

11

Las personalidades en retail: MBTI

¿Por qué leer este capítulo?

En el Capítulo 11, el lector podrá confirmar hasta qué punto cada persona es única y, por tanto, requiere un trato único. Abordamos esta dimensión gracias a las preferencias de personalidad del MBTI.

Inés es directora financiera de una empresa de interiorismo y material de obras de unos treinta empleados. Es una profesional apreciada por todos y, en particular, por el propietario y director general, Emiliano. Este me cuenta que existe un solo problema: «Hay una cosa que me sobrepasa: Inés siempre llega tarde. Si debe entregar la declaración del IVA el día 30, empieza a trabajarlo el 29. Se lo dije varias veces, pero parece que lo hace a propósito».

En coaching individual, Inés me dice: «Es mi forma de ser; yo rindo mejor con presión. Mi mejor energía la tengo cuando estoy encima del plazo. Mira, yo tengo dos hijas que en el colegio no llevan uniforme; pues la noche anterior soy incapaz de seleccionar la ropa que se van a poner; solo puedo hacerlo la mañana misma. Por ello, llegamos corriendo al colegio y luego yo a la oficina después de las 8:30 muchas veces».

Con Emiliano, Inés y sus colegas trabajamos el MBTI, y se hicieron cada uno el test de personalidad. Entendieron sus diferentes preferencias y pudieron comprender, con una gran sonrisa, los malentendidos «entre una

P y una J». Habían tomado conciencia de que no es que el otro sea malo, sino que prefiere funcionar de otra manera. También tomaron ambas acciones para «acercarse a su no preferencia». Inés, por ejemplo, fue capaz en los tres días siguientes de llegar al trabajo a las 8:27 (recibí cada día un WhatsApp diciendo: «Ya en mi sitio») y Emiliano en solicitarle tareas intermedias anticipadas.

¿Has probado a escribir con tu otra mano? Venga, tómate unos segundos y escribe tu nombre con tu mano habitual, y después hazlo con la otra. ¿Cómo te sientes en una y otra situación? Todos tenemos preferencia por una mano y, si estuviéramos obligados a escribir con la otra, nos resultaría incómodo, nos sentiríamos torpes al principio, pero a la larga podríamos hacerlo de una forma cada vez más segura. Nos acercaríamos a nuestra no preferencia, y ello es un aprendizaje, un logro. Sucede lo mismo con las preferencias de personalidades.

¿Un empleado que se lo proponga puede acercarse a su no preferencia si resulta que es la de su jefe (por ejemplo, la planificación)? ¿Puede María acercarse a la J de Emiliano y Emiliano acercarse a la P de María y, de paso, relajarse en el camino, disfrutar de relaciones más constructivas? Es parte del desarrollo personal y profesional.

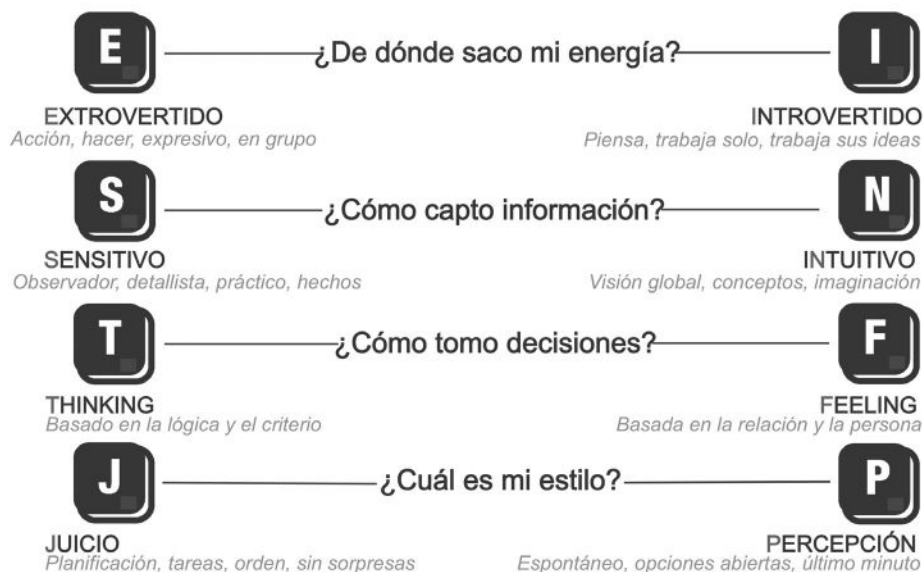
¿Qué es el MBTI?

Nos ha ayudado a introducir, en los equipos de management de las cadenas, la dimensión de las preferencias de personalidad mediante la herramienta del MBTI: invitar a cada uno a conocerse un poco más y detectar zonas de incomprensión, malentendidos, tensiones con los demás. Gozamos todos de capacidad de adaptación, la neuroplasticidad, pero primero debemos reconocer que tenemos preferencias de personalidad y constatar cuál es «nuestra mano preferida» en esta cuestión.

Si hacemos un poco de historia, vemos que Freud impulsa la psicología moderna a principios del siglo xx. Uno de sus seguidores, Carl Jung, retoma sus trabajos y los parametriza empleando tres criterios, tres ejes, con los que intenta agrupar las grandes tendencias de la personalidad. Más adelante, una maestra llamada Katharine Cook Briggs y su hija, Isabel Briggs Myers, siguieron con estos trabajos y añadieron un cuarto eje, diseñando el Indicador de Tipo Myers-Briggs o MBTI. Para defi-

nir tu propio estilo, puedes hacer el test. El siguiente cuadro te resume las explicaciones:

TEST DE PERSONALIDAD - MBTI



- **E-I:** ¿Cómo obtienes tu energía? ¿Desde los demás y el mundo exterior o desde dentro y el mundo interior? ¿Eres E o I, Extravertido o Introverso?
- **S-N:** ¿Cómo percibes la información? ¿Con base en la observación y los detalles o con base en la intuición y las ideas generales? ¿Eres S o N?
- **T-F:** ¿Cómo prefieres tomar decisiones? ¿Con base en lo lógico o a la relación humana y la armonía? ¿Eres T o F?
- **J-P:** ¿Cómo te orientas hacia el mundo exterior? ¿Eres planificado y ordenado (J: juicio o *judging*) o «de último minuto y muy flexible» (percepción)?

Estos cuatro ejes de dos polos te dan un código, por lo que hay 16 códigos posibles, y los ISTJ ven por qué les cuesta a veces entender a los ENFP y viceversa. El lector interesado podrá encontrar en Internet mucha teoría y literatura sobre su código. Nosotros nos centramos aquí en su uso para el autoconocimiento de las personas en el comercio.

Cómo mejorar el coaching en tiendas gracias al MBTI

En cada eje, identificaremos situaciones típicas de la gestión de tiendas y aportaremos algunos trucos del coach para solucionarlas gracias al MBTI:

- **E-I (Extravertidos *versus* Introvertidos):**
 - **Dificultad 1:** En reunión, los E («que piensan mientras hablan») tienden a hablar más que los I, y a responder espontáneamente a las preguntas. Los I («que reflexionan y luego hablan») pueden verse perjudicados.
 - **Truco 1:**
 - El manager invita a todos a escribir antes de responder, por ejemplo, con los «test exprés». Tomarse veinte segundos para formular y elaborar su respuesta antes de expresarla.
 - Indica a quién le toca hablar, nombrando a la persona. Permite que los Introvertidos también hablen y aporten su profundidad de reflexión.
 - Permitir el silencio en la conversación individual y protegerlo en la colectiva.
 - Los I apreciarán en particular la sesión de Retail Coaching a puerta cerrada porque los pone en valor.
 - **Dificultad 2:** El manager E tiende a hablar mucho y, tal vez, no permite expresarse a su colaborador.
 - **Truco 2:** El entrenamiento a «la pregunta + silencio» resultará especialmente visible y llamativo a los colaboradores.
- **S-N (Detallistas *versus* Intuitivos):**
 - **Dificultad 1:** Al manager S le cuesta implicar a su colaborador N. Le habla de cifras, detalles y hechos, y no logra captar su atención. El S explica «por qué», mientras que el N necesita un «para qué».
 - **Truco:** El N necesita que le den sentido, que se aporte una visión, por ejemplo: «Podemos llegar a un UPT de 3 que permitirá incrementar un 25 % la facturación».
 - **Dificultad 2:** Al manager N le cuesta concretizar su management al colaborador S. Le habla de visión, pero el colaborador S necesita cifras, datos concretos y precisos.
 - **Truco:** El cuadro de mando, las cifras en la mesa, facilitarán mucho la relación entre el manager N y el colaborador S, ya que les brindará un referencial común de conversación.

- **T-F (Thinking *versus* Feeling):**
 - **Dificultad 1:** Al manager F le cuesta convencer a sus interlocutores T. Les habla de clima laboral, de relaciones...
 - **Truco:** Utilizar un lenguaje lógico, reforzando el carácter analítico, por ejemplo, «Dado que el 30 % de nuestro personal tiene un contrato temporal, entonces nos cuesta formar a largo plazo». Esta frase, construida de manera analítica («dado que», «entonces»), captará la atención del interlocutor T.
- **Dificultad 2:** Al manager T le cuesta convencer a sus interlocutores F.
 - **Trucos:** El manager T puede adoptar un discurso más F, subrayando los beneficios para las personas:
 - «Con esta prima, si ganamos el juego, el ambiente en la tienda será mucho más motivador».
 - «Si logramos subir las ventas, podríamos convertir el contrato temporal de María en indefinido».
- **J-P (Planificados *versus* De último minuto):**
 - **Dificultad 1:** El manager J se siente irritado por los retrasos y trabajos de «último minuto» de su interlocutor P y sus improvisaciones, como Emiliano con Inés.
 - **Trucos:**
 - El manager J puede acordarse de que este interlocutor P da lo mejor de sí mismo cuando siente la presión del tiempo. El manager puede solicitarle etapas intermedias.
 - En periodo de cambio, el P dispone en principio de una mejor capacidad de adaptación al cambio.
 - **Dificultad 2:** El manager P se siente irritado por las solicitudes intempestivas de sus interlocutores J y su planificación, por ejemplo, el 1 de septiembre recibe la solicitud de vacaciones para el mes de agosto siguiente.
 - **Truco:** El manager P procurará asimilar que al J le tranquiliza esta planificación. Debe moverse en un entorno previsible. Entonces, el P procurará anticiparse al máximo en algunos puntos.

¿Cuál es el código de personalidad tipo en retail?

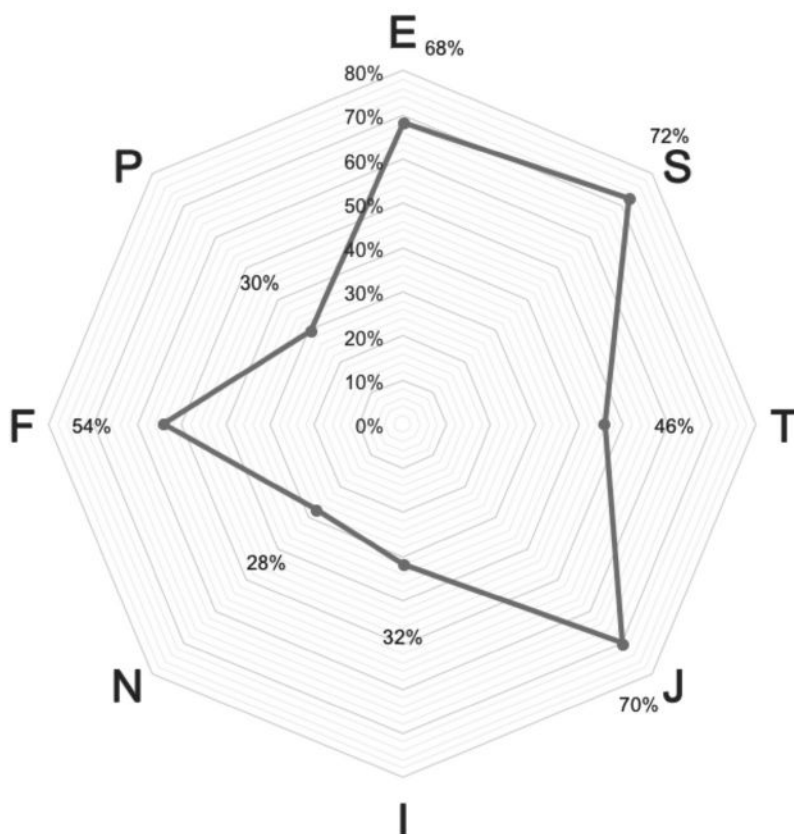
Hemos trabajado este test con más de seiscientas personas; encargados de tiendas, supervisores de zona, directores comerciales y operaciones,

y dueños de cadenas de tiendas de nueve países: Francia, España, Inglaterra, Suiza, Bélgica, Holanda, México, Portugal y Reino Unido.

Aunque estadísticamente constituye una base no representativa para llegar a conclusiones finales, nos parece lo bastante orientativa para compartirla en este libro. En primer lugar señalo algunas precauciones:

- Ningún código es bueno o malo en sí; tan solo es bueno conocerlo.
- Todos los tipos de personalidad pueden conseguir carreras gratificantes en retail.
- Cuidado con etiquetar a las personas.
- Este test no aplica a efectos de selección de personal.

Reparto de managers del retail, según su tipo de personalidad.



En resumen, este mapa de la personalidad del retail nos aporta las siguientes enseñanzas:

- **E-I:** Sin sorpresas, los profesionales del retail son en su mayoría extrovertidos: un 68 %. Una preferencia que lleva espontáneamente a ir hacia el otro, hacia el cliente. En este contexto, el introvertido aporta un punto de reflexión interesante, sobre todo a nivel gerencial.
- **S-N:** El 72 % de quienes trabajan en tiendas tienen preferencia S, es decir, que están enfocadas al detalle y al dato, y captan menos la información por medio de la intuición, la abstracción y el enlace de ideas. En este eje, los N se hacen presentes a medida que nos acercamos a los puestos directivos, aportando a los consejos de administración y a los comités de dirección la proyección y la visión propias de su preferencia intuitiva. Nos pasó con una famosa empresa retail en la que 45 managers de servicios centrales (no incluidos en este estudio por no trabajar directamente con tiendas), todos S (¡el 100 %!) reportaban a un consejo de administración en el que cuatro de seis eran N. Esto llevaba a situaciones como que el consejo solicitara que querían estar en China en 18 meses: mientras que los S necesitaban saber cómo, con qué presupuesto o detalles, los consejeros se quedaban con el empuje de la visión. A ojos de los 45 directores, faltaba «concreción».
- **T-F:** El 54 % de F. En este eje, muy cerca del 50/50. La toma de decisiones se reparte entre el criterio de la lógica y el de la armonía personal.
- **J-P:** El 70 % de los profesionales del retail son J: previsibles, planificados, sin sorpresas. En varias empresas observamos que, en el ámbito de la dirección, se hacen más presentes los P aportando una flexibilidad y adaptación al cambio muy útil, por ejemplo, en periodos de transición (como el reto del *omnichannel* descrito en este libro). Una cadena de tiendas tenía a quince J reportando a cuatro P, un auténtico ejercicio de comprensión y empatía.

Según este estudio empírico, el código tipo del retail sería entonces ESFJ y, en algunas empresas, ESTJ.

Despedimos esta sección con la frase de un N ilustre, Antoine de Saint-Exupéry, significativa para la meditación del manager-coach: «Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distri-

buir el trabajo, sino que primero evoca en los hombres el anhelo de mar libre y ancho».

En resumen...

- Conocerse a uno mismo, conocer las preferencias de personalidad, permite interpretar mejor nuestro impacto sobre los demás, desactivar zonas de incomprensión, acercarnos y desarrollar las no preferencias.
- Nuestro estudio empírico del MBTI en *retail* revela que, de 16 códigos posibles del MBTI, los profesionales del *retail* son principalmente ESTJ y ESFJ, es decir, extravertidos, orientados al detalle y planificados.
- Dominar el MBTI permite al manager mejorar sus coachings, *briefings* y comunicación con el equipo y la dirección.
- Cada manager sabrá identificar las preferencias de sus colaboradores y jefes, las zonas de entendimiento natural y las de incomprensión. Acercarse a sus no preferencias es un camino de desarrollo personal y profesional.