuiciamiento se pueden desarrollar juntos, pero siempre y cuando uno de ellos esté al servicio del otro. Sin embargo, un proceso –sensación, intuición, pensamiento o sentimiento– debe imperar de forma clara y disponer de la oportunidad de desarrollarse plenamente para que la persona sea verdaderamente efectiva.

El papel del proceso auxiliar

Sin embargo, un proceso solo no es suficiente. Para que la persona esté equilibrada, necesita del adecuado (aunque en modo alguno igual) desarrollo de un segundo proceso, no rivalizando con el proceso dominante, pero sí como un valioso auxiliar. Si el proceso dominante es de juicio, el auxiliar será perceptivo: bien la sensación o bien la intuición

proporcionarán materiales apropiados para los juicios. Si el proceso dominante es el perceptivo, el proceso auxiliar será de juicio: bien el pensamiento o bien el sentimiento darán continuidad al objetivo.

Si una persona no desarrolla un proceso auxiliar útil, es muy probable que tal ausencia sea obvia. Una persona perceptiva extrema y sin juicio es como un barco a la deriva, sin timón. Una persona enjuiciadora extrema y sin percepción es todo forma, sin contenido.

Además de complementar al proceso dominante en su principal campo de actividad, el proceso auxiliar tiene otra responsabilidad, ya que porta la mayor parte del peso a la hora de proporcionar el adecuado equilibrio (pero no igualdad) entre extroversión e introversión, entre el mundo externo y el mundo interno. En todos los tipos de personalidad, el proceso dominante se absorbe profundamente en el mundo que más le interesa, y tal absorción es apropiada. El mundo de su elección no sólo es el más interesante, es el más importante para las personas de ese tipo. Es donde pueden realizar su mejor trabajo y funcionar al mejor nivel, y reclama la atención casi indivisa de su mejor proceso. Si el proceso dominante se implica en profundidad en cuestiones menos importantes, la ocupación principal de la vida sufrirá. Por tanto, en general, las cuestiones menos importantes se dejan para el proceso auxiliar.

En el caso de las personas extrovertidas, el proceso dominante está relacionado con el mundo exterior de las personas y las cosas, por lo que el proceso auxiliar deberá cuidar de la vida interior, sin la cual las personas extrovertidas serían extremas en su extroversión y, según la opinión de sus allegados más equilibrados, superficiales.

Las personas introvertidas tienen menos opciones en lo relativo a participar en ambos mundos, pues la vida exterior se les viene encima tanto si les gusta como si no. Su proceso dominante está absorto en el mundo interior de las ideas, y el proceso auxiliar hace lo que puede con la vida exterior. En efecto, el proceso dominante le dice al auxiliar: «Ve afuera y ocúpate de todo aquello que no se pueda evitar, y no me pidas que me ocupe de eso a menos que sea absolutamente necesario».

Las personas introvertidas son reacias a utilizar el proceso dominante en el mundo exterior más de lo necesario debido a sus más que

predecibles resultados. Si el proceso dominante, que es el más adulto y concienzudo, se utilizara en cosas externas, llevaría a las personas introvertidas a una mayor extroversión de la que pueden gestionar, y tal situación tendría para ellas un coste en privacidad y paz.

El éxito de los contactos con el mundo exterior de las personas introvertidas dependerá de la efectividad de su proceso auxiliar. Si su proceso auxiliar no se ha desarrollado suficientemente, su vida exterior será complicada, accidental e incómoda. De ahí que la penalización sea más obvia en las personas introvertidas que no desarrollan un proceso auxiliar útil que en las extrovertidas con una deficiencia similar.

La dificultad de ver el proceso dominante en las personas introvertidas

En las personas extrovertidas, el proceso dominante no sólo es visible, sino también notorio. La forma más fiable, habilidosa y adulta de utilizar su mente se consagra al mundo exterior. Por tanto, ése es el lado que se presenta normalmente, el lado que los demás ven, incluso en los contactos casuales. El mejor proceso de las personas extrovertidas tiende a ser evidente de inmediato.

Pero con las personas introvertidas ocurre lo contrario. El proceso dominante es, habitual y tercamente, introvertido; y, cuando su atención debe volverse hacia el mundo exterior, tienden a utilizar el proceso auxiliar. Las personas introvertidas no suelen admitir a muchas personas en su mundo interior, a excepción de las que les son muy cercanas o las que están muy interesadas en el trabajo que la persona introvertida adora (que es, probablemente, la mejor manera de acercarse a ellas). La mayoría de la gente ve sólo el lado que las personas introvertidas presentan al mundo exterior, que por lo general es el de su proceso auxiliar, el segundo en el que destacan.

El resultado de todo esto es una paradoja. Las personas introvertidas cuyo proceso dominante es el juicio, sea pensamiento o sentimiento, no se van a conducir *en el exterior* como personas enjuiciadoras. Lo que van a mostrar al mundo exterior es la perceptividad de su proceso

auxiliar, y viven la vida exterior sobre todo desde una actitud perceptiva. El enjuiciamiento interno no es evidente hasta que surge algo que es importante para su mundo interior. En tales momentos, pueden adoptar una postura sorprendentemente positiva.

De forma similar, las personas introvertidas cuyo proceso dominante es perceptivo, sea sensación o intuición, no se comportarán en el exterior como personas perceptivas. Mostrarán la actitud enjuiciadora de su proceso auxiliar, y vivirán su vida externa ante todo desde una actitud enjuiciadora.

Una buena manera de visualizar la diferencia es pensar en el proceso dominante como en un general del ejército y en el proceso auxiliar como en su ayudante. En el caso de la persona extrovertida, el general está siempre fuera, al aire libre. El resto de personas lo encuentran de inmediato y hablan directamente con él. Pueden obtener de él su punto de vista oficial sobre cualquier tema en cualquier momento, mientras el ayudante permanece con respeto en el fondo o desaparece dentro de la tienda de campaña. Sin embargo, el general de la persona introvertida está dentro de la tienda, trabajando sobre asuntos de máxima importancia. El ayudante está fuera previniendo interrupciones o, si está dentro ayudando al general, sale para ver qué puede necesitarse. Sólo cuando el asunto es muy importante (o la amistad es muy estrecha), los demás consiguen ver al general.

Si la gente no se da cuenta de que *existe* un general en la tienda que supera con mucho en rango al ayudante que han conocido, puede que supongan que el ayudante es el único que está al cargo. Y esto es un lamentable error, pues lleva no sólo a subestimar las capacidades de la persona introvertida, sino también a no comprender del todo los deseos, los planes y los puntos de vista del general. La única fuente para obtener tal información interior es el general.

Conviene tener una importante precaución a la hora de tratar con personas introvertidas, y es la de no suponer, sólo por un contacto superficial, que te han revelado lo que realmente les interesa. Toda vez que haya que tomar una decisión que implique a personas introvertidas, deberán ser informadas al respecto de la forma más completa posible. Si la cuestión es importante para ellas, el general saldrá de la tien-

da y revelará lo que tenga que revelar, y la decisión última tendrá más probabilidades de ser acertada.

Cómo determinar cuál es el proceso dominante

Existen tres formas de deducir el proceso dominante de las cuatro letras del tipo de una persona. Evidentemente, el proceso dominante deberá ser o bien el proceso perceptivo preferido (que se muestra en la segunda letra) o bien el proceso enjuiciador preferido (que se muestra en la tercera).

La preferencia JP se puede utilizar para determinar el proceso dominante, pero debe de usarse de forma diferente con las personas introvertidas a como se hace con las extrovertidas. La preferencia JP refleja sólo el proceso empleado para *tratar con el mundo exterior*. Como se ha explicado antes, el proceso dominante de la persona extrovertida prefiere el mundo exterior, de ahí que el proceso dominante de la persona extrovertida nos muestre la preferencia JP. Si el tipo de personalidad de una persona extrovertida termina en J, el proceso dominante será de juicio, bien T o bien F. Si el tipo termina en P, el proceso dominante será perceptivo, bien S o bien N.

En el caso de las personas introvertidas ocurre todo lo contrario. El proceso dominante de la persona introvertida *no* se muestra en la preferencia JP, porque estas personas prefieren no usar el proceso dominante en sus relaciones con el mundo exterior. Por tanto, la J o la P de su tipo reflejará *el proceso auxiliar*, en vez del dominante. Si un tipo introvertido termina en J, el proceso dominante será perceptivo, sea S o N. Si el tipo termina en P, el proceso dominante será de juicio, T o F.

Para una pronta referencia, las letras subrayadas en la figura 1 indican el proceso dominante en cada uno de los dieciséis tipos.

	ST	SF	NF	NT
I__J	IS <u>T</u> J	IS <u>F</u> J	IN <u>F</u> J	IN <u>T</u> J
I__P	IS <u>I</u> P	IS <u>E</u> P	IN <u>E</u> P	IN <u>I</u> P
E__P	ES <u>T</u> P	ES <u>F</u> P	EN <u>F</u> P	EN <u>T</u> P
E__J	ES <u>I</u> J	ES <u>E</u> J	EN <u>E</u> J	EN <u>I</u> J

Extrovertida

Introvertida

La preferencia JP muestra cómo prefiere la persona relacionarse con el mundo *exterior*

La preferencia JP muestra cómo prefiere la persona relacionarse con el mundo *exterior*

El proceso *dominante* aparece en la preferencia JP

El proceso *auxiliar* aparece en la preferencia JP

El proceso dominante se utiliza en el mundo *exterior*

El proceso dominante se utiliza en el mundo *interior*

El proceso auxiliar se usa en el mundo *interior*

El proceso auxiliar se emplea en el mundo *exterior*

Figura 1. El proceso dominante de cada tipo.