LOS TIPOS DE ABOGADOS SEGÚN EL TEST MBTI

por
Prof. Ag. Dr. Jorge Henón Risso

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo se basa en la transcripción traducida del Artículo de Larry Richard y los documentos complementarios estudiados por el suscrito. Lo hemos hecho con el fin de efectuar los análisis pertinentes de las posibles consecuencias, que se derivan de los resultados del Test Myers-Briggs Type Indicator, o MBTI, cuando se aplica dicho Test a los Abogados. Asimismo como influyen en las Organizaciones forenses los principios, teorías y técnicas que estudia nuestra materia opcional "Gestión Empresarial.

2. OBJETIVOS PROPUESTOS

A) Analizar los tipos de abogados resultantes de la aplicación del Test MBTI, que efectuó Larry Richard a 3.014 Abogados en USA.

B) Asimismo considerar desde el punto de vista de nuestra materia optativa "Gestión Empresarial", como pueden los abogados uruguayos hacer para superar sus debilidades y a su vez desarrollar sus fortalezas.

C) Analizar como influyen estos Tipos en los diferentes Estilos de Trabajo de los abogados y en la Selección de Abogados que efectúan estudios jurídicos y organizaciones públicas y privadas uruguayas.

3. ENUMERACIÓN DE DOCUMENTOS

Después de la Introducción (No. 1) y Objetivos Propuestos (No. 2) efectuaremos la enumeración ordenada de documentos y conclusiones finales que tratamos a continuación.

1. Artículo original aunque no completo, de Larry Richard "Los Tipos de Abogados" traducido de la Revista de la ABA - American Bar Association.
2. Conclusiones parciales personales que figuran al pie de cada página del Artículo de Larry Richard. Están numeradas del 1 al 20 y se basan en el Programa, doctrina y textos de estudio de nuestra materia optativa Gestión Empresarial.
3. Tres conclusiones finales sobre competencias emocionales que influyen: en los procedimientos de selección, las capacidades individuales, y la noticia que estas competencias se pueden aprender y desarrollar.

4. Epígrafe del libro "Gifts Differing"
5. Reproducción parcial de algunas páginas ilustrativas del Libro "Tipos Psicológicos" de Carl G. Jung.
6. Reproducción parcial de algunas páginas ilustrativas del Libro "Gifts Differing" de Isabel Briggs Myers y Peter B. Myers. Las planillas oficiales que se aplican a la evaluación de encuestas del test MBTI y la Revista de la ABA - American Bar Association, donde figura el artículo original de Larry Richard, se encuentran en nuestros archivos .

Las conclusiones finales sobre los temas de Gestión Empresarial, son responsabilidad exclusiva del suscrito, según lo que resulta de los textos, clases y bibliografía de la materia.

PRÁCTICA JURÍDICA

DE QUÉ MANERA SU PERSONALIDAD AFECTA EL EJERCICIO DE SU PROFESIÓN

Los Tipos de Abogados

por
Larry Richard (*)

Los abogados de hoy en día constituyen un grupo heterogéneo de personas, provenientes de una gama de formación y experiencia personal y profesional más vasta que en el pasado.

Aun así, a pesar de la magnitud de este registro sociocultural, en lo que tiene que ver con el concepto de personalidad, los abogados presentan mayores similitudes que diferencias. Más aún: sucede que los rasgos que les son más comunes son precisamente aquéllos considerados los más idealmente adecuados a la práctica eficaz del derecho.

La prueba que refrenda estas conclusiones surge de una encuesta a nivel nacional sobre los estilos de personalidad de los abogados, que llevé a cabo el verano pasado. Para esta encuesta, se entrevistaron 3.014 abogados en actividad - todos miembros de la ABA

(*) Larry Richard un ex abogado del foro, es actualmente Presidente de la firma "Richard Consulting Group Inc.", una firma administradora y consultora de los profesionales del derecho, de Filadelfia. Richard, candidato a recibir un doctorado ha sido oficialmente habilitado para administrar la prueba conocida como el MBTI.

El artículo escrito por Larry Richard fue traducido de las Págs. 74 a 78 del Journal de la revista de la ABA (American Bar Association) de julio de 1993.

La traducción se realizó gracias a la valiosa colaboración de la Lic. Prof. Sara Alvarez Catalá de Lasowski, Directora de la carrera de Traductorado de la Facultad de Derecho quien nos brindó además su constante apoyo y entusiasmo para motivarnos a finalizar este trabajo. Por lo cual le estamos sumamente reconocidos.

("American Bar Association") - a quienes se solicitó que completaran un documento llamado Indicador de Tipología Myers - Briggs, o el MBTI ("Myers - Briggs Type Indicator"), un instrumento de medición comúnmente empleado para evaluar los diferentes estilos de personalidad existentes en toda clase de individuos.

El MBTI fue desarrollado en la década de 1940 por Catherine Cook Briggs e Isabel Myers. Basado en las teorías de Carl Jung sobre diferencias de personalidad normales entre las personas, Briggs y Myers destilaron los conceptos junguianos hasta llevarlos a una simple serie de preguntas con respuestas de opción binaria, concebidas para detectar las formas que las personas emplean preferentemente para concentrar su energía mental, reunir información, tomar decisiones y desempeñarse en el mundo que las rodea.

En lo que concierne a los abogados, estas preferencias se manifiestan en el estilo de comunicación, las técnicas de investigación, la redacción de los escritos, la organización del estudio y la interacción con los colegas. (1)

No se trata de un análisis clínico, es decir, no se evalúa el estado de salud mental. Más bien, esta prueba ha sido concebida fundamentalmente como una herramienta para que los individuos sepan más sobre sí mismos, y para que comprendan y consideren las diferencias existentes entre ellos mismos y los demás. Se le emplea con frecuencia en el ámbito de las relaciones comerciales y profesionales, donde la gente trabaja en equipo y necesita interactuar en forma constructiva ante las diferencias. El MBTI está siendo cada vez más aceptado por la profesión jurídica (2).

Si Ud. va a someterse a la prueba MBTI, recibirá una planilla de evaluación que indicará sus preferencias en cuatro escalas de tipos, a saber:

1)	**Extravertidos**	**(E)**	**vs.**	**Introvertidos**	**(I);**
2)	**Sensoriales**	**(S)**	**vs.**	**Intuitivos**	**(N);**
3)	**Razonadores**	**(T)**	**vs.**	**Afectivos**	**(F);**
4)	**Juzgadores**	**(J)**	**vs.**	**Perceptivos**	**(P).**

Cada una de estas escalas representa formas dicotómicas de realizar trabajo mental.

Según Jung, al trabajar mentalmente, cada uno de nosotros se siente más a gusto con una de las dos "opciones preferenciales" descritas en cada escala. Con el transcurso del

1) Gestión Empresarial trata académicamente (Bols. 7, 8, 9, 16) y en algunos casos con mucho rigor, entre otros los temas de Larry Richard siguientes: Planificación, Organización, Ejecución y Control. Planeamiento estratégico.- *Comunicaciones interpersonales. La Motivación y el Factor Humano.* Cambio y Meta cambio, los que se van a repetir en otros puntos del estudio del Artículo de Larry Richard y de los que hay que extraer multiplicidad de enseñanzas para los Abogados de todos las Tipos.

En el caso de Técnicas de Investigación y Redacción de los escritos jurídicos, nuestra materia proporciona pocos elementos aplicables.

2) Si hay algo que también se estudia con profundidad en Gestión Empresarial son las diferencias individuales, basándose en estudios antropológicos, familiares, ambientales, culturales, religiosos y nacionales, tanto en la Negociación en forma general, como en la Empresa (Bols. 17 y 19), pues las diferencias y su origen son elementos claves para poder solucionar los conflictos de todo tipo.

tiempo, tendemos progresivamente a preferir el empleo de la estrategia mental que nos resulta más cómoda, puesto que nos insume un menor esfuerzo, emplea menos energía mental y nos resulta más natural. Lo cual conduce a pautas modélicas habituales de pensamiento y de comportamiento (3).

Extravertidos (E) vs. Introvertidos (I): Esta escala mide nuestra relación de compatibilidad con los dos mundos psicológicos en los que todos habitamos - el mundo exterior a nuestra propia psiquis, que incluye personas, lugares y hechos, y el mundo interior compuesto de pensamientos, sentimientos y sensaciones, Los extravertidos prefieren centrar su percepción de la realidad y obtener su estimulación mental principalmente del mundo que los rodea, en tanto los introvertidos prefieren centrar su percepción de la realidad fundamentalmente desde su fuero interno (4).

(Los psicólogos junguianos mantienen la grafía original de "extraversión" para distinguirla de la forma vernácula más común "extroversión").

Los extravertidos tienden a ser más gregarios, disfrutan de ser el centro de atención, y son partidarios de la acción. También les agrada pensar en voz alta, y como rasgo típico poseen un gran círculo de amigos. Los introvertidos, por el contrario, prefieren relaciones más íntimas de persona a persona, como rasgo típico son más reservados, prefieren reflexionar en soledad, y por lo general rehuyen la agitación de la vida social.

En tanto la mayor parte de los adultos en los Estados Unidos prefiere la extraversión, la mayoría de los abogados prefiere la introversión. El manual oficial para usuarios del MBTI señala que el 75% de todos los adultos prefiere la extraversión. La encuesta que yo personalmente llevé a cabo arrojó que sólo el 43% de todos los abogados prefería la extraversión. Ver Tabla 1. Dicho manual indica asimismo que la proporción del 75% es correcta tanto para hombres como para mujeres en el total de la población. En contraste, hallé que sólo el 41% de los abogados prefería la extraversión, contra el 49% de las abogadas.

---

(3) Con respecto a la estrategia mental en G.E. se estudian las estrategias empresariales y gerenciales (Bol 7) y los factores que influyen en el funcionamiento de la empresa desde: los económicos, culturales, sociales, tecnológicos tanto nacionales como internacionales, temporales o permanentes en acelerada evolución. Así como la Competitividad y Productividad a nivel individual, organizacional, nacional e internacional (Bol 6).

A lo que hay que agregar lo que hoy en día está cada vez más en boga, la utilización de diferentes formas de energía mental, fundamentalmente actitudinales (PNL, Inteligencia Emocional, Meditación, Técnicas de Creatividad, Combate al STRESS, etc.).

Extravertidos-Intravertidos

(4) Aquí vemos una interesante asimilación con el rol y forma de conducirse el Líder de una gran empresa o de acción colectiva (Extravertido), y a su vez el del investigador (Introvertido) que desarrolla una acción de más bajo volumen y más íntima, pero afortunadamente también muy eficaz. Para cada uno de estos papeles en las Bolillas 10 y 12 se detallan necesidades diferentes. Por suerte en el complejo y dinámico mundo empresarial se requieren personas con estas y otras tipologías.

Ni que hablar la utilidad que se le puede dar al estudio de estos tipos, para el análisis de conflictos y Métodos de Resolución de los mismos.

Lo que sucede en un estudio profesional, se multiplica en una gran organización, de las que tenemos millones, y esto ha sido muy bien dramatizado en varias películas de cine y T.V. donde se desarrolla esta lucha entre extravertidos e intravertidos. El Rey del cine Carlitos Chaplin filmó estas realidades tanto en situaciones de calle, fábrica, oficina o nobleza. Las Bolillas 10 y 12 comprenden situaciones como las planteadas en esta dicotomía.

Tabla 1 **Tipos de preferencias de Abogados**

Extravertidos	Vs.	Introvertidos
43 %		57 %
Sensoriales	Vs.	Intuitivos
43 %		57 %
Razonadores	Vs.	Afectivos
78 %		22 %
Juzgadores	Vs.	Perceptivos
63 %		27 %

Por razón de coherencia textual se mantiene la inicial F correspondiente al item. Feeling en Inglés.

Debido a que los extravertidos superan tan ampliamente a los introvertidos a menudo ni siquiera advierten que existe algo como la introversión. Incluso pueden, sin ser conscientes de ello, trasladar esta miopía a la vida diaria de su estudio profesional. Pongamos, por ejemplo, al socio extravertido que le pide a un colega o compañero de oficina que le dé una opinión, de buenas a primeras, sobre un problema jurídico, y a continuación se impacienta cuando no se le brinda de inmediato una respuesta simple y al punto (5).

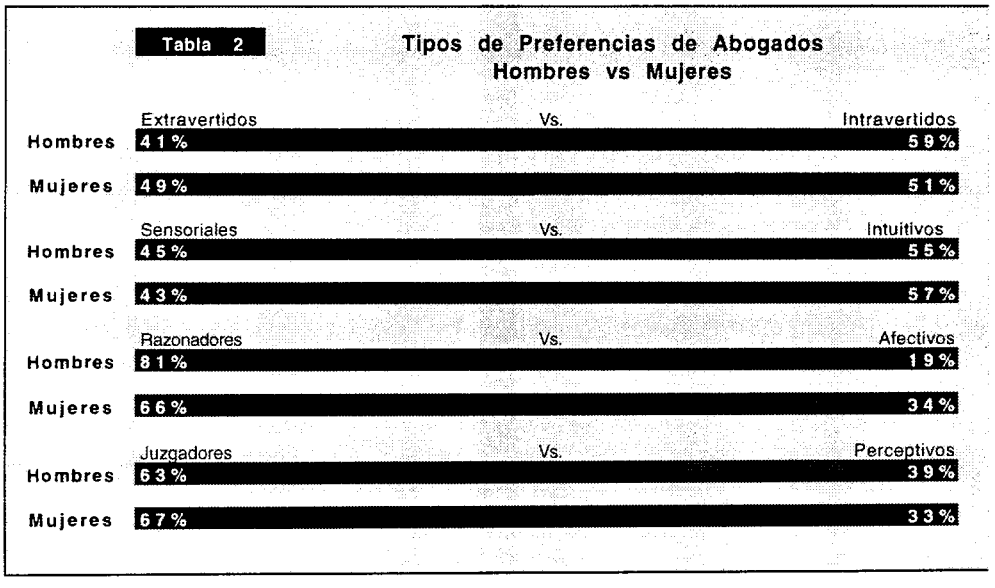
Estas preferencias tienen también cierta influencia sobre el área de especialización elegida por los abogados. Por ejemplo, mi investigación reveló que la gran mayoría de los extravertidos se sentían atraídos por el derecho laboral, en tanto los introvertidos se sentían más atraídos por la práctica legal relacionada con bienes raíces o cuestiones impositivas.

Sea cual fuere su área específica de práctica profesional, Ud. puede servirse de la distinción extravertidos/introvertidos para obtener un mayor rendimiento profesional como abogado. Una forma de hacerlo es adaptar su propio estilo de comunicación al estilo de la persona sobre la cual desea Ud. ejercer su influencia (6). Ver Tabla 2.

5) Esta típica situación de diferencia de caracteres extravertivo/intravertido, produce irritación, desacuerdo y hasta un posible conflicto. Las Bolillas 9 sobre Motivación y el Factor Humano y la 12 sobre Liderazgo aportan importantes conceptos sobre estos temas y explican muchas de las situaciones que se presentan diariamente, así como la evolución de las diferentes teorías en la Gestión Empresarial durante todo el Siglo XX.

6) Evidentemente el tema de adaptar el estilo de comunicaciones (Bol. 8) del emisor a las características del receptor es vital, cuando la dicotomía es tan evidente. Aquí si habrá de ver cual de los tres componentes de la comunicación, es el que tiene que modificarse, según su importancia porcentual en el valor total de la misma:

Mensaje	10%
Tono de voz	35%
Lenguaje no verbal	55%
	100%



Neil Peck, socio administrador de la firma "Davis, Graham & Stubbs" de Denver, cuyo directorio en pleno ha rendido la prueba MBTI, dice: "Me encuentro a mí mismo repitiendo mentalmente algunas de las cosas que oí (en el taller Myers - Briggs de nuestro estudio), tales como tratar de escuchar un poco más, o bien formular algo mentalmente antes de decirlo por primera vez en voz alta".

Sensoriales (S) vs. Intuitivos (N): Jung postuló dos maneras diferentes de recabar información del mundo que nos rodea: sensoriales e intuitivos. Los que prefieren la modalidad de sensoriales prestan más atención al mundo físico. Tienden a interesarse más por hechos y datos con bajo nivel de ambigüedad. Los intuitivos, por el contrario, se sienten más a gusto prestando atención a las impresiones abstractas que perciben, a los significados detrás de la información, y a las relaciones entre los diversos elementos fácticos.

Por razón de coherencia textual se mantiene la inicial F correspondiente al item. Feeling en Inglés.

Pídale a un representante del tipo de sensorial que le describa la estación de la primavera, y obtendrá como respuesta: "Primavera: Comienza el 21 de marzo. Más precipitaciones. Temperaturas más templadas. Campos verdes. Tiempo de béisbol". Pregúntele lo mismo a un intuitivo y le responderá: "¡Oh! La primavera es el tiempo de la vuelta a la vida, de la renovación. Es el brotar del espíritu".

Esta dimensión está fuertemente vinculada con la opción laboral. Los que se guían por lo sensorial eligen por lo general ocupaciones en las que puedan lograr resultados prácticos con cosas tangibles. Por ello encontramos más sensoriales que intuitivos en ocupaciones como las de librero, analista de calificación crediticia, químico y corredor de seguros. A los intuitivos les atraen más los ámbitos en los que puedan demostrar su creatividad, generar ideas o actuar en un mayor nivel de abstracción. Así, encontramos con mayor frecuencia

intuitivos entre los psicoterapeutas, planificadores de estrategias, profesores de filosofía - y abogados (7).

Alrededor del 70% de la población estadounidense se inclina preferentemente por lo sensorial. Por contraste, mi investigación arrojó que el 57% de los abogados prefiere lo intuitivo. La proporción de abogados de uno y otro sexo es prácticamente la misma - 55% de los hombres y 57% de las mujeres prefieren lo intuitivo.

Un gran número de abogados con preferencia por lo sensorial escogen ejercer en todo lo relacionado con la Propiedad inmobiliaria, el derecho tributario como generalistas, en tanto que un mayor número de intuitivos optan por el derecho penal, la actuación en los Tribunales y el derecho laboral.

La dicotomía sensoriales vs. Intuitivos resulta de gran ayuda para la comprensión de los problemas de comunicación interna en un estudio jurídico. Por ejemplo, las reuniones muchas veces se empantanan debido a la falta de comprensión que este en lo que concierne a las distintas necesidades de sensoriales e intuitivos. Los que tienen preferencia por lo sensorial se esfuerzan por la mayor y más detallada información fáctica antes de tomar una decisión.

Los abogados que dan preferencia a lo intuitivo, por otra parte, pueden considerar tediosa esta acumulación de datos y prefieren en cambio tratar el asunto a nivel más conceptual. A su vez, los partidarios de lo señorial consideran este que enfoque es demasiado vago. No hace falta mucho más para que se produzca un impasse.

Esta situación se podría haber evitado si tanto los partidarios de lo sensorial como los de lo intuitivo hubiesen reconocido la valiosa contribución que ambos tienen para ofrecer, y si la reunión (o sesión) hubiese estado organizada de forma de permitir la incorporación tanto de insumos de orden fáctico como de elaboración conceptual, etiquetados como tales (8).

¿De qué forma puede Ud. hacer uso de la distinción sensoriales/intuitivos para mejorar su habilidad como abogado?

Si posee una fuerte preferencia por lo sensorial, búsquese a un abogado con una fuerte tendencia hacia lo intuitivo y recurra a él como consultante. Lo mismo vale para la estrategia inversa.

Sensoriales-intuitivos

7) Además de las correspondientes diferencias motivacionales (Bol. 9), así como las características de creatividad necesarias (Bol. 10), aquí encontramos una clásica diferencia que se da también en Gestión Empresarial, entre el empresario eficaz y el empresario eficiente.

El eficaz (Bol. 5) es esencialmente sensorial y el eficiente es fundamentalmente intuitivo. Por eso se dice que para que la organización marche muy bien se debe ser efectivo o sea la suma de eficaz y eficiente.

Razonadores-afectivos

8) La mayor y más detallada información fáctica posible antes de tomar una decisión caracteriza al sensorial, por contraposición del intuitivo que prefiere un enfoque más conceptual y esto produce generalmente un problema de comunicación interna en un estudio jurídico. Muchas veces las reuniones se empantanan debido a la falta de comprensión, en lo que concierne a las distintas necesidades de sensoriales e intuitivos, lo que generalmente produce. Si se hubiese reconocido la valiosa contribución que ambos pueden ofrecer y si la reunión hubiese estado organizada de forma de permitir a ambos incorporar sus insumos (Bol. 5, 8, 9), se hubiera producido una situación de "sinergia".

Razonadores (T) vs. Afectivos (F) Por razón de coherencia textual se mantiene la inicial F correspondiente al item. Feeling en Inglés: La tercera escala en el MBTI es quizás la más importante en cuanto a entender la comunicación dentro de un estudio jurídico. Designada como la escala que contrapone los Razonadores vs. Afectivos, evalúa dos maneras diferentes de proceder frente a la toma de decisiones. Al emplear el término "afectivo", es importante tener en cuenta que Jung no se refería a la emotividad. En verdad, quizás hubiese sido más adecuado traducirlo como "valoración" en el sentido de "adhesión o rechazo".

Los razonadores toman decisiones de manera imparcial, objetiva y lógica. Emplean el razonamiento silogístico y hacen un esfuerzo consciente por evitar que sus preferencias personales se interpongan en el camino de tomar una decisión "correcta". Los afectivos, en cambio, prefieren tomar decisiones a través de un enfoque más personal, subjetivo y basado en determinados valores.

Los razonadores toman decisiones de manera imparcial, objetiva y lógica. Emplean el razonamiento silogístico y hacen un esfuerzo consciente por evitar que sus preferencias personales se interpongan en el camino de tomar una decisión "correcta". Los afectivos, en cambio, prefieren tomar decisiones a través de un enfoque más personal, subjetivo y basado en determinados valores.

Dada su objetividad, los razonadores tienden a no enfocar un conflicto desde un punto de vista personal. Los razonadores por excelencia lo que en realidad buscan es la oportunidad de polemizar.

Los afectivos, por contraste, típicamente se sienten incómodos ante un conflicto, ven la conflictividad desde una óptica personal, y promueven la búsqueda de armonía.

Los razonadores tienden a sentirse atraídos por el derecho y por el desafío intelectual que ello implica, en tanto los afectivos a menudo disfrutan del ejercicio de la abogacía por las oportunidades que les brinda de poder ayudar a la gente.

Las mayores diferencias de género se manifiestan con respecto a la escala razonadores vs. afectivos. Las encuestas arrojan que el 60% aproximadamente de todos los hombres de este país prefiere ser razonadores a afectivos, contra sólo el 35% de las mujeres. Entre los abogados, sin embargo, las cifras revelan una realidad diferente. En mi encuesta, un total de 81% de los abogados prefería el razonamiento, así como un 66% de las abogadas. Promediando ambas cifras, los razonadores representan el 78% de la totalidad de la profesión de abogados. En suma, el derecho es una profesión de razonadores

A los afectivos esto no les resulta nada fácil.

Aun cuando disfrutan de su trabajo, a menudo les sucede que se sienten remando contra la corriente. En una reunión, cuando expresan su preocupación por cómo habrán de sentirse otros abogado*s* del *estudio* con respecto a una resolución, son frecuentemente criticados por ser demasiado sensibles y por perder un tiempo precioso en nimiedades.

La actitud antagónica en la profesión desgasta al afectivo, mientras que para el razonador constituye uno de los aspectos más estimulantes de la práctica profesional.

Un elemento característico de la escala razonadores vs. afectivos es el egocentrismo implícito en la misma. Un razonador, por ejemplo, no dice por lo común: "¡Oh! Ya veo. Mi

colega (o cliente, o cónyuge) está empleando una estrategia de toma de decisiones diferente de la mía y prefiere evaluar las cosas basándose en su preferencia personal".

Por el contrario, es más probable que el razonador parta de la base de que la lógica es de aplicación para todos, y que el colega en cuestión está simplemente haciendo caso omiso de todo principio de lógica.

Los afectivos a su vez pueden obrar de la misma manera, llegando a la conclusión de que los razonadores son insensibles y distantes.

Todo esto explica muchas cosas con respecto a las fallas en materia de comunicación dentro de un estudio jurídico. En estos tiempos de reducción y retracción, constituye un ejemplo relativamente común en los estudios jurídicos, el diálogo suscitado en torno a situaciones de despido o cesación de contrato laboral.

Muchos razonadores abogan por una terminación del contrato laboral rápida, terminante y ajustada a las reglas y formalidades del comercio, mientras que muchos afectivos bregan por un enfoque de la cuestión más gradualista, individualizada y de carácter personal. Se podría argüir que los afectivos son ineficientes, poco prácticos y faltos de realismo, así como que los razonadores son duros e insensibles. Pero se podría arribar más fácilmente a un consenso sobre estas difíciles decisiones si se tomara debida cuenta, en el transcurso del debate, de las distintas preferencias según el tipo de personalidad (9).

¿Cómo puede Ud. sacar partido del conocimiento de la distinción razonadores / afectivos? Pues bien, los razonadores pueden aprender a reconocer quiénes de entre sus colegas o clientes son del tipo afectivo, y concertar esfuerzos por mostrarse más pródigos en los elogios, más sensatos en sus críticas.

A su vez los afectivos pueden aprender a recubrirse de una coraza y llegar a comprender que sus más numerosos colegas razonadores no tienen intención de herirlos cuando profieren sus críticas. De hecho, por lo común, la crítica tiene por finalidad ser constructiva (10).

Juzgadores (J) vs. Perceptivos (P): La escala final del MBTI evalúa cuál es nuestra preferencia en el trato con la gente y con la información. Los que prefieren la actitud de *juzgadores* son *organizados*, *resueltos* y *ordenados*. Los que tienen preferencia por la modalidad de perceptivos son *dúctiles*, *abiertos* y *espontáneos*. (Nótese que el término "juzgador"

Razonadores-afectivos

9)Problemas de comunicación interna en los estudios jurídicos, diferencias en las materias que ejercen vocacionalmente los Abogados, diferencia con respecto a la forma de acumulación de datos, hacen que el relacionamiento sea difícil y hay que aplicar puntos y soluciones de las Bols. 8, 9, 17, 19. Las comunicaciones, la motivación, los conflictos y por tanto las relaciones entre las personas y a su vez entre los Abogados de un mismo Estudio Jurídico, influyen notoriamente en la toma de decisiones, el Liderazgo y por tanto en los resultados, pues hace bajar la Productividad general.

Juzgadores (J) vs. Perceptivos (P)

10) A los Razonadores les atrae el derecho y el desafío intelectual y a los Afectivos ayudar a la gente. Los razonadores son más objetivos y los afectivos tienen un enfoque más personal, subjetivo y basado en determinados valores. Es probable que ambos partan de la base que su forma de obrar es de aplicación para todos. Encontra-

no tiene ninguna relación con el concepto de ser sentencioso. En realidad deriva de la noción junguiana de formarse una opinión.)

Los perceptivos también hacen sus listas, pero en lugar de ceñirse a unos pocos ítems factibles de cumplir, a menudo abarcan docenas de ítems que "algún día" esperanzadamente habrán de concretar (11).

Los perceptivos son más dúctiles. Se tambalean pero no caen ante los ataques, y tratan de no tomar decisión alguna hasta el último minuto.

Les agrada mantener abiertas sus opciones, lo cual los hace divertidos, espontáneos e informales. Los perceptivos tienen tendencia también a dejar las cosas para el día siguiente. Félix y Óscar, los protagonistas de la conocida obra teatral "Extraña Pareja" de Neil Simon, constituyen un buen ejemplo de los extremos que pueden registrarse en la escala J/P (12).

Tomando a la población en general, 55% de la gente prefiere la actitud juzgadora y 45% prefiere la actitud perceptiva. Para los abogados, la proporción es del 63% para juzgadores y 37% para perceptivos.

¿Cómo puede Ud. aplicar el conocimiento de la distinción juzgadores/ perceptivos para darle mayor efectividad a su desempeño como abogado? Es fácil comprobar cómo los abogados desorganizados pueden exacerbar hasta la locura a los abogados metódicos, y viceversa.

No obstante, el hecho de comprender las necesidades subyacentes en ambos tipos -necesidad de control (juzgadores) y necesidad de no poner límites a sus opciones (perceptivos)- puede ofrecer una guía útil al tratar con otros que difieren de nosotros.

A vía de ejemplo, asegúrese de notificar a los juzgadores con bastante antelación con respecto a actos o acontecimientos y respete su sistema organizado de registro. Por otra

---

mos en Gestión Empresarial material que toca estos puntos en las Bolillas 13 Emprendimiento de nueva Empresa, y en las Bolillas 15 y 16 donde se tocan los temas Capacitación, desarrollo humano y organizacional, que procuran o resuelven problemas en Organizaciones Públicas y Privadas. Hay que aprender a convivir con gente diferente y sobretodo dirigir a quienes ven las cosas desde otro puntos de vista.

11) Los razonadores tienden a sentirse atraídos por el derecho y por el desafío intelectual que ello implica, en tanto los afectivos a menudo disfrutan del ejercicio de la abogacía por las oportunidades que les brinda de poder ayudar a la gente.

En el trato con la gente y la información los juzgadores son organizados, resueltos y ordenados. En cambio los perceptivos son dúctiles, abiertos y espontáneos.

A los juzgadores les gratifica tener un sentido de control sobre el medio en que actúan y por ello tienden a ser metódicos, sistemáticos (hacen listas de cosas a cumplir y las van cumpliendo), ordenados, prolijos, puntuales y acaban todo cuanto emprenden. Están hechos para "ir tras la presa". Los perceptivos también hacen sus largas listas que cumplirán "algún día". Las Bolillas. 11 y 13 nos proporcionan diferentes insumos culturales para comprender esta diversidad y saber como solucionarla, tanto sea en la pequeña como en la gran empresa, teniendo en cuenta las características personales de sus directivos.

12) Los perceptivos son más dúctiles, divertidos, espontáneos e informales. El caso que se plantea de Félix y Óscar, los protagonistas de la conocida obra teatral "Extraña Pareja" de Neil Simon es excelente como caso extremo que puede registrarse en la escala J/P.

La Bol. 5 de Gestión Empresarial cuando plantea la Eficacia y Eficiencia es un buen ejemplo de esta asimetría entre Perceptivos y Razonadores, por lo tanto el estudio de sus características amplía, en lo que concierne a Gestión Empresarial, las diferencias en la Escala J/P.

parte, no encomiende a los perceptivos tareas que requieran una meticulosa organización, y sí márqueles plazos y fechas límite. (Cumplen mejor con plazos y fechas límite que les sean impuestos desde afuera que si se los imponen a sí mismos) (13).

Susan Hoffman, una asociada especializada en derecho ambiental en la sede de Lawrenceville, Nueva Jersey, de la firma "Cohen, Shapiro, Polisher, Shiekman & Cohen" de Filadelfia, declara que tiene una marcada preferencia por el juicio crítico, y dice al respecto: "Si tengo que redactar un documento extenso, suelo hacerme previamente un plan de trabajo. Un día le encomendé un trabajo a una asociada con una marcada preferencia por lo perceptivo, y le sugerí que primero esbozara un plan de acción. Pasó el tiempo y no me entregaba el trabajo. Bueno, lo que en realidad sucedió es que nunca había aprendido a trazar tales planes o esquemas, y para ella las cosas no funcionaban de esa manera. Creo que fue precisamente cuando me di cuenta de eso y lo reconocí diciéndole "Está bien, hazlo de la manera que mejor te convenga", que el trabajo se puso al fin en marcha (14).

Cuando se combinan las preferencias personales en cada una de las cuatro escalas del MBTI, el resultado es una sucesión de cuatro letras que, tomadas en su conjunto, constituyen el llamado tipo psicológico de cada persona. El mío, por ejemplo, es ENAP – Extravertido – iNntuitivo – Afectivo – Perceptivo. (Se emplea la letra "N" para designar "Intuitivos" en lugar de la letra "I", para distinguirla de "Introversión" que también comienza con "I").

Mediante la combinación de dos opciones posibles en cuatro escalas, llegamos a un total de 16 combinaciones tipológicas posibles. Obviamente, estas tipologías no ocurren todas con la misma frecuencia.

La profesión jurídica está fuertemente concentrada en menos de la mitad de los tipos existentes posibles. Y más de la mitad de la totalidad de los abogados está representado por tan sólo cuatro tipos, a saber:

ISTJ: Introvertido – Sensorial – Razonador – Juzgador

ESTJ: Extravertido – Sensorial – Razonador – Juzgador

INTJ: Introvertido – Intuitivo – Razonador – Juzgador

ENTP: Extravertido – Intuitivo – Razonador – Perceptivo

---

13) En este punto debemos remitirnos a muchos de los aspectos desarrollados en el numeral anterior y agregar fundamentalmente cómo los abogados desorganizados pueden exacerbar hasta la locura a los abogados metódicos, y viceversa, por la necesidad de control (juzgadores) y necesidad de no poner límites a sus opciones (perceptivos). Hay que tomar medidas para encomendar los trabajos a quien tiene las diferencias individuales necesarias.

Las Bol. 13, 15, 16 nos dan elementos para una mejor comprensión de estas situaciones y la mejor forma de encararlas mediante no sólo la correcta elección del Abogado indicado para cada trabajo, sino capacitando a los miembros de la Organización en la comprensión de estas diferencias.

14) Aquí encontramos una marcada diferencia en cuanto a la forma de efectuar una planificación del trabajo, lo que pudo derivar en un conflicto y las consecuencias negativas para ambas partes. El criterio de ganar-ganar primó y la situación pudo solucionarse como se estudia en las Bol. 17, 19. Si se aplica el criterio ganar-perder la situación se vuelve competitiva y de difícil solución interna. O sea hay que darle a cada uno la libertad para hacer el trabajo a su manera, delegársela y después controlar.

Nótese que tres de las cuatro son combinaciones del tipo Razonador – Juzgador (**TJ**). Las características (**TJ**) combinadas conforman una sólida base de sensatez y lógica. Ver Tabla 3.

Tabla 3 **MBTI Tipo Como los Abogados Puntuan**

	SENSORIALES		INTUITIVOS		
	Razonadores	Afectivos	Afectivos	Razonadores	
Introvertidos	ISJT 17,8 %	ISFT 4,2 %	INFJ 2,7 %	INTJ 13,1 %	Juzgadores
Introvertidos	ISTP 3,9 %	ISFP 1,4 %	INFP 3,9 %	INTP 9,4 %	Perceptivos
Extravertidos	ESJP 3,3 %	ESFP 0,5 %	ENFP 5,2 %	ENTP 8,7 %	Perceptivos
Extravertidos	ESTJ 10,3 %	ESFT 2,7 %	ENFJ 2,9 %	ENTJ 9,0 %	Juzgadores

Los bloques sombreados indican los tipos más prevalentes entre Abogados

Las preferencias por sensoriales y afectivos combinadas representan menos del 10% del total de abogados. Otros profesionales como los farmacéuticos tienden a nuclear gran número de personas con la combinación preferencial (SF) (Sensoriales – Afectivos)

Por razón de coherencia textual se mantiene la inicial F correspondiente al item. Feeling en Inglés.

El derecho atrae a relativamente pocos con esa combinación, porque el abecé del ejercicio del derecho radica en el razonamiento analítico en torno a los principios jurídicos fundamentales, lo cual constituye el dominio del (NT) (Intuitivo – Razonador), en tanto el individuo con el tipo de preferencias (SF) le atrae dominar hechos y detalles en función de su vocación de servicio a sus semejantes.

Por lo tanto, para obtener satisfacción en el ejercicio profesional, es importante que las personas escojan sabiamente su área y marco de actuación profesional. Las personas con un tipo de preferencia (SF) encontrarán un nicho adecuado en áreas tales como asesoramiento en planificación urbana, régimen de pensiones y jubilación (ERISA

Employee Retirement Income Security Act (1974), o en el marco normativo de la educación, a vía de ejemplo (15).

Debido a que los abogados están concentrados en sólo unas pocas de estas combinaciones tipológicas, resulta relativamente fácil asumir erróneamente que los demás piensan igual que nosotros.

Al hablar con un cliente, o al ofrecer sus servicios a un futuro cliente, puede ser de gran ayuda tomar un poco de distancia, comprender en qué forma las preferencias tipológicas de ese cliente pueden diferir de las propias, para así poder canalizar la comunicación adecuadamente.

O sea según dichas empresas la Inteligencia *Racional* y las *Habilidades* juntas, son apenas la mitad del peso en la selección que las *Competencias Emocionales* (The Competent Manager de Richard Boyatsis). Por tanto entendemos que habría que revisar el sistema de Selección de Abogados para estudios jurídicos.

Debemos también ir al análisis de los siguientes tres elementos: las Competencias Individuales, las Demandas del Trabajo y el Ambiente Organizacional para seleccionar a la persona que nos pueda brindar Acciones o Comportamientos Específicos *Efectivos* (o sea eficientes y eficaces).

El mismo consejo es válido para la comunicación dentro del propio estudio, en aquellos casos en que el perfil tipológico de una persona sea uno de los menos frecuentes (16).

---

(15) El tema de satisfacción en el ejercicio profesional, es muy importante para que los Abogados escojan sabiamente su área y marco de actuación profesional. Pero tan importante como esto, la Selección de Abogados para Estudios jurídicos grandes, medianos e incluso socios para pequeños; así como la Selección de Abogados para Organismos Públicos nacionales e Internacionales es crucial para los responsables de la Selección, que en última instancia son los Nos. 1 del Estudio u Organización.

Nuestra larga experiencia, no sólo como Profesor de Gestión Empresarial, sino en puestos administrativos de alto nivel gerencial (Gerente de Recursos Humanos de Montevideo Refrescos S.A. y ARMCO, Sub-gerente de Chamsee...)y los estudios efectuados en Uruguay y en el exterior (Universidad de Harvard, Law Schol, Business Schol, etc) nos han permitido arribar a la conclusión que las Competencias de un ser humano se clasifican en tres áreas:

Inteligencia Racional

Habilidades

Inteligencia Emocional.

Hoy por hoy, según se ve en los avisos de Prensa de Solicitud de Abogados (jóvenes) y lo que uno conoce de la realidad, se hace especial hincapié en las notas de la Currícula de Abogado (no debe haber ninguna nota inferior a..., deben superar todas una nota de..) y en habilidades como dominio del Idioma Inglés o Portugués..., dominio de softwares, además buena presencia, ...

Hoy los criterios de las más avanzadas empresas internacionales, para la selección de todos sus empleados desde un cadete a un gerente, es según lo señalamos en el Numeral 1ero. de nuestras conclusiones preocuparse más por las Competencias Emocionales (Autoconocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades sociales).

(16) Un tema recurrente son los problemas de comunicación entre tipologías diferentes, con personas de dentro o fuera del estudio, y la solución Bolillas.8, 9, es siempre la misma, pero que por un tema de Marketing debe extremarse con los clientes aplicando nociones de empatía, rapport, motivación y demás habilidades sociales.

El conocimiento de las preferencias tipológicas puede hacer que cualquier abogado (o abogada) aumente su eficacia personal, dice Susan J. Bell, abogada litigante de Cohen & White en Washington, D.C., quien no sólo ha rendido la prueba MBTI sino que se ha capacitado para administrarla a otros.

Su opinión es que el conocimiento de cada variante tipológica le ha sido de gran ayuda en diversos aspectos. Al proporcionarle un mayor conocimiento sobre sí misma, le ha permitido planificar su trabajo con mayor eficiencia, permitiéndole ubicarse y tomar debidamente en cuenta su tipo de personalidad.

Además, señala Bell, "aunque no sea posible administrar el MBTI a todos con quienes trabajo, siento que ya he trabajado lo suficiente en tipología como para poder ahora reconocer los tipos de preferencia en otras personas. Y eso me ayuda a trabajar con ellos con mayor eficiencia".

Los abogados que tuvieron o accedieron al conocimiento del MBTI y lo han empleado para entender mejor el funcionamiento y la vida de un estudio jurídico, ponderan las bondades de la prueba. John Herberts, socio del estudio "Reinhart, Boerner, Van Deuren, Norris & Rieselbach" en Milwaukee, dice que desde que su firma tomó conocimiento del MBTI, "es interesante comprobar de qué manera piensan y actúan las demás personas. Le permite a uno filtrar los propios juicios de modo de poder escuchar mejor al otro".

El Juez retirado Homer Thompson, del área de la Bahía de San Francisco, le dio un giro creativo al MBTI. El Juez Thompson ha estado trabajando con el MBTI desde el año 1985, y fue habilitado para administrarlo por el editor de la prueba. La administró a cerca de 800 jueces y sus cónyuges, y la ha utilizado como herramienta educativa para auxiliar a los jueces en el aprendizaje de las técnicas de mediación. "He observado que ellos (los jueces) la consideran sumamente valiosa para lograr una mejor comprensión de sí mismos, de sus socios y del público al que prestan sus servicios", dice Thompson (17).

A los abogados de más edad, en particular, les resulta reconfortante hallar por fin un medio de determinar de qué manera un nuevo ambiente de trabajo puede o no ser compatible con sus propias fortalezas.

Por último, un número cada vez mayor de Facultades de Derecho está incorporando el MBTI a su banco de herramientas empleadas para ayudar a los estudiantes a tomar decisiones en el campo laboral. Tom Grexa, Director de programación académica y contratación

---

Para los problemas de comunicación interna o externa sugerimos:

1°. No asumir erróneamente que los demás piensan igual que nosotros

2°. Poner un poco de distancia para comprender en que forma las preferencias tipológicas pueden diferir de las nuestras. Sobretodo con los clientes. Es lo que llama William Ury en su libro "Como superar el NO" "subirse al balcón." O contar hasta 10 o 100.

3°. Utilizar las palabras, tono de voz y gestos adecuados.

4°. Controlar el proceso de comunicación y en su caso tomar las medidas correctivas necesarias.

(17) Con respecto a la Mediación le dedicamos toda una Bolilla la No. 18.

Es un método de Resolución de Conflictos sumamente importante (sobre el cual hemos escrito un libro) y encontrarlo mencionado aquí nos ayuda a destacar su importancia.

En nuestro país existe como Conciliación a nivel judicial y como Mediación en la etapa pre-judicial. Consideramos que se aplica con más éxito en los Centros de Mediación que en los Juzgados.

laboral en la Facultad de Derecho Dickinson en Carlisle, Pennsylvania, ha estado empleando el MBTI con muchos de los estudiantes a quienes trata.

"No todos cuentan con la vocación y preparación suficiente para acceder a una Facultad de Derecho cuando recién ingresan" dice Grexa. "Considero que el Myers – Briggs es de gran ayuda porque permite a la gente adquirir un mayor conocimiento de su propia personalidad y de sus propios valores. Los ayuda a ver más claramente sus propias fortalezas para poder así encarar la búsqueda de un empleo con una visión más esclarecedora".

Jean French, Directora de Servicios Profesionales de la "Boston College Law School", nos dice que el cuerpo docente de su facultad ha empleado los fundamentos teóricos del Myers-Briggs para "enseñar según las tipologías", efectuando ciertos ajustes a los métodos de enseñanza para tornarlos accesibles a todos los estudiantes (18).

Existe una tendencia natural del ser humano a tratar de comprender y relacionarse con los otros como si el mundo interior de éstos fuese igual al propio. Desafortunadamente, esto por lo general no es así. Es importante, pues, poder comprender las diferencias naturales en la forma de pensar y actuar de los seres humanos (19).

Incluso una pequeña dosis de esta perspectiva más amplia puede aumentar considerablemente la capacidad de los abogados de lograr una mayor comunicación y productividad (20).

3. Consideraciones desde el punto de vista de nuestra materia optativa "Gestión Empresarial", de cómo pueden los abogados superar sus debilidades y a su vez desarrollar sus fortalezas en las diferentes tipologías.

Seguramente hubiéramos realizado mejores consideraciones sobre el Artículo de Larry Richard, si hubiéramos contado con una encuesta realizada con Abogados Uruguayos, pero esta no existe y no creemos que se realice a mediano plazo.

Pero no por esto debemos dejar de realizar un estudio del Artículo de Larry Richard, que nos parece muy interesante y sumamente agudo. Debemos dejar a salvo que por no ser Psicólogos o Psiquiatras, no ponemos en duda la validez del Test MBTI, más dados los profundos y largos estudios efectuados por los Briggs-Myers, y sobretodo teniendo presente que se basa en los estudios de Carl. G. Jung y que a su vez la ABA le ha dado acogida en las páginas de su Revista.

---

(18) Es también un tema muy recurrente en Gestión Empresarial Bol.15 por la necesidad de capacitarse continuamente en un mundo muy cambiante, globalizado y competitivo. A todo esto debemos agregar a los métodos de enseñanza de nuestra Facultad, las tipologías de Myers- Briggs para hacerlos más accesibles a los estudiantes y a su vez para que los profesores comprendan mejor las diferentes características individuales de los estudiantes.

(19) Aquí también se insiste en que hay una natural tendencia del ser humano, a tratar a los demás como si su mundo interior fuera igual al propio, cuando esto no es así. Por tanto y según Bols. las 9, 17, 19 debemos comprender las diferencias naturales en la forma de pensar y actuar de los seres humanos, para poder entender mejor al otro y tener una mejor relación. .

(20) Volvemos sobre comunicación, pero le agregamos el tema Productividad (Bols. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 14) que es un señor tema en Gestión Empresarial y que determina los *resultados* de cualquier Organización, por la forma en que ayuda a aplicar las modernas técnicas de Gestión. El tema Productividad merece un gran capítulo por su importancia en Gestión Empresarial.

Hemos limitado las consideraciones a nuestra materia "Gestión Empresarial" y a algún punto de Psicología aplicada, dado que no podemos incursionar fuera de nuestra conocida área temática, por el poco conocimiento que tenemos de como el MBTI se proyectaría en los Programas de otras materias de nuestra Facultad. Así también la profusa referencia a temas de "Gestión Empresarial" que efectúa Larry Richard, hace que su trabajo sea muy afín a nuestra materia.

Todas las Bolillas del Programa de Gestión Empresarial se componen de tres partes: *Contenido*, *Objetivos* y *Bibliografía*. A su vez al estudiar la Bibliografía obligatoria e incorporar las exposiciones del Profesor en clase se amplía notoriamente el contenido de cada tema. En la exposición en este trabajo sólo mencionaremos el Título de cada Bolilla.

Tres conclusiones desde el punto de vista de la Gestión Empresarial:

1.- Hoy en el mundo de la Gestión Empresarial la selección de los mandos medios y cargos directivos superiores, se hace en base a las competencias individuales requeridas para cumplir con las demandas del trabajo en un ambiente organizacional específico. Siempre tomando como base la efectividad. La perfomance efectiva en un trabajo es lograr resultados específicos (por ej. demandas de diversa índole: económicas, políticas, competitivas) requeridas por el trabajo a través de acciones específicas que mantienen o son consistentes con políticas, procedimientos y condiciones del ambiente organizacional.

Quiere decir que más que todas las notas de la ficha de escolaridad, en la Selección de Abogados lo que se debería analizar para seleccionar adecuadamente: son las demandas del trabajo, el ambiente organizacional y las competencias individuales.

La *competencia emocional* está derivada de una fundamental de las personas que resulta en una efectiva y/o superior perfomance en el trabajo. Una competencia emocional es una característica fundamental de la persona que puede ser un motivo, trato, habilidad, aspecto de su propia imagen o rol social, o un cuerpo de conocimientos que utiliza.

2. En la actualidad, los requisitos para una buena selección de Abogados y por tanto para realizar una carrera profesional interesante, para obtener altos cargos y hasta para permanecer en un ámbito que nos satisfaga, son cada vez mayores. La carrera por obtener títulos de grado y posgrado son muy competitivos. Algunos Abogados buscan otras posibilidades de trabajo para no correr el riesgo de quedar desempleados, a causa de los grandes cambios y reestructuras que se producen en los estudios jurídicos modernos.

Desde los cargos iniciales hasta los más altos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino las competencias individuales.

Aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia, son algunas de las características más importantes.

3. La buena noticia es que estas competencias se pueden aprender y desarrollar. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar. Indudablemente, esta capacidad no es mágica. No nos haremos ricos con sólo practicarla, pero lo

Figura 2-1 Boyatsis, un modelo de efectividad de la performance en el trabajo.

cierto es que si ignoramos el elemento humano estaremos destinados al fracaso En el complejo mundo moderno, el progreso de los estudios jurídicos y demás empresas y de los individuos que las componen, dependerá cada vez más del uso adecuado de sus competencias individuales.

Décadas de investigación en los efectos de la psicoterapia (Hubble et Al., 1999), programas de auto-ayuda (Kanfer and Goldstein, 1991), terapia de comportamiento cognitivo (Barlow, 1988), entrenamiento en programas (Morrow, Jarrett, Rupinski, 1997), y educación (Pascarella y Terenzini, 1991;Winter, McClelland, and Stewart, 1981) y estilos de aprendizaje (Kolb, David Estilos de Aprendizaje, 1990) han demostrado que las personas pueden cambiar su comportamiento, humor y propia-imagen.

El cambio de todo un conjunto de competencias que permitan un incremento de su potencial o un cambio de actitudes, ha sido demostrado en la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University con jóvenes de edad promedio de 27 años, en un curso de MBA, implementado desde el año 1990.

Los resultados demostraron que en dos a cinco años multiplicaron el potencial de diversas competencias desde un 50% a un 83%.

4. EPÍGRAFE

Terminamos con la frase final del libro "Gifts Differing" Understanding Personality Type de Isabel Briggs Myers With Peter B. Myers.

Traducción al español del epígrafe del libro "GIFTS DIFFERING" (Siendo diferentes los dones o talentos) - ROMANOS 12: 4 - 8 (Nuevo Testamento) según versión española de la BIBLIA DE JERUSALÉN de Desclée de Brouwer, Bilbao, 1975. (V. pp. viii y 202 del libro).

Pues, así como nuestro cuerpo, en su unidad, posee muchos miembros, y no desempeñan todos los miembros la misma función, así también nosotros, siendo muchos, no formamos más que un sólo cuerpo en Cristo, siendo cada uno por su parte los unos miembros de los otros.

Pero *teniendo dones diferentes*, según la gracia que nos ha sido dada, si es el don de profecía, ejerzámoslo en la medida de nuestra fe; si es el ministerio, en el ministerio; la enseñanza, enseñando; la exhortación, exhortando.

Anexo 1

6. Reproducciones parciales de algunas páginas del Libro "Tipos Psicológicos" de Carl G. Jung.

(Pág. 7)

"Mi división en tipos es más bien un aparato crítico destinado a depurar y ordenar un vasto material psicológico extraído de la experiencia, pero en modo alguno utilizable en el sentido de poner a los individuos su etiqueta singularmente y "prima vista". Mi tipología no es un tratado fisonómico ni un esquema antropológico, sino una psicología crítica aplicada a la ordenación y demarcación como procesos típicamente aprehensibles. Por este motivo coloco la tipología al final de la obra, después de haber descrito en diversos ejemplos -del capítulos I al IX- la naturaleza de los procesos en cuestión.

Anexo 2

"Al Lector"(Pág. 8)

Introducción

"¡Platón y Aristóteles! He aquí no sólo dos sistemas, sino dos naturalezas humanas distintas, que desde tiempos indescriptiblemente lejanos y bajo todos los hábitos imaginables se enfrentan más o menos hostilmente. Sobre todo durante la Edad Media, integra, y desde entonces hasta nuestros días, se ha mantenido la lucha por manera tal, y esta lucha constituye el más esencial contenido de la historia de la Iglesia Cristiana. Siempre se trata de Platón y Aristóteles, aunque sean otros los nombres que se mencionan. Naturalezas febriles, místicas, platónicas, desentrañan, con reveladora virtud, las ideas cristianas, y los símbolos inherentes a ellas, de los abismos de su espíritu. Naturalezas practicas, ordenadoras, aristotélicas, construyen con estas ideas y estos símbolos un sistema firme, una dogmática y un culto. La iglesia acaba incorporándose y abarcando, al fin, ambas naturalezas, parapetándose las unas regularmente en lo clerical y las otras en lo monástico, y hostilizándose sin tregua."

Heine, "Alemania", I.

Anexo 3

(Pag. 12)

En mi labor práctica con enfermos nerviosos hace largo tiempo que llamaron mi atención además de las numerosas diferencias individuales de la humana psicología, *diferencias típicas*, evidenciándoseme por lo pronto *dos tipos* que he denominado *tipo de introversión y tipo de extraversión,* respectivamente.

Al considerar el proceso de la vida humana observamos que el sino de unos cuantos está condicionado más por los objetos de su interés, mientras el de otros lo está más por la propia intimidad, por el sujeto. Ahora bien, como todos nos inclinamos, en cierta medida, más hacia uno que hacia otro lado, tendemos por modo natural, en cada caso, a interpretarlo todo de acuerdo con nuestro tipo.

Anexo 4

(Pag. 13)

Todo individuo posee ambos mecanismos, el de la extraversión y el de la introversión, y sólo el predominio relativo de uno de ellos constituye el tipo. Habría, pues, que recurrir a un fuerte retoque para obtener el relieve necesario, lo que nos llevaría a un fraude más o menos piadoso.

Anexo 5

(Pag. 13 a 17)

Particularmente en las relaciones de trato personal entre los hombres, lo que hace comprensible el hecho de que la existencia de dos tipos distintos sea, en realidad, cosa ya de antiguo conocida, que había, en una u otra forma, llamado la atención del perspicaz o estimulado en sus cavilaciones al hombre reflexivo y que a la intuición de Goethe, por ejemplo se presenta como el principio comprensivo de la *sístole* y la *diástole*. Los nombres y conceptos con que se ha aprehendido el mecanismo de la introversión y la extraversión son muy distintos y se adaptan siempre al punto de vista del observador individual. A pesar de las distintas formulaciones, una y otra vez se evidencia lo que en el fondo tienen de común, a saber: en un caso de movimiento del interés hacia el objeto y en el otro caso el movimiento del objeto al sujeto y sobre sus propios procesos psicológicos. En el primer caso el objeto actúa magnéticamente sobre las tendencias del sujeto, las atrae sobre sí, condicionando en gran medida al sujeto, incluso enajenándole y alterando sus cualidades en el sentido de una asimilación del objeto, hasta tal punto, que se diría que el objeto es de importancia mayor y decisiva en último término para el sujeto y como si fuera, en cierto modo, una determinación absoluta y un sentido especial de la vida y del destino el que el sujeto se entregue íntegramente al objeto. En el segundo caso, en cambio, el sujeto es el centro de todos los intereses. Diríase que toda energía vital busca al sujeto e impide así de continuo que se otorgue al objeto una influencia excesiva cualquiera; que la energía fluye del objeto, como sí el sujeto ejerciese sobre él una atracción magnética.

No es fácil caracterizar de modo accesible y claro este antitético comportamiento respecto del objeto y se corre grave riesgo de llegar a formulaciones paradójicas, que producirían mas tinieblas que luz. De una manera muy general podría decirse que el punto de vista introvertido es el que procura por encima de todo supraordinar el yo y el progreso psicológico subjetivo al objeto, o afirmarlos por lo menos cuando al objeto se enfrentan. Esta disposición da, por lo tanto, al sujeto un valor superior al del objeto. De acuerdo con ella se sitúa siempre al objeto en un nivel de inferior valor, se le atribuye una importancia secundaria, incluso llega a considerársele como el signo exterior objetivo de un contenido subjetivo, algo así como la materialización de una idea, pero en cuyo proceso la idea sigue siendo lo esencial; o bien se le considera objeto de un sentimiento, pero siendo la vivencia sentimental misma lo importante y no el objeto en su individualidad real. El punto de vista extravertido, por el contrario, subordina el sujeto al objeto, atribuyéndose a éste un superior valor. El sujeto tiene siempre un valor secundario. El proceso subjetivo diríase una rémora, a veces superflua y perturbadora, del acontecer objetivo. Es obvio que la psicología a que dan origen estos puntos de vista contrapuestos había de dividirse en dos orientaciones totalmente distintas. La una lo ve todo desde el ángulo de su concepción propia, la otra desde el terreno del acaecer objetivo.

Estas disposiciones contrapuestas no son por lo pronto otra cosa que opuestos mecanismos: una distensión diastólica con aprehensión del objeto y una contracción sistólica, abandonando la energía el objeto aprehendido. Todo ser humano posee, como expresión de su natural ritmo de vida ambos mecanismos, que no casualmente fueron designados por Goethe con los conceptos fisiológicos de la actividad cardíaca. Un rítmico turnarse de ambas formas de actividad psíquica debiera corresponder a un proceso de vida normal. Pero la complicación de las circunstancias exteriores en que vivimos, así como las condiciones más complicadas aun de nuestra disposición psíquica individual, permiten raramente un proceso no perturbado en absoluto de la actividad vital psíquica. Las circunstancias exteriores y la disposición íntima son con gran frecuencia favorables a uno de los mecanismos, siendo un impedimento para el otro o restringiéndole. De donde surge, naturalmente, la preponderancia de uno de los mecanismos. Si tal situación se hace, de algún modo, crónica, surge el tipo, es decir, la disposición habitual en la que uno de los mecanismos predomina de modo permanente, ciertamente sin ser capaz de suprimir de una manera total al otro, que es imprescindible para la actividad psíquica de la vida. No puede, pues, producirse nunca un tipo en el sentido del tipo puro que sólo poseyese uno de los mecanismos, con atrofia total de otro. Por disposición típica se entiende tan sólo la preponderancia relativa de uno de los mecanismos.

Comprobadas la introversión y la extraversión se dio por lo pronto la posibilidad de distinguir dos vastos grupos de individuos psicológicos. Es, sin embargo, esta agrupación de tan superficial y general naturaleza, que precisamente por ello no tolera una distinción de tan general índole. Un más vigoroso examen de las psicologías individuales que se incluyen en uno o en otro grupo, evidencia en el acto grandes diferencias entre los distintos individuos, aunque pertenezcan al mismo grupo. Hemos, pues, de avanzar un paso para poder establecer en que consisten las diferencias entre los individuos pertenecientes a un grupo determinado. La experiencia me ha hecho ver que de un modo completamente general puede distinguirse a los individuos no sólo por su diferencia universal de extraversión e introversión, sino según sus distintas funciones psicológicas fundamentales.

En la misma medida en que las circunstancias exteriores y la íntima disposición dan lugar al predominio de extraversión o introversión, favorecen el predominio de una determinada función fundamental del individuo. Por funciones fundamentales, es decir, por funciones que tanto genuina como esencialmente se distinguen de otras funciones, entiendo -según por la experiencia se me ha evidenciado- el *pensar*, el *sentir*, el *percibir* y el *intuir*. Al predominar de modo habitual una de estas funciones surge el tipo correspondiente. Distingo, pues, tipos determinados por el pensar, por el sentir, por el percibir y por el intuir. *Cada uno de estos tipos puede además ser introvertido* o *extravertido*, según se comporte respecto del objeto, del modo antes descrito.

Las diferencias que aquí se exponen no fueron incluidas en dos comunicaciones provisionales hechas por mí sobre los tipos psicológicos en las que el tipo determinado por el pensar se identifica con el introvertido y el determinado por el sentir con el extravertido. Esta fusión, a una elaboración más profunda, se ha evidenciado insostenible. Para evitar falsas interpretaciones posibles he de rogar al lector que tenga presente la diferenciación que aquí se hace. Con el fin de garantizar la claridad absolutamente indispensable en cosas de índole tan complicada, he consagrado el último capítulo del presente libro a la definición de mis conceptos psicológicos.

C. G. Jung

Anexo 7

7. Reproducción parcial de algunas páginas del Libro "Gifts Differing" de Isabel Briggs Myers y Peter B. Myer.

Está de moda decir que el individuo es único. Cada cual es el producto de su propia herencia y ambiente y por lo tanto, es diferente de cualquier otro. Desde el punto de partida práctico, sin embargo, la doctrina de la unicidad no es útil sin un exhaustivo estudio del caso de cada persona a ser educada, aconsejada o comprendida. Sin embargo, no podemos asumir con certeza que las mentes de las otras personas trabajan con los mismos principios que los nuestros. Muy frecuentemente, los otros con los que entramos en contacto no razonan como razonamos nosotros, o no le dan valor a las cosas que nosotros valoramos, o no están interesados en aquello que nos interesa.

El mérito de la teoría presentada aquí es que ella nos enseña a esperar diferencias específicas de personalidad en gente especial y a interactuar con la gente y sus diferencias en una forma constructiva. Brevemente, la teoría consiste en que mucha de la variación aparentemente casual en el comportamiento de los seres humanos no es producto de la casualidad; es de hecho el resultado lógico de unas pocas diferencias básicas observables en el funcionamiento de las operaciones mentales.

Estas diferencias básicas se relacionan con el modo en que las personas *prefieren* usar sus mentes, específicamente, el modo en que perciben y el modo por el cual hacen juicios. Se entiende por *Percibir* los procesos de ser consciente de cosas, personas, sucesos, e ideas. *Juzgar* incluye el proceso de llegar a la conclusión acerca de lo que se ha percibido. Juntos, perceptivos y juzgadores, constituyen una gran parte del total de la actividad mental de la

gente, gobiernan mucho de su conducta exterior, porque los perceptivos- por definición - determinan qué es lo que la gente ve en una situación dada, y su juicio determina qué decidir hacer al respecto. En consecuencia, es razonable que las diferencias básicas en perceptivos o juzgadores se reflejen en correspondientes diferencias de comportamiento.

Dos maneras de percibir

Como señala Jung en su obra "*Tipos Psicológicos*", las personas están dotadas de dos formas de percibir diferentes y marcadamente contrastantes. Una vía de percepción es el consabido proceso de percepción a través de los sentidos (*sensorialidad*), por medio del cual nos damos cuenta de las cosas directamente a través de nuestros cinco sentidos. La otra vía es el proceso de la intuición (*intuitivos*), el cual consiste en una percepción indirecta a través del inconsciente, incorporando ideas o asociaciones que el inconsciente añade a las percepciones que nos llegan del exterior. Estas contribuciones del inconsciente van desde la mera "corazonada" o "pálpito" masculino o "la intuición femenina" hasta los ejemplos de mayor significación del arte creativo o los descubrimientos científicos.

La existencia de dos maneras distintas de percibir parecería de por sí evidente. La gente percibe a través de los sentidos, y perciben también cosas que no están ni han estado nunca presentes ante sus sentidos. La teoría propone asimismo que ambas formas de percepción compiten por ganar la atención de una persona y que a la mayoría de las personas, desde su infancia, les "agrada" una forma más que la otra. Cuando las personas prefieren la sensorialidad, están tan interesadas en la realidad de su entorno que prestan poca atención a las ideas que emergen débilmente de no se sabe dónde. Aquellas otras que prefieren la intuición están tan absortas en captar las posibilidades que ella les presenta que rara vez ponen empeño en observar la realidad. Por ejemplo: los lectores que prefieren la percepción sensitiva (sensorialidad) tenderán a centrar su atención en lo que se dice aquí en esta página, mientras que los lectores que prefieren la vía de la intuición tenderán probablemente, leyendo entre líneas o más allá de lo efectivamente escrito, a las posibilidades que les vengan a la mente.

Ni bien los niños experimentan y optan por una preferencia entre ambas maneras de percibir, se inicia una diferencia básica en su desarrollo. Los niños tienen el suficiente dominio sobre sus procesos mentales como para ser capaces de emplear los procesos de su preferencia con mayor frecuencia, y de dejar a un lado aquellos procesos que les agradan menos. Sea cual fuere el proceso que elijan, ya sea sensorialidad o intuición, lo utilizarán más, prestando una mayor atención a su caudal de impresiones y modelando su ideas del mundo a partir de lo que dicho proceso les revela. La otra forma de percepción permanecerá relegada en el fondo, ligeramente fuera de foco.

Con la ventaja de la práctica constante, el proceso de percepción elegido crecerá más controlado y más confiable. Los niños al crecer adquieren mayor madurez en el uso del proceso de percepción de su preferencia, que en el uso menos frecuente del proceso dejado de lado. Su agrado se extenderá desde el proceso mismo a las actividades que demanden su empleo, y tenderán a desarrollar aquellos rasgos de superficie (¿rasgos superficiales? ¿rasgos exteriores?) que resultan de encarar la vida de determinada manera.

De este modo, a través de una secuencia natural de acontecimientos, el niño que opta por la sensorialidad y el niño que prefiere la intuición se desarrollarán siguiendo líneas de acción divergentes. Cada uno devendrá relativamente adulto en un área donde el otro permanecerá relativamente aniñado. Ambos habrán de canalizar sus intereses y energía en aquellas actividades que les den oportunidad de utilizar su mente en la forma que prefieren. Ambos adquirirán un conjunto de rasgos superficiales que emerge de las diferencias básicas subyacentes. Esto es lo que se conoce como la preferencia SN: **S** por sensorialidad y **N** por intuición.

Dos Maneras de Juzgar

Una diferencia básica con respecto al juicio emerge de la existencia de dos formas diferentes y marcadamente contrastantes de arribar a una conclusión (tomar resoluciones). Una vía es a través del *razonamiento*, es decir, a través de un proceso lógico que tiene por objeto lograr un fallo impersonal. La otra vía es por medio del *sentimiento,* es decir, a través de un proceso de apreciación - igualmente razonable, a su manera - confiriéndole a las cosas un valor personal, subjetivo.

Estas dos maneras de juzgar parecerían ser también de por si evidentes. La mayoría de las personas estaría de acuerdo en decir que toman algunas decisiones con el razonamiento y otras con el sentimiento, y que ambos métodos no siempre llegan al mismo resultado a partir de un determinado conjunto de hechos. La teoría propone que casi con seguridad a una persona le agrade y confíe más en una manera de juzgar que en la otra. Al juzgar las ideas aquí presentadas, un lector que considere en primer lugar si las mismas son o no coherentes y lógicas, está empleando un juicio racional. Un lector que primeramente tome conciencia acerca de si las ideas son agradables o desagradables, si respaldan o por el contrario se oponen a ideas previamente evaluadas, está empleando un juicio en que prima la sensibilidad (juicio afectivo o emotivo).

Sea cual fuere el proceso de juicio que un niño prefiera, el o ella lo utilizará con mayor frecuencia, le tendrá implícitamente una mayor confianza, y tenderá más fácilmente a obedecer. La otra manera de juzgar devendrá una suerte de opinión minoritaria, escuchada a medias y con frecuencia totalmente descartada.

De este modo, el niño que prefiere el razonamiento habrá de desarrollarse siguiendo líneas divergentes del niño que privilegia el sentimiento, aun cuando ambos prefieran el mismo proceso de percepción y comiencen con las mismas percepciones. Ambos se sentirán más felices y más eficaces en aquellas actividades que requieran adoptar la forma de juzgar para la cual estén mejor dotados. El niño que privilegie el sentimiento desarrollará una mayor adultez en el manejo de las relaciones humanas, en tanto el niño que sienta preferencia por el razonamiento desarrollará una mayor destreza en la organización de hechos e ideas. Su preferencia básica por un enfoque personal o impersonal de la vida se reflejará en rasgos de superficie (rasgos superficiales) distintivos. Esto es lo que se conoce como la preferencia TF: **T** por razonamiento y **F** por sentimiento.