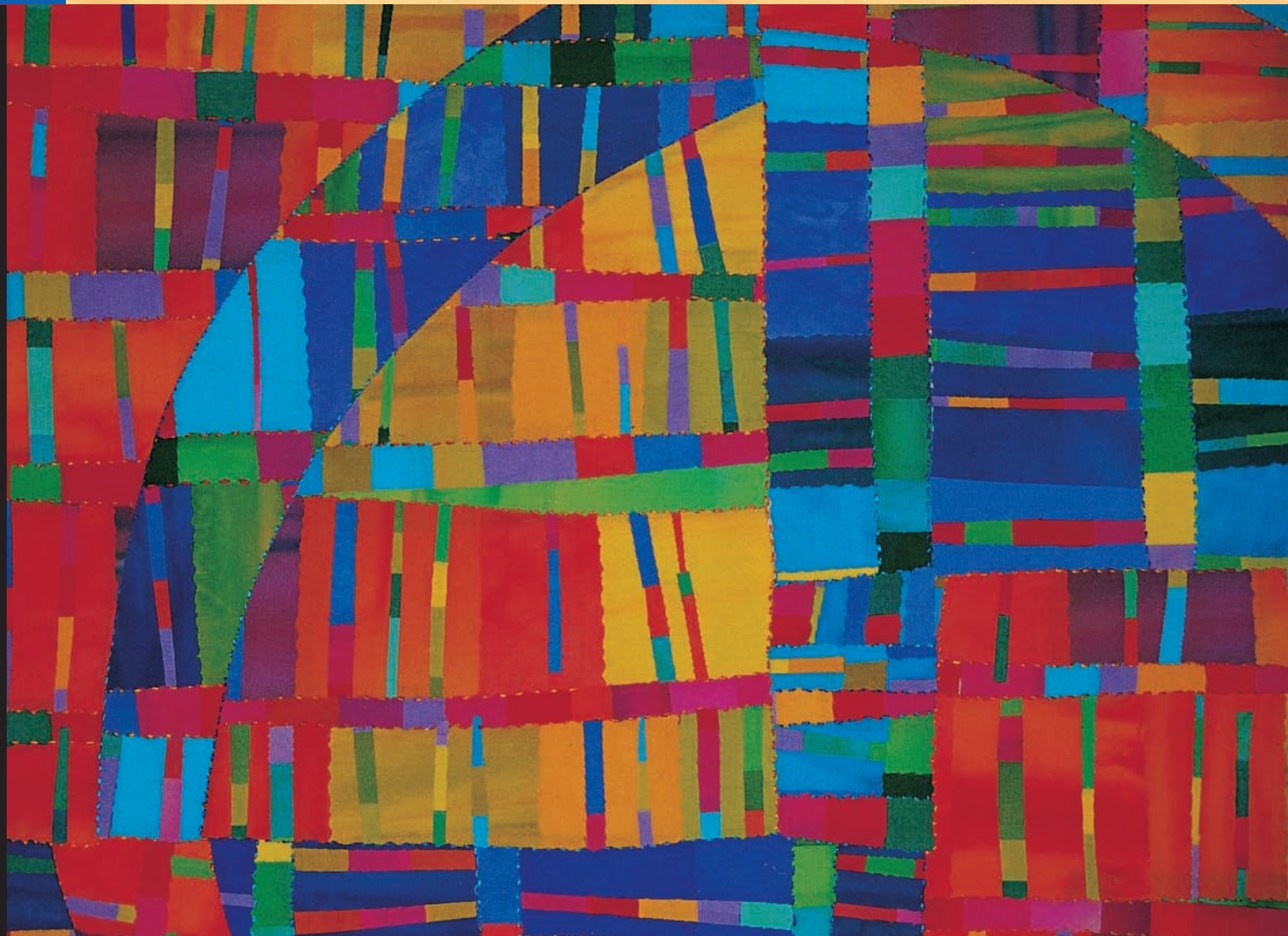


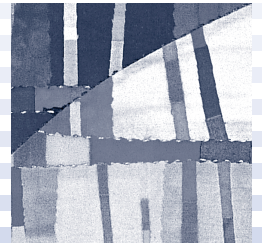
INTRODUCCIÓN AL  
TYPE™ Y LOS  
EQUIPOS

INTRODUCCIÓN AL TYPE® SERIES



ELIZABETH HIRSH | KATHERINE W. HIRSH | SANDRA KREBS HIRSH  
SEGUNDA EDICIÓN

# Introducción



**E**l propósito de *Introducción al Type™ y los Equipos* es ayudarlo a comprender el resultado de sus respuestas a la herramienta *Myers-Briggs Type Indicator®* (MBTI®) y cómo los mismos se relacionan con su trabajo como integrante de un equipo. Si bien la herramienta se ha aplicado exitosamente a los individuos, su poder se multiplica al aplicarla a los equipos, como lo demuestra su uso en la formación de equipos en todo el mundo.

Este manual presenta un marco de referencia diseñado específicamente para ayudar a los equipos a funcionar con mayor productividad. La herramienta MBTI es útil para los equipos porque su idea básica es que todas las personas tienen dones únicos que ofrecer, así como retos que superar. En los equipos se colabora, intentando así aprovechar al máximo los talentos especiales de cada integrante a la vez que se reducen a un mínimo las brechas de conocimientos y destrezas. El aplicar la información de este manual a los equipos y a su formación los ayudará a tener éxito.

Para demostrar el gran alcance de los beneficios de la herramienta MBTI, este manual aborda seis temas centrales de actualidad que afectan a los equipos: la comunicación, la cultura del equipo, el liderazgo, el cambio, la solución de problemas y conflictos, y el estrés. Las descripciones de los tipos comprenden respuestas representativas de cada uno de los dieciséis tipos a cada uno de los temas centrales. Los integrantes del equipo pueden usar estos ejemplos para crear mayor consciencia de sus propios tipos de personalidad, mejorando así la eficacia tanto individual como del equipo.

---

## Los Equipos y la Formación de equipos

Un equipo es un grupo de dos o más personas que colaboran para realizar una tarea. Es posible que la descripción

parezca evidente, sin embargo muchas personas piensan únicamente en los deportes al oír el término. De la misma manera que cada integrante de un equipo deportivo desempeña un papel distinto y aporta destrezas distintas, así ocurre con los equipos en el lugar de trabajo. La herramienta MBTI brinda un marco de referencia dentro del cual puedan entenderse las diferencias entre lo que cada uno de los integrantes de un equipo brinda al mismo.

La formación de equipos - según realizada con la ayuda de la herramienta MBTI - es el proceso mediante el cual se anima a un grupo de individuos a aprender más sobre sí mismos, los demás, y sus líderes, y sobre cómo esos componentes se acoplan para impulsar el éxito del equipo. Use este manual para ayudar a iniciar el proceso de formación de equipos, o para continuar reforzando un esfuerzo de formación de equipos ya iniciado.

---

## La herramienta MBTI® y sus beneficios para los equipos

La herramienta MBTI revela las preferencias individuales de fuentes de energía (Extroversión e Introversión), asimilación de la información (Sensación e Intuición), toma de decisiones (Pensamiento y Sentimiento) y estilos de vida (Juicio y Percepción). De las distintas combinaciones de estas cuatro dicotomías de preferencias del MBTI resultan dieciséis tipos de personalidad únicos. Este manual lo ayudará a comprender su propio tipo, así como la relación de sus preferencias con su manera de relacionarse y la de otros integrantes del equipo. Mientras lee las descripciones, tenga presente que, aunque sus preferencias pueden ocasionar que se comporte de ciertas maneras predecibles, las metas de la organización y sus propias metas pueden impulsarlo a actuar de maneras distintas a sus preferencias naturales.

## La herramienta MBTI® y la eficacia de los equipos

La herramienta MBTI ayuda específicamente a los integrantes de un equipo porque:

- Fomenta la franqueza y la confianza
- Proporciona un lenguaje neutral y afirmativo con el cual plantear las diferencias
- Recalca el valor de la diversidad
- Enseña a los integrantes del equipo a valorar y colaborar con los aspectos fuertes de otras personas
- Ayuda a incrementar la productividad al compaginar las preferencias de MBTI de un individuo con tareas específicas dentro de un equipo
- Identifica los puntos fuertes y la debilidades de un equipo
- Proporciona un marco de referencia dentro del cual los miembros del equipo puedan entender y controlar mejor:
  - La comunicación
  - La cultura del equipo
  - El liderazgo
  - El cambio
  - La solución de problemas y conflictos
  - El estrés

Según Mary McCaulley (1975), la herramienta MBTI permite formular predicciones sobre la eficacia de un equipo basándose en los tipos psicológicos, a saber:

- Mientras más similares sean los tipos de personalidad dentro de un equipo, más fácil será para los integrantes entenderse mutuamente
- Mientras más difieran los tipos de personalidad dentro de un equipo, más lenta será la comprensión mutua
- Los grupos de alta similitud tomarán decisiones más rápidamente, pero tendrán mayores probabilidades de cometer errores debido a la falta de representación de todos los puntos de vista
- Los grupos con integrantes de muchos tipos distintos tomarán decisiones de manera más lenta (y ardua), pero probablemente mejores, ya que se abarcan más puntos de vista

- Los equipos con un solo integrante de cierta preferencia (por ejemplo, un Introverso) pueden desestimar los dones y destrezas relacionados con esa preferencia, y es probable que lo vean como distinto
- Los equipos que llegan a apreciar y aprovechar los distintos tipos podrán experimentar menos conflictos
- Los equipos exitosos compuestos de muchos tipos distintos fomentan el desarrollo personal de sus integrantes al promover el aprendizaje de los dones de otras personas

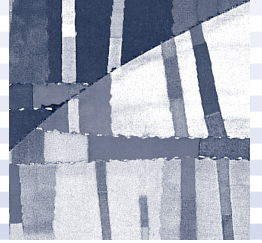
Este folleto le brinda la oportunidad de explorar el concepto de tipo psicológico y su relación con usted, su equipo y los líderes de su equipo. La información presentada puede servir de guía para comprender y enriquecer las relaciones dentro del equipo, ayudando a cada integrante del mismo a aprovechar al máximo su estilo particular. Úselo para que el trabajo diario dentro del equipo sea más recompensante y agradable.

## Aspectos clave que se deben tener en mente sobre la herramienta MBTI®

Tenga en mente los siguientes detalles al explorar el concepto de tipo para garantizar una experiencia positiva para todos:

- El tipo se relaciona con preferencias; no es indicador de los conocimientos, las destrezas ni las habilidades
- No hay preferencias correctas ni incorrectas
- No hay preferencias malsanas ni indebidas
- El tipo no es una excusa - todos somos capaces de utilizar cada función (Sensación e Intuición, Pensamiento y Sentimiento) y cada actitud (Extroversión e Introversión, Juicio y Percepción)
- Cada integrante del equipo es el mejor juez de sus propias preferencias
- El tipo debe dar poder a los integrantes de un equipo, no limitarlos

# Comprenda sus preferencias



A veces, las personas responden a las preguntas de la evaluación MBTI de la manera que creen que debieran hacerlo, y no como verdaderamente se sienten; por eso, es importante que confirme el resultado de su evaluación. Esto se denomina el proceso de “mejor ajuste”.

## Estudie sus preferencias del MBTI®

Como parte del proceso de validación de su tipo de mejor ajuste, sería de utilidad que leyera las descripciones del cuadro de “Preferencias del MBTI®” a continuación. Estudie las categorías bajo cada encabezado - Fuente de energía, Asimilación de información, Toma de decisiones y Estilo de vida - y marque las afirmaciones que “se parezcan” mejor a usted. Seguidamente, compare las preferencias opuestas para ver si marcó más afirmaciones bajo las categorías de Extroversión o Introversión, Sensación o Intuición, y así sucesivamente. Esto le ayudará tanto a entender como a confirmar su tipo de mejor ajuste. Recuerde, usted es la persona mejor capacitada para juzgar sus propias preferencias.

## Preferencias del MBTI®

### Fuente de energía

#### Extroversión

Las personas que prefieren la Extroversión dirigen y reciben su energía del mundo exterior. Los Extrovertidos tienen mayores probabilidades de:

- Preferir la acción más que la reflexión
- Hablar sobre las cosas para poder entenderlas
- Preferir la comunicación verbal
- Compartir sus sentimientos abiertamente
- Actuar y responder rápidamente
- Incorporarse a sus entornos
- Disfrutar del trabajo en grupo
- Asumir puestos de primera plana

#### Introversión

Las personas que prefieren la Introversión dirigen y reciben su energía del mundo interior. Los Introvertidos tienen mayores probabilidades de:

- Preferir la reflexión más que la acción
- Pensar sobre las cosas para poder entenderlas
- Preferir la comunicación escrita
- No revelar sus pensamientos hasta que sean (casi) perfectos
- Contemplar y pensar en profundidad
- Protegerse de las exigencias e intrusiones externas
- Disfrutar del trabajo a solas o con una o dos personas más
- Mantenerse tras bastidores

### Asimilación de información

#### Sensación

A las personas que prefieren la Sensación les gusta asimilar la información de manera precisa y exacta. Los tipos de Sensación tienen mayores probabilidades de:

- Querer escuchar los datos y los detalles primero
- Preferir lo que ha sido probado y comprobado
- Enfatizar lo pragmático
- Desear lo predecible
- Percibir que los problemas necesitan soluciones específicas basadas en la experiencia previa
- Enfocarse en las aplicaciones prácticas de una situación
- Querer saber lo que es
- Valorar el realismo

#### Intuición

A las personas que prefieren la Intuición les gusta asimilar la información de manera ad hoc e innovadora. Los tipos Intuitivos tienen mayores probabilidades de:

- Querer escuchar los conceptos generales primero
- Preferir lo nuevo y no probado
- Enfatizar lo teórico
- Desear el cambio
- Percibir los problemas como oportunidades de innovar basándose en la inspiración
- Enfocarse en las posibilidades futuras de una situación
- Querer saber lo que pudiera ser
- Valorar la imaginación

### Toma de decisiones

#### Pensamiento

Las personas que prefieren el Pensamiento buscan una verdad generalizada y objetividad al tomar decisiones. Los tipos de Pensamiento tienen mayores probabilidades de:

- Buscar la claridad lógica
- Cuestionar primero
- Estar interesados en datos
- Saber cuándo se requiere usar la lógica
- Preferir que las cosas sean objetivas
- Permanecer retraídos al tomar decisiones, evaluando los aspectos a favor y en contra
- Buscar las fallas de un argumento
- Esforzarse por ser justos

#### Sentimiento

Las personas que prefieren el Sentimiento buscan armonía individual e interpersonal al tomar decisiones. Los tipos de Sentimiento tienen mayores probabilidades de:

- Buscar la claridad emocional
- Aceptar primero
- Estar interesados en personas
- Saber cuándo se requiere el apoyo
- Preferir que las cosas sean personales
- Permanecer involucrados personalmente al tomar decisiones, evaluando los valores
- Buscar los puntos de acuerdo en un argumento
- Esforzarse por ser compasivos

### Estilo de vida

#### Juicio

Las personas que prefieren el Juicio quieren llegar a una finalidad y actuar basándose en las decisiones. Los tipos de Juicio tienen mayores probabilidades de:

- Querer los asuntos arreglados y bien ordenados
- Completar sus deberes antes de la fecha límite
- Gustarles las metas y los resultados
- Limitar las sorpresas
- Llegar a conclusiones
- Comprometerse rápidamente con planes o decisiones
- Ver las rutinas como eficaces
- Confiar en el plan

#### Percepción

Las personas que prefieren la Percepción quieren permanecer abiertas y adaptarse a información nueva. Los tipos de Percepción tienen mayores probabilidades de:

- Querer los asuntos flexibles y abiertos
- Completar sus deberes en la fecha límite
- Querer ver lo que sucede
- Disfrutar las sorpresas
- Permanecer tentativos
- Reservarse el derecho de cambiar sus planes o decisiones
- Ver las rutinas como limitaciones
- Confiar en el proceso

## Examine sus preferencias del MBTI® en el lugar de trabajo

El siguiente paso es pensar sobre sus preferencias en la medida que éstas se relacionan con situaciones laborales. Como lo hizo anteriormente con el cuadro de “Preferencias

del MBTI®”, estudie las descripciones del cuadro de “Preferencias del MBTI® en el trabajo” y marque las que mejor ilustren cómo se comporta en el trabajo. Seguidamente, compare las preferencias opuestas para ver si marcó más afirmaciones bajo las categorías de Extroversión o Introversión, Sensación o Intuición, y así sucesivamente. Como se indicó anteriormente, esto le ayudará tanto a entender como a confirmar su tipo de mejor ajuste.

### Las preferencias del MBTI® en el lugar de trabajo

En el trabajo, los Extrovertidos tienen mayores probabilidades de:

- Hablar - pensar - hablar
- Preferir un entorno enérgico
- Desear un líder orientado en la toma de acción
- Tener un enfoque entusiasta ante el cambio
- Preferir comenzar el proceso de solución de problemas como un grupo
- Encuentran la falta de intercambio estresante

En el trabajo, los Introversos tienen mayores probabilidades de:

- Pensar - hablar - pensar
- Preferir un entorno calmado
- Desear un líder contemplativo
- Tener un enfoque reservado ante el cambio
- Preferir comenzar el proceso de solución de problemas individualmente
- Encuentran demasiado intercambio estresante

En el trabajo, los tipos de Sensación tienen mayores probabilidades de:

- Hablar en términos específicos
- Valorar estar rodeados de personas realistas
- Querer líderes pragmáticos
- Proceder paso a paso durante los cambios
- Preferir usar métodos establecidos de solución de problemas
- Sentirse bajo tensión cuando los sobrecargan con teorías abstractas

En el trabajo, los tipos Intuitivos tienen mayores probabilidades de:

- Hablar en términos generales
- Valorar estar rodeados de personas imaginativas
- Querer líderes de visión
- Saltar de paso a paso durante cambios
- Preferir crear métodos nuevos de solución de problemas
- Sentirse bajo tensión cuando los sobrecargan con detalles específicos

En el trabajo, los tipos de Pensamiento tienen mayores probabilidades de:

- Ofrecer consejos objetivos
- Querer normas que sean justas para las personas
- Querer líderes justos
- Preferir que los cambios sean lógicos
- Mirar los problemas en términos de causa y efecto
- Sentirse estresados por la incompetencia

En el trabajo, los tipos de Sentimiento tienen mayores probabilidades de:

- Ofrecer consejos alentadores
- Querer normas que demuestren simpatía por las personas
- Querer líderes compasivos
- Preferir que los cambios sean armoniosos
- Mirar los problemas en términos de sus efectos en las personas
- Sentirse estresados por falta de cooperación

En el trabajo, los tipos de Juicio tienen mayores probabilidades de:

- Querer que la comunicación sea sistemática
- Preferir que su ambiente sea estructurado
- Querer que el líder tenga la habilidad de planificar
- Tomar un enfoque orientado a los resultados en relación con los cambios
- Sentirse cómodos progresando hacia una solución fija
- Sentirse estresados por la indecisión

En el trabajo, los tipos de Percepción tienen mayores probabilidades de:

- Querer que la comunicación sea espontánea
- Preferir que su ambiente sea flexible
- Querer que el líder sea adaptable
- Tomar un enfoque orientado al proceso en relación con los cambios
- Sentirse cómodos manteniendo abiertas sus opciones
- Sentirse estresados por una finalización prematura

## La relación de sus preferencias del MBTI® con los seis temas centrales de importancia para los equipos

Después de tener la oportunidad de contemplar y comenzar a determinar sus preferencias en los cuadros anteriores, le beneficiará estudiar los cuadros de las páginas siguientes. Esto le brindará otra oportunidad de confirmar y comprender sus propias preferencias, y de determinar su tipo de mejor ajuste.

### La relación de las preferencias del MBTI® con la comunicación

Al comunicarse, los Extrovertidos tienen mayores probabilidades de:

- Compartir abiertamente
- Buscar intercambios en grupos grandes
- Ser entusiastas y orientados a la actividad
- Querer la convivencia

Al comunicarse, los Introversos tienen mayores probabilidades de:

- Guardar silencio
- Buscar intercambios en grupos pequeños
- Ser calmados y reservados
- Querer la autonomía

Al comunicarse, los tipos de Sensación tienen mayores probabilidades de:

- Disfrutar las conversaciones prácticas
- Pasar de punto a punto de manera lineal
- Usar descripciones detalladas
- Complementar los mensajes con experiencias reales y tangibles

Al comunicarse, los tipos Intuitivos tienen mayores probabilidades de:

- Disfrutar las conversaciones ingeniosas
- Saltarse los pasos a medida que hacen conexiones
- Usar descripciones metafóricas
- Complementar los mensajes con imaginación e ingeniosidad

Al comunicarse, los tipos de Pensamiento tienen mayores probabilidades de:

- Expresar escepticismo
- Estudiar el conflicto para encontrar la verdad
- Ser formal
- Comenzar con una crítica

Al comunicarse, los tipos de Sentimiento tienen mayores probabilidades de:

- Expresar afecto
- Evitar el conflicto para mantener la armonía
- Ser sociable
- Comenzar con elogios

Al comunicarse, los tipos de Juicio tienen mayores probabilidades de:

- Usar palabras de decisión - por ejemplo, concluir, decidir, planificar
- Ofrecer posturas fijas
- Orientar las discusiones hacia los resultados
- Desagradarles que los desvíen de su curso

Al comunicarse, los tipos de Percepción tienen mayores probabilidades de:

- Usar palabras de duda - por ejemplo, tal vez, quizás, tender a
- Ofrecer posibilidades tentativas
- Orientar las discusiones hacia las opciones
- Encontrar interesante que los desvíen de su curso

## El Lente de la Dinámica

La noción de que cuatro de las preferencias - S, N, T y F - existen en una relación dinámica es de importancia particular para el concepto de tipo psicológico. Para cada tipo, una de estas preferencias se habrá cultivado a la edad más temprana y es posible que se use más que las demás. A menudo, esta primera preferencia se denomina la función dominante (o Dominante). Independientemente de cuál sea su Dominante, indica generalmente cómo usted aporta al mundo.

Si su función Dominante conlleva asimilar la información (S o N), entonces, la función secundaria será la relacionada con la toma de decisiones (T o F). Si su función Dominante conlleva la preferencia de toma de decisiones (T o F), entonces, la función secundaria será la que conlleva asimilación de la información (S o N). La función secundaria proporciona equilibrio: la buena toma de decisiones requiere buenas destrezas de recopilación de la información, y viceversa.

La tercera y cuarta función se desarrollan más adelante. Como con la primera y segunda función, se equilibran mutuamente: Una conlleva asimilar información y la otra conlleva tomar decisiones. La cuarta función, o la menos preferida, es por lo general el punto más débil de una persona - el área que más probablemente pase por alto y, por lo tanto, la más vulnerable. Use el cuadro de "Orden de Preferencias" de la página 48 como guía rápida.

Las agrupaciones dentro del Lente de la Dinámica se definen en términos de la función Dominante S, N, T o F. Una de las maneras de determinar la dinámica del tipo es aplicar la "regla de 1 y 2": en la primera hilera de la Tabla de Tipos, la primera función - es decir, Sensación o Intuición, dependiendo del tipo - será la Dominante; en la segunda hilera de la Tabla de Tipos, la segunda función - es decir, Pensamiento o Sentimiento, dependiendo del tipo - será la dominante. En otras palabras: "Hilera uno, función uno; hilera dos, función dos". En la tercera hilera, la primera función es la Dominante; en la cuarta hilera, la segunda función es la Dominante.

S	N	
T	F	T
S	N	
T	F	T

- Sensación (S) dominante:** Tipos realistas y concretos
- Intuición (N) dominante:** Tipos visionarios y perceptivos
- Pensamiento (T) dominante:** Tipos de principios y justos
- Sentimiento (F) dominante:** Tipos éticos y compasivos



## Orden de preferencias

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensación</li> <li>2. Pensamiento</li> <li>3. Sentimiento</li> <li>4. Intuición</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensación</li> <li>2. Sentimiento</li> <li>3. Pensamiento</li> <li>4. Intuición</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intuición</li> <li>2. Sentimiento</li> <li>3. Pensamiento</li> <li>4. Sensación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intuición</li> <li>2. Pensamiento</li> <li>3. Sentimiento</li> <li>4. Sensación</li> </ol>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensamiento</li> <li>2. Sensación</li> <li>3. Intuición</li> <li>4. Sentimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentimiento</li> <li>2. Sensación</li> <li>3. Intuición</li> <li>4. Pensamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentimiento</li> <li>2. Intuición</li> <li>3. Sensación</li> <li>4. Pensamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensamiento</li> <li>2. Intuición</li> <li>3. Sensación</li> <li>4. Sentimiento</li> </ol>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensación</li> <li>2. Pensamiento</li> <li>3. Sentimiento</li> <li>4. Intuición</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensación</li> <li>2. Sentimiento</li> <li>3. Pensamiento</li> <li>4. Intuición</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intuición</li> <li>2. Sentimiento</li> <li>3. Pensamiento</li> <li>4. Sensación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intuición</li> <li>2. Pensamiento</li> <li>3. Sentimiento</li> <li>4. Sensación</li> </ol>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensamiento</li> <li>2. Sensación</li> <li>3. Intuición</li> <li>4. Sentimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentimiento</li> <li>2. Sensación</li> <li>3. Intuición</li> <li>4. Pensamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentimiento</li> <li>2. Intuición</li> <li>3. Sensación</li> <li>4. Pensamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensamiento</li> <li>2. Intuición</li> <li>3. Sensación</li> <li>4. Sentimiento</li> </ol>

## Análisis del equipo

1. Escriba el nombre de cada integrante del equipo (incluyendo el suyo) en el encasillado correspondiente en la siguiente Tabla de Tipos del Equipo para obtener una ilustración gráfica de la composición de su equipo. Indique el(los) tipo(s) de los líderes de su equipo con un asterisco.

### Team Type Table

<b>iSTJ</b>	<b>iSFJ</b>	<b>iNFJ</b>	<b>iNTJ</b>
<b>iSTP</b>	<b>iSFP</b>	<b>iNFP</b>	<b>iNTP</b>
<b>eSTP</b>	<b>eSFP</b>	<b>eNFP</b>	<b>eNTP</b>
<b>eSTJ</b>	<b>eSFJ</b>	<b>eNFJ</b>	<b>eNTJ</b>

2. Seguidamente, en la Cuadrícula de Análisis de Equipos de la Herramienta MBTI®, anote el número y el porcentaje de cada una de las ocho preferencias en su equipo (incluyendo la suya) para determinar la composición de su equipo. Anote las preferencias de los líderes de su equipo en la línea suministrada. Para determinar el Tipo del Equipo seleccione la preferencia de mayoría - es decir, la de número y porcentaje más grande - para Extroversión (E) o Introversión (I), Sensación (S) o Intuición (N), Pensamiento (T) o Sentimiento (F), y Juicio (J) o Percepción (P). Escriba las cuatro letras en la línea suministrada para el Tipo de Equipo. En caso de un empate, debe consultar con el organizador de equipos o con un profesional en tipos de personalidad para ver qué hacer.

### Cuadrícula de Análisis de Equipos del MBTI®

	Número	Porcentaje		Número	Porcentaje
Tipos Extrovertidos			Tipos Introversos		
Tipos de Sensación			Tipos Intuitivos		
Tipos de Pensamiento			Tipos de Sentimiento		
Tipos de Juicio			Tipos de Percepción		

Tipos de Preferencias de los Líderes del Equipo \_\_\_\_\_

Tipo del Equipo \_\_\_\_\_