



(Foto de la sargento Alexandra Hullett, Viper Combat Camera-USAREUR)

Soldados del 1^{er} Escuadrón, 91^o Regimiento de Caballería, 173^a Brigada Aerotransportada proporcionan seguridad durante un ejercicio de movimiento-contacto el 11 de agosto de 2015 mientras participaban en un ejercicio llamado Allied Spirit II en el Centro de Apresto Multinacional Conjunto del Ejército, Hohenfels, Alemania. A menudo, los factores de la personalidad influyen en la manera en cómo los individuos responden a los cambios en sus ambientes.

Cómo ir más allá del MBTI

El modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad y el desarrollo de líder

Stephen J. Gerras, Doctor en Filosofía y
Leonard Wong, Doctor en Filosofía

En el pasado reciente, el Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés) ha sido el método de evaluación principal para los líderes del Ejército (y, a menudo, de sus cónyuges) a través de todo el espectro de la educación militar profesional que va desde la Academia para Suboficial Mayor del Ejército de EUA hasta la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Para los que quizás no estén familiarizados con el Indicador de Tipo Myers-Briggs, el MBTI evalúa cuatro pares de preferencias contrarias que se dicen ser innatas y de valor neutral para formar el tipo de personalidad de cuatro letras de una persona¹. El instrumento determina una preferencia ya sea para extraversión (E) o introversión (I), sensación (S) o intuición (N), pensamiento (T) o sentimiento (F) y juicio (J) o percepción (P). A los individuos se les clasifica en uno de los 16 diferentes tipos de personalidades, tales como un ISTJ o ENFP, basado en las preferencias.

Durante el curso de varias décadas, el MBTI llegó a ser el instrumento preeminente para proporcionar

información de uno mismo y de los demás a medida que su uso se propagaba por todo el Ejército. Su popularidad se tornó evidente en un estudio llevado a cabo en 1990 por el Consejo Nacional de Investigación (NRC, por sus siglas en inglés) en la Escuela Superior de Guerra del Ejército. En el estudio, casi todos los estudiantes encuestados creyeron que «el MBTI los hacía más conscientes de ellos mismos y de los demás y, 74 por ciento indicó que los hacía cambiar su comportamiento para con los demás»². Indistintamente de las buenas críticas, y la gran consideración que el MBTI parecía comandar, el asombroso informe del NRC observó que el uso del MBTI era «problemático» y concluyó que «la popularidad de este instrumento no coincidía con los resultados de la investigación de apoyo»³. En otras palabras, si bien el querido MBTI, a menudo, aceptado y aclamado en todo el Ejército, su popularidad no tiene una validez científica que lo justifique.

Puede servir de un poco de consuelo el hecho de que el Ejército no está solo en esta situación peculiar. Al fin y al cabo, 89 de las compañías *Fortune 100* también

usan el MBTI a pesar de que la investigación muestra, invariablemente, que su confiabilidad y vigencia van de la mano con las cartas del Tarot, los horóscopos y las galletas de la fortuna⁴. Sin embargo, ¿por qué es tan resistente el MBTI, especialmente en el Ejército, si es tan poco eficaz? Una de las razones principales de la popularidad del MBTI es que su uso es, a menudo, una de las pocas ocasiones cuando los líderes del Ejército pueden hacer serios intentos de autoconciencia. Por lo regular, el MBTI es administrado en un ambiente escolar poco intimidante; a los líderes del Ejército se les protege del ritmo operacional frenético



(Foto del sargento James Avery, 16° Destacamento de Asuntos Públicos Móvil)

Soldados asignados al Equipo Eagle, Grupo de Tarea 2-7 de infantería, consultan el manual técnico de su vehículo de transporte de infantería Stryker M1126 mientras llevan a cabo verificaciones y mantenimiento preventivos luego de un convoy de casi 130 kilómetros de Rukla a Prabrade, Lituania, 1 de mayo de 2015. Hay un vínculo fuerte entre la personalidad de un líder y la eficacia del mismo, específicamente en situaciones que exigen un ritmo acelerado.

que desalienta la mayoría de la reflexión personal. Aun cuando la investigación ha mostrado que el MBTI tiene poco valor en el desarrollo de líder, su administración puede ser una de las pocas oportunidades institucionalizadas en el Ejército para la autocienciación⁵.

Otro factor que contribuye a la popularidad del MBTI es que es inusualmente optimista. No tiene nada malo estar más inclinado hacia los sentimientos que hacia el pensamiento, y no importa cómo alguien conteste las preguntas del MBTI, en ninguno de los 16 tipos de personalidad jamás se sugerirá que un líder del Ejército tiene tendencias tóxicas. Por último, la popularidad del MBTI puede ser debido al efecto Barnum⁶. El efecto Barnum, nombrado en honor al artista estadounidense P.T. Barnum, sugiere que las personas encontrarán un significado personal en los anuncios que pueden abarcar a un público muy diverso. En vista de que las descripciones optimistas de la personalidad del MBTI son ambiguas y generales, hay una tendencia a considerar el *feedback* (retroalimentación) personal sumamente preciso aunque las descripciones puedan tener que ver con casi cualquier persona.

A pesar de sus defectos, el MBTI se las arregla para mantener su popularidad en la institución castrense estadounidense de hoy en día. Todavía se usa en la Escuela Superior de Guerra y los líderes de mayor antigüedad todavía lo consideran un recurso del desarrollo de líder. Por ejemplo, la contralmirante Margaret Klein, asesora de mayor antigüedad del secretario de defensa para el profesionalismo militar, recientemente sugirió que el MBTI podría ser una herramienta futura para evitar las trasgresiones éticas de los líderes de mayor antigüedad⁷. Esta afinidad que continua por el menos que óptimo MBTI señala la necesidad crítica de algún tipo de evaluación de la personalidad en el desarrollo de los líderes militares. La buena noticia es que hay una evaluación alternativa —tanto con validez científica como adecuada para el desarrollo de líder— y está ganando atención.

Los Cinco Grandes factores de la personalidad

Luego de medio siglo de estudios científicos, la mayoría de los psicólogos de hoy en día creen que hay cinco rasgos amplios de la personalidad que invariablemente se manifiestan cuando se estudia la personalidad humana. Estos cinco factores —a menudo conocidos

como los «Cinco Grandes»— pueden describir la personalidad de un individuo en donde cada factor trata un aspecto específico y singular. Los cinco factores juntos forman una combinación de cualidades o características que hacen el carácter o personalidad de una persona inconfundible⁸. Los Cinco Grandes factores de la personalidad pueden ser representados por medio de las siglas OCEAN en inglés:

La apertura a la experiencia (Openness) abarca la curiosidad, creatividad e imaginación. Incluye rasgos subyacentes tales como estética, sentimientos e ideas. Las personas extrovertidas disfrutan comer en restaurantes nuevos, les encanta viajar y, por lo regular, reconsideran sus valores. Por otro lado, las personas menos extrovertidas suelen preferir lo familiar, prefieren una rutina y, usualmente, son más conservadores.

La responsabilidad/tesón (Conscientiousness) se centra en el control y conformidad de los impulsos. Se refleja en la competencia, la autodisciplina y el orden. Una persona sumamente responsable está segura de sí misma, es bien organizada y motivada. Las personas que obtienen una puntuación baja en cuanto a la responsabilidad (tesón) suelen ser despreocupadas, imperturbables cuando las cosas no están en orden y menos orientadas hacia los objetivos.

La extraversión (Extraversion) está marcada por medio de una participación activa con el mundo exterior. Los líderes del Ejército clasificados de introvertidos con el modelo MBTI, a menudo, se sorprenden al recibir puntuaciones de extraversión que van de moderadas a altas con los Cinco Grandes factores de la personalidad. Esto no es de sorprender porque muchos líderes del Ejército que prefieren mantenerse en silencio, de ser requerido, toman el mando y son firmes y enérgicos.

La cordialidad/amabilidad (Agreeableness) refleja un interés por la armonía social. Esto incluye inspirar confianza, ser altruista y cariñoso. Los individuos que obtienen una puntuación alta en cordialidad/amabilidad son menos inclinados a vengarse cuando se les trata injustamente y creen que las personas son generalmente buenas. Las personas que obtienen una puntuación baja en cordialidad/amabilidad suelen ser más antagonistas, comedidas y cínicas.

La estabilidad emocional (Neuroticism) está relacionada a la tolerancia al estrés. Incluye ansiedad, timidez y depresión. Las personas con una puntuación

baja en cuanto a la estabilidad emocional se tornan tensas bajo presión, se desaniman fácilmente y se preocupan mucho. Las personas con una puntuación alta en estabilidad emocional son calmadas, optimistas y menos propensas a ponerse nerviosas. Algunos psicólogos usan la expresión *estabilidad emocional* en lugar de neuroticismo para evitar confundirlos con el concepto de neurosis de Sigmund Freud.

Si bien los Cinco Grandes factores de la personalidad proporcionan información valiosa para la autoconciencia, también constituyen un vehículo fuerte para el desarrollo de líder basado en extensos estudios que analizan las consecuencias e implicancias de la personalidad. A continuación se presenta un ejemplo de los resultados de la investigación en la literatura de los Cinco Grandes factores de la personalidad:

- ◆ Los estudios que usan los ejemplos militares muestran que los líderes de éxito suelen exhibir baja inestabilidad emocional, alta extroversión y alta responsabilidad/tesón⁹.
- ◆ La apertura a la experiencia es un pronosticador significativo de la capacidad de pensamiento estratégico en los líderes de mayor antigüedad¹⁰. Interesantemente, los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército suelen obtener una puntuación más baja en cuanto a la apertura a la experiencia que la población estadounidense, en general. Los estudiantes seleccionados para el comando en el nivel de brigada obtienen una puntuación más baja que el promedio de los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra en general¹¹.
- ◆ Una puntuación alta en la inestabilidad emocional suele negar los efectos positivos de todos los demás rasgos sobre la resistencia psicológica¹².
- ◆ En los estudios se encontró que las personas con un puntaje alto en extraversión suelen ser notados y se hacen valer, haciendo muy probable que surjan como líderes¹³.
- ◆ En algunos estudios se informa que la gente cordial/amable, cuando ocupan cargos de liderazgo, son líderes más eficaces, posiblemente a través del énfasis que ponen en crear un ambiente justo¹⁴.
- ◆ Los equipos sin integrantes con un nivel bajo de responsabilidad/tesón presentan menos conflictos, son mejores comunicadores y comparten más la carga de trabajo. Un equipo apoyará activamente a un integrante del mismo equipo que no sea muy inteligente,

sin embargo, estará inclinado a ignorar a un integrante con un nivel bajo de responsabilidad/tesón¹⁵.

El Ejército y los Cinco Grandes factores de la personalidad

Con una base de investigación formidable que los respaldan, los Cinco Grandes factores de la personalidad ofrecen beneficios posiblemente significativos para el desarrollo de líder en el Ejército. A fin de establecer una línea base de autoconciencia, los Cinco Grandes factores de la personalidad podrían ser integrados en el currículo de liderazgo del Curso de Liderazgo Avanzado para los suboficiales, o en el Curso Básico de Liderazgo para el Cuerpo de oficial. En vista de que hasta 50 por ciento de la personalidad de una persona puede ser heredada, y las personalidades son sumamente difíciles de cambiar una vez que se llega a la mayoría de edad, una evaluación de los Cinco Grandes factores de la personalidad pondría énfasis en esos aspectos de las personalidades de los líderes que deberían destacar (o superar) para convertirse en líderes más eficaces en el futuro¹⁶. El aumentar la autoconciencia sin intentar el cambio de personalidad, debería ser el foco. Además, es probablemente prudente restringir el uso de los Cinco Grandes factores de la personalidad a la autoconciencia en vez de la investigación de antecedentes o selección ya que es posible que una persona manipule el puntaje del factor respondiendo engañosamente las preguntas del instrumento.

Comparado con el MBTI, los Cinco Grandes factores de la personalidad es una metodología relativamente sencilla y frugal para la autoconciencia. Ya que el instrumento Myers-Briggs es un producto comercial, su uso incurre en un costo tanto para el instrumento MBTI como para la administración del mismo por personas certificadas por la corporación con todos los derechos reservados. Por otro lado, los factores de la personalidad de los Cinco Grandes pueden medirse de distintas maneras, lo que incluye versiones en línea que son tanto del dominio público (gratis) como anónimas. Las versiones que hay van desde evaluaciones increíblemente cortas de 10 preguntas no tan específicas hasta encuestas más detalladas de cien o más preguntas. Muchas versiones de los Cinco Grandes factores de la personalidad vienen con una puntuación promedio de otras muestras de población para ayudar en la interpretación de los resultados.

El modelo MBTI ha hecho un trabajo admirable en la presentación de la autoconciencia y la autoreflexión en el Ejército. Sin embargo, ha llegado el momento de que el Ejército vaya más allá del MBTI y adopte una metodología de autoconciencia

científicamente establecida y conducente al desarrollo de líder. Los factores de la personalidad de los Cinco Grandes cumplen ese requerimiento. Es decisión del Ejército aprovechar a cabalidad esta herramienta poderosa del desarrollo de líder. ■

El coronel (retirado) Stephen Gerras, Ejército de EUA, se desempeña en calidad de profesor de Ciencias del Comportamiento en el Departamento de Comando, Liderazgo y Administración en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Sirvió en el Ejército por más de 25 años, entre los cargos ocupados se encuentran: comandante de una compañía de infantería ligera y de un batallón de transporte, instructor de liderazgo en West Point y jefe de operaciones y acuerdos para la Oficina de Cooperación de Defensa en Ankara, Turquía. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de EUA, y una maestría y un doctorado en Psicología Industrial y Organizacional de la Universidad Estatal de Pensilvania.

El teniente coronel (retirado) Leonard Wong, Ejército de EUA, es un profesor de investigación en el Instituto de Estudios Estratégicos en la Escuela Superior de Guerra que se centra en las dimensiones humanas y organizacionales de la institución castrense. Entre los cargos desempeñados durante su carrera se encuentran instructor de liderazgo en West Point y analista para el jefe de Estado del Ejército. Won es ingeniero y cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de EUA, y una maestría y un doctorado de la Universidad Tecnológica de Texas.

Referencias Bibliográficas

1. «MBTI Basics», sitio web de la Fundación Myers & Briggs, accedido 23 de diciembre de 2015, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
2. Daniel Druckman and Robert A. Bjork, eds., *In the Mind's Eye: Enhancing Human Performance* (Washington, DC: National Academy Press, 1991), p. 94.
3. *Ibíd.*, p. 96.
4. Todd Essig, «The Mysterious Popularity of the Meaningless Myers-Briggs (MBTI)», *Forbes*, 29 de agosto de 2014, accedido el 29 julio de 2015, <http://www.forbes.com/sites/toddesig/2014/09/29/the-mysterious-popularity-of-the-meaningless-myers-briggs-mbti/>.
5. James Michael, «Using the Myers-Briggs Type Indicator as a Tool for Leadership Development? Apply with Caution», *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10 (2003): págs. 68-81.
6. Adrian Furnham, «We've Got Something for Everyone: The Barnum Effect», *Psychology Today* website, 21 de noviembre de 2014, accedido el 23 de diciembre de 2015, <https://www.psychologytoday.com/blog/sideways-view/201411/weve-got-something-everyone-the-barnum-effect>.
7. Amaani Lyle, «Official Discusses Tools to Boost Professionalism», *DOD News*, 3 de octubre de 2014, accedido el 28 de julio de 2015, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123339>.
8. Robert R. McCrae and Paul T. Costa Jr., *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective*, 2nd ed. (New York: The Guilford Press, 2003).
9. Timothy A. Judge, Joyce E. Bono, Remus Ilies, and Megan W. Gerhardt, «Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review», *Journal of Applied Psychology* 87 (2002): p. 773.
10. Lisa A. Dragoni et al., «Developing Executive Leaders: The Relative Contribution of Cognitive Ability, Personality, and the Accumulation of Work Experience in Predicting Strategic Thinking Competency», *Personnel Psychology* 64 (2001): págs. 829-64.
11. Stephen J. Gerras and Leonard Wong, *Changing Minds in the Army: Why It Is So Difficult and What to Do About It* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2013), p. 9.
12. Grace Fayombo, «The Relationship between Personality Traits and Psychological Resilience among the Caribbean Adolescents», *International Journal of Psychological Studies* 2 (diciembre de 2010): págs. 105-16.
13. Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt, p. 773.
14. David Mayer, Lisa Nishii, Benjamin Schneider, and Harold Goldstein, «The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences», *Personnel Psychology* 60 (invierno de 2007): págs. 929-63.
15. Robert Hogan, *Personality and the Fate of Organizations* (New York: National Academy Press, 2007), p. 63.
16. *Ibíd.*, p. 10.