



APLICACIÓN DEL ENEAGRAMA EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS EN LA EMPRESA

Trabajo Final del Máster en Dirección y Gestión de Proyectos Informáticos



JULIO DE 2020

AUTOR: ALBERTO LABORDA VELASCO
Universidad de Alcalá de Henares

Universidad de Alcalá

Escuela Politécnica Superior

**Máster Universitario en Dirección de Proyectos
de Informáticos**

Trabajo Fin de Máster

**Aplicación del Eneagrama en la Dirección y
Gestión de Equipos en la Empresa**

Autor: D. Alberto Laborda Velasco

Director Máster: Dr. D. Roberto Barchino Plata

Tribunal evaluador:

Presidente del Tribunal :

Vocal 1º:

Vocal 2º:

Calificación : _____

Alcalá de Henares a, 15 de Julio del 2016

Índice

Prólogo	15
PARTE 0: Introducción.....	17
0.1. Objetivos del Trabajo	17
0.2. Ámbito de Aplicación	17
PARTE I: EL ENEAGRAMA. INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	19
1. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?.....	19
2. ¿Qué es el Eneagrama?	20
3. Eneagrama, Liderazgo y Desempeño Profesional	21
4. Introducción al Eneagrama de la Personalidad.....	22
4.1. Aplicaciones del Eneagrama.....	22
4.2. Casos de Éxito.....	23
4.3. Resumen de las nueve estrategias	25
4.4. Estrategia Principal.....	26
4.5. Estrategia de Apoyo	27
4.6. Estrategia Ignorada	28
5. Competencias Emocionales	28
6. Dominios Instintivos.....	30
6.1. Conservación	31
6.2. Social	32
6.3. Transmisor.....	32
7. Descripción de los Tipos de Personalidad	33
7.1. Eneatipo 1: El que se esfuerza por ser perfecto.....	33
7.2. Eneatipo 2: El que se esfuerza por estar conectado	34
7.3. Eneatipo 3: El que se esfuerza por destacar	35
7.4. Eneatipo 4: El que se esfuerza por ser único	36
7.5. Eneatipo 5: El que se esfuerza por estar distanciado	37
7.6. Eneatipo 6: El que se esfuerza por estar seguro	38
7.7. Eneatipo 7: El que se esfuerza por estar experimentar entusiasmo	39
7.8. Eneatipo 8: El que se esfuerza por ser poderoso	40
7.9. Eneatipo 9: El que se esfuerza por estar en paz.....	41
8. Dirigimos cómo somos	42

PARTE II: MANAGEMENT	47
9. El Eneagrama de las Organizaciones	47
10. Introducción a los Estilos de Liderazgo	50
10.1. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 1	50
10.2. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 2	51
10.3. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 3	52
10.4. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 4	53
10.5. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 5	54
10.6. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 6	55
10.7. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 7	56
10.8. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 8	57
10.9. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 9	58
11. Competencias Clave para Ejercer un Liderazgo Efectivo	59
11.1. Nivel de Desarrollo y Madurez Personal	59
11.2. Habilidades de Relación	71
11.3. Habilidades de Liderazgo	81
11.4. Habilidades de Negocio.....	90
12. Influencia de los Instintos en el Estilo de Liderazgo.....	102
12.1. Conservación	103
12.2. Social	104
12.3. Transmisor.....	105
 PARTE III: DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO.....	 107
13. Cómo Incorporar los Nuevos Hábitos	107
13.1. Método de Incorporación de Nuevos Hábitos: Desde Darse Cuenta a la Acción	107
14. Trabajando con los Instintos	108
15. Desarrollo de las Competencias Emocionales.....	110
15.1. Eneatipo 1: El que se esfuerza por ser perfecto	110
15.2. Eneatipo 2: El que se esfuerza por estar conectado	111
15.3. Eneatipo 3: El que se esfuerza por destacar	112
15.4. Eneatipo 4: El que se esfuerza por ser único	112
15.5. Eneatipo 5: El que se esfuerza por estar distanciado	113
15.6. Eneatipo 6: El que se esfuerza por estar seguro	114
15.7. Eneatipo 7: El que se esfuerza por experimentar entusiasmo	115
15.8. Eneatipo 8: El que se esfuerza por ser poderoso	115
15.9. Eneatipo 9: El que se esfuerza por estar en paz	116

16. Recomendaciones Generales	117
16.1. Eneatipo 1: El que se esfuerza por ser perfecto	117
16.2. Eneatipo 2: El que se esfuerza por estar conectado	119
16.3. Eneatipo 3: El que se esfuerza por destacar	120
16.4. Eneatipo 4: El que se esfuerza por ser único	121
16.5. Eneatipo 5: El que se esfuerza por estar distanciado	122
16.6. Eneatipo 6: El que se esfuerza por estar seguro	124
16.7. Eneatipo 7: El que se esfuerza por experimentar entusiasmo	125
16.8. Eneatipo 8: El que se esfuerza por ser poderoso	126
16.9. Eneatipo 9: El que se esfuerza por estar en paz	127
Conclusiones	129
Bibliografía	131

Índice de Imágenes

<i>Ilustración 1: Eneagrama Base</i>	20
<i>Ilustración 2: Eneagrama desde el punto de vista "El que se esfuerza por"</i>	27
<i>Ilustración 3: Eneagrama en base a la Estrategia de Apoyo</i>	27
<i>Ilustración 4: Eneagrama en base a la Estrategia Ignorada</i>	28
<i>Ilustración 5: Instintos</i>	31
<i>Ilustración 6: Lisa</i>	34
<i>Ilustración 7: Soraya Sáenz</i>	34
<i>Ilustración 8: Pablo Iglesias</i>	34
<i>Ilustración 9: Charlize Theron</i>	35
<i>Ilustración 10: Campanilla</i>	35
<i>Ilustración 11: Santa Teresa</i>	35
<i>Ilustración 12: Ben Affleck</i>	36
<i>Ilustración 13: Superman</i>	36
<i>Ilustración 14: Cristiano Ronaldo</i>	36
<i>Ilustración 15: Johnny Depp</i>	37
<i>Ilustración 16: Amy Winehouse</i>	37
<i>Ilustración 17: Steve Jobs</i>	37
<i>Ilustración 18: Albert Einstein</i>	38
<i>Ilustración 19: Bill Gates</i>	38
<i>Ilustración 20: Stephen Hawking</i>	38
<i>Ilustración 21: Woody Allen</i>	39
<i>Ilustración 22: George W. Bush</i>	39
<i>Ilustración 23: Albert Rivera</i>	39
<i>Ilustración 24: Elon Musk</i>	40
<i>Ilustración 25: Rey Juan Carlos I</i>	40
<i>Ilustración 26: Peter Pan</i>	40
<i>Ilustración 27: Donald Trump</i>	41
<i>Ilustración 28: Martin Luther King</i>	41
<i>Ilustración 29: Vladimir Putin</i>	41
<i>Ilustración 30: Marge</i>	42
<i>Ilustración 31: Mariano Rajoy</i>	42
<i>Ilustración 32: Nelson Mandela</i>	42
<i>Ilustración 33: Competencias Clave de Liderazgo</i>	45
<i>Ilustración 34: Planificación Perfecta</i>	51
<i>Ilustración 35: Conexión con los demás</i>	52
<i>Ilustración 36: Buenos juntando ideas conocidas</i>	53
<i>Ilustración 37: Únicos y Diferentes</i>	54
<i>Ilustración 38: Apartando las relaciones sociales</i>	55
<i>Ilustración 39: Buscando escenarios de riesgo</i>	56
<i>Ilustración 40: Creativos</i>	57
<i>Ilustración 41: El Poder de las Ideas</i>	58
<i>Ilustración 42: Todo el mundo cuenta</i>	59
<i>Ilustración 43: Competencias Clave de Liderazgo</i>	59
<i>Ilustración 44: Dimensiones del Autocontrol</i>	60
<i>Ilustración 45: Comunicación Efectiva</i>	72
<i>Ilustración 46: Ciclo de Tuckman</i>	77
<i>Ilustración 47: Liderar Equipos de Alto Rendimiento</i>	80
<i>Ilustración 48: Gestión del Cambio</i>	81
<i>Ilustración 49: Toma de Decisiones</i>	86
<i>Ilustración 50: Orientación a Resultados</i>	90

<i>Ilustración 51: Pensamiento Estratégico</i>	<i>95</i>
<i>Ilustración 52: Método de Conciencia en Acción</i>	<i>107</i>
<i>Ilustración 53: Diagrama Instintivo</i>	<i>109</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Competencias Personales en el Eneagrama</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 2: Competencias Sociales en el Eneagrama.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3: Resumen de fortalezas y debilidades de la forma de liderar de cada Eneatipo</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 4: Niveles de Madurez y Autocontrol.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 5: Niveles de Madurez del Eneatipo 1.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 6: Niveles de Madurez del Eneatipo 2.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 7: Niveles de Madurez del Eneatipo 3.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 8: Niveles de Madurez del Eneatipo 4.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 9: Niveles de Madurez del Eneatipo 5.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 10: Niveles de Madurez del Eneatipo 6.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 11: Niveles de Madurez del Eneatipo 7.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 12: Niveles de Madurez del Eneatipo 8.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 13: Niveles de Madurez del Eneatipo 9.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 14: Comportamiento de los Eneatipos en el Ciclo de Tuckman</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 15: Competencias Emocionales a mejorar por el E1.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 16: Competencias Emocionales a mejorar por el E2.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 17: Competencias Emocionales a mejorar por el E3.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 18: Competencias Emocionales a mejorar por el E4.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 19: Competencias Emocionales a mejorar por el E5.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 20: Competencias Emocionales a mejorar por el E6.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 21: Competencias Emocionales a mejorar por el E7.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 22: Competencias Emocionales a mejorar por el E8.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 23: Competencias Emocionales a mejorar por el E9.....</i>	<i>117</i>

A mi abuelo Leopoldo.

Agradecimientos.

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres, Pedro Juan y María del Mar, por haberme acompañado hasta el día de hoy, con un cariño y una paciencia infinita. Nada de lo conseguido hasta ahora hubiese sido posible sin vosotros.

A mi abuelo Leopoldo, que tristemente no va a poder leer estas líneas pero que estoy seguro de que sabía lo importante que era y lo que significa para mí.

A mi abuela Pilar, una de las personas más inteligentes que conozco, que siempre me cuenta que le hubiese gustado ser maestra pero que no pudo serlo. Abuela, sin ser maestra muchos somos los que hemos aprendido de ti.

A mis tíos, Leopoldo y Jaime, grandes referentes para mí desde que era pequeño. Seguramente, ambos seréis las personas de las que más he podido aprender a lo largo de mi carrera profesional. Vosotros me contagiasteis vuestra pasión por aprender.

A mi hermano Pedro y a Izan, Patricia, Julia, Felipe, Pipi, Amelia, Javier. Todos habéis sido un apoyo enorme siempre.

A Santiago García, por descubrirme la sabiduría del Eneagrama y guiarme en mis inicios. Si de algo me he *dado cuenta* después de este tiempo contigo, ha sido de la importancia que tiene comprenderse y aceptarse a uno mismo, y hacerlo también con los demás.

A Rubén Cortés y a Fran Dionisio, compañeros y amigos de Telefónica España. Ambos sois grandes profesionales, de los mejores con los que uno puede tener la suerte de trabajar, pero sois mejores personas todavía. Desde el primer día me brindasteis la mano y hasta hoy he podido contar con vosotros en los peores momentos. He aprendido mucho y espero seguir aprendiendo de vosotros.

A Patri, por estar en las buenas y en las no tan buenas y, por aguantar lo que yo no hubiese aguantado.

A Mario Sikora y Ginger Lapid-Bogda, por ser una inspiración para hacer este trabajo y haber aportado información valiosa que prueba el potencial del Eneagrama.

A la ingeniería, al esfuerzo y a la constancia.

Prólogo

¿Te has preguntado alguna vez cómo eres realmente? Seguro que sí, ya que es una pregunta que los seres racionales se hacen en su búsqueda por dar sentido a sus vidas. Es aquí donde entra en juego el Eneagrama.

El Eneagrama es la herramienta actual más potente para desarrollar la inteligencia emocional, a través del autoconocimiento y la comprensión de cómo es uno mismo y cómo son los demás, para lograr unas relaciones más sanas y naturales. Para ello, esta herramienta plantea nueve estrategias para desenvolverse en el mundo que nacen de las motivaciones internas más profundas de cada persona.

Médicos, psicólogos, educadores, abogados y cualquier profesional que trabaja con personas puede incorporar los conocimientos del Eneagrama a su actividad diaria. Este proyecto se va a centrar en su aplicación al mundo de la empresa y al desarrollo profesional, pero tendrá una sabiduría implícita que sirva a cualquier persona que lo lea a mejorar su vida a través del autoconocimiento. Comprenderse es el primer paso para conseguir el cambio.

A lo largo del documento se va a presentar la forma característica (y automática) con la que cada tipo de líder gestiona a su equipo conforme a sus motivaciones principales, para que se reconozcan y se den cuenta de sus fortalezas y debilidades. También, se van a desarrollar aquellas competencias que estos líderes deben dominar para ser buenos en su trabajo: madurez, pensamiento estratégico, orientación a resultados, ser un buen comunicador, gestión de equipos de alto rendimiento, toma de decisiones y la gestión del cambio empresarial.

El objetivo de este documento es ayudar. Ayudar a los lectores a darse cuenta de cómo funcionan internamente en el trabajo, tanto ellos como sus compañeros, y de qué forma pueden incorporar nuevos hábitos que ayuden a mejorar los puntos ciegos de sus personalidades para lograr los objetivos que se propongan.

En el caso de los líderes, este conocimiento supondrá un antes y un después en su forma de ver y gestionar a sus equipos, mejorando los resultados de la compañía. Este hecho se puede cotejar con los datos que han aportado a este proyecto los mayores coachs en la aplicación del Eneagrama en la empresa del momento, Mario Sikora y Ginger Lapid-Bogda, los cuales han contribuido dando resultados de estudios y comentarios de sus clientes en los que se aprecia como el Eneagrama ha cambiado a sus empresas.

PARTE 0: Introducción

0.1. Objetivos del Trabajo

Este proyecto tiene como objetivo principal el ayudar a las personas. Es cierto que la sustancia del trabajo se basa en la aplicación del Eneagrama dentro de la empresa, pero cualquier lector puede verse identificado con un Eneatipo e incluso, podrá reconocer a sus más allegados. Desde esta identificación, el lector podrá utilizar el Eneagrama para comprenderse así mismo e incluso podrá incorporar nuevos hábitos siguiendo el método de *Conciencia En Acción* de Mario Sikora, para completar su personalidad y hacer que sea una persona más plena y feliz.

Un objetivo secundario del trabajo es, como al final es un proyecto de un máster enfocado a la dirección y gestión de proyectos, hacer un estudio de aplicación del Eneagrama dentro del ámbito empresarial. Es por ello por lo que el grueso de este trabajo se enfoca en estudiar cómo actúan las diferentes personalidades, tanto de líderes como de empleados, dentro de la empresa. Toda empresa está formada por empleados que tienen un componente de habilidades técnicas, pero también tienen un componente de persona y saber gestionar a esa persona para sacarla el máximo rendimiento es un reto de todo buen líder.

Por otro lado, otro subobjetivo del anterior sería el de describir las fortalezas y debilidades que tiene todo líder conforme a su tipo de personalidad dentro de unas competencias clave de liderazgo. Estas competencias deber ser dominadas por todo buen líder. El Eneagrama analizará como se comporta cada tipo de responsable en estas competencias y le mostrará aquellos aspectos donde es fuerte y aquellos otros que debe mejorar.

Por último, un fin de este trabajo ha sido la motivación de hacer algo pionero en el campo académico español. Si bien es cierto que hay algunas figuras representativas en España acerca del Eneagrama, lo cierto es que este conocimiento llevado al ámbito empresarial no ha surgido todavía como tema en las universidades.

0.2. Ámbito de Aplicación

El Eneagrama es un modelo que estudia patrones de comportamiento de las personas, por lo cual su ámbito de aplicación es enorme, ya que intervendrá en todas las situaciones en las que haya personas.

Como ya se verá con más detalle en el apartado *4.1. Aplicaciones del Eneagrama*, el Eneagrama es potencialmente útil en diversos campos como pueden ser:

- La vida de toda persona, ya que a través de la inteligencia emocional ayuda a conocerse a uno mismo, a aceptarse tal y como se es y como son los demás. También, a desarrollar la personalidad con aquellos puntos que son ciegos para muchos pero que hacen que unidos a la personalidad la hacen plena y ayuda a mejorar la vida de las personas.
- En el mundo empresarial, formando a los líderes que no necesitan ser psicólogos para conocer a sus empleados, saber qué piezas les encajan más a la hora de formar equipos, orientar a sus trabajadores para obtener mejores resultados, etc.

- También dentro del ámbito empresarial, la formación de equipos de ventas para de forma que se mejoren las presentaciones de los vendedores e interacciones con los clientes, generando contratos más lucrativos.
- En el ámbito legal, ayuda a la formación de jurados, a la presentación de argumentos, al trato con el cliente y con otros abogados, entre otros.
- En pedagogía, para que los profesores puedan entender a sus alumnos. Un ejemplo claro son las calificaciones por aportaciones en clase. Hay muchos alumnos que no paran de atender en clase pero que según su personalidad o nivel de madurez les cuesta más hablar en público que a otros y hacer aportaciones. Penalizar esto sin saber como es la personalidad del alumno puede resultar injusto para muchos.

Como se ha mencionado, los ámbitos de aplicación son enormes y el apartado 4.1. *Aplicaciones del Eneagrama* puede aportar información más detallada acerca de este asunto.

PARTE I: EL ENEAGRAMA. INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

Tradicionalmente, el ser humano se ha considerado como una especie racional, con fuerte capacidad para controlar las emociones mediante procesos conscientes y cognitivos. No obstante, las emociones son parte natural del ser humano, más allá de los aspectos cognitivos tales como la memoria o la capacidad para resolver problemas.

Las emociones conforman parte fundamental de la capacidad de toda persona para funcionar y desarrollarse en el mundo. Además, actúan como un sistema de advertencia que prepara respuestas para circunstancias que la consciencia no ha terminado de procesar por completo. Por ejemplo, el miedo sirve de preparación ante situaciones de peligro y el entusiasmo para lograr metas. Realmente, se puede afirmar que el ser humano es un **ser emocional que razona**.

La inteligencia emocional, se describe como la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, tanto las propias como las de los demás, de un modo que facilite las relaciones sociales, la consecución de metas y objetivos o el manejo del estrés.

Esta idea de inteligencia emocional, la plasmó Daniel Goleman en su libro *Emotional Intelligence* (1995). El modelo propuesto por Goleman compete estos cinco aspectos:

1. **Autoconciencia de las emociones:** este punto hace referencia a la capacidad de toda persona para reconocer sus propios sentimientos y hacerlo en el momento en que sucedan. No tener conciencia de las emociones propias deja a la persona a merced de las emociones incontroladas.
2. **Manejar las emociones:** no sólo vale con reconocer las emociones propias, sino también saber gestionarlas conforme a los valores de cada persona.
3. **Automotivación:** dado que una emoción tiende a impulsar a la persona hacia la realización de una acción, saber cómo encaminar dicha emoción hacia el logro de objetivos ayudará a cumplir las metas propuestas por cada persona. Encaminar la emoción implica automotivación. Las personas que dominan sus emociones para la consecución de sus metas tienen a ser más productivas y efectivas en las actividades que desempeñan.
4. **Empatía:** la empatía tiene como base el conocimiento de las propias emociones. Las personas empáticas pueden comprender mejor a los individuos que les rodean y saber lo que necesitan o desean en un momento dado. Poder reconocer las emociones y los sentimientos de los demás es el primer paso para comprender e identificarse con las personas que los expresan y poder desarrollar la inteligencia emocional.
5. **Establecer relaciones:** muy relacionado con la empatía, el hecho de poder establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de saber gestionar las emociones de éstos. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal.

2. ¿Qué es el Eneagrama?

Realmente nadie conoce los orígenes del Eneagrama, aunque sus raíces parecen provenir de Asia y Oriente Medio, de hace varios miles de años. Esto se debe a que la palabra *Eneagrama* proviene del griego *ennea* (nueve) y *grammos* (figura) y significa “Figura de nueve puntas”.

Su aparición en la época actual se debe a George Ivánovich Gurdjieff, de nacionalidad armenio-griega y nacido en 1875, quien fue un personaje destacado en Europa a partir de la década de 1930. Gurdjieff estaba convencido de que los antiguos habían desarrollado una ciencia completa para conocer y transformar la psicología humana. Sin embargo, ese conocimiento se había perdido después. Más tarde, en los años 70 el boliviano Oscar Ichazo junto con su discípulo, un psiquiatra de origen chileno llamado Claudio Naranjo, aplicaron el Eneagrama para el estudio de la personalidad desde una perspectiva psicológica. Ichazo introdujo en el Eneagrama la correlación de sus nueve puntos con **nueve tipos de personalidad**.

En la actualidad, el Eneagrama toma reconocimiento como un sistema de perfiles psicológicos, de la mano de figuras destacadas como Helen Palmer, David Daniels, Don Richard Riso y Russ Hudson, Mario Sikora o Ginger Lapid-Bogda, las cuales han contribuido tanto a su propagación como a hacer importantes contribuciones al mismo.

El modelo propuesto por el Eneagrama moderno describe nueve tipos de patrones mentales que ayudan a comprender a las personas cómo son ellas mismas y cómo son las otras personas que les rodean. Es decir, la forma en la que los individuos sienten, piensan, se comportan y se relacionan con las demás. Estos patrones se denominan **Eneatipos**. Cada Eneatipo define una personalidad correspondiente a un grupo de personas, las cuales se asemejan entre sí por las características y motivaciones comunes a su patrón. La **motivación** que impulsa a las personas es la principal diferencia para identificar a los Eneatipos.

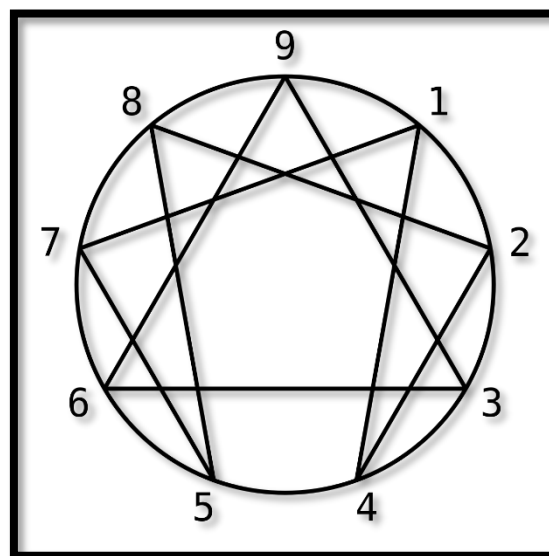


Ilustración 1: Eneagrama Base

Como se puede observar en la imagen anterior, los nueve patrones de personalidad que propone el Eneagrama están distribuidos de manera equidistante a través una estructura circular y cada uno de ellos está conectado a través de dos flechas con otros dos Eneatipos. Esto quiere decir que a pesar de que la personalidad dominante de cada persona se corresponde con su Eneatipo principal, esta personalidad va a estar influenciada, en mayor o menor medida, por los Eneatipos con los que está conectado.

Aun así, el Eneagrama no debe de verse como un sistema estático, sino que la comprensión de la personalidad humana está en un constante cambio y evolución, aunque en su base se encuentran comportamientos y características comunes a las de su Eneatipo.

3. Eneagrama, Liderazgo y Desempeño Profesional

A cualquier empresa le encantaría tener a su disposición a gente motivada, a empleados comprometidos e implicados y a líderes capaces de lograr sus objetivos. Este hecho repercutiría en un aumento directo de los resultados y la producción de la empresa. Es por ello por lo que las personas, junto con sus habilidades técnicas, son el motor de toda compañía y las compañías cada vez son más conscientes de ello.

Esta parte humana de los empleados, que se identifica con su inteligencia emocional, cada vez es más analizada dentro de las organizaciones porque puede permitir comprender el rendimiento de los individuos en el puesto de trabajo, y específicamente, el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas que poseen éstos para ejercer su labor. Además, las personas encuentran una satisfacción más profunda en su trabajo y en sus relaciones, cuando comprenden mejor la forma natural en que ellos y los demás piensan, procesan y responden. Aquí es donde entra en juego el Eneagrama.

En el Liderazgo

La **excelencia en el liderazgo** es uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones. Las empresas de todo el mundo se encuentran en una crisis permanente de líderes motivados que perduren, buscando la forma de encontrar y/o desarrollar el talento.

Lo que hace a un líder excelente proviene del campo de la **inteligencia emocional**. El coeficiente de inteligencia emocional es el mejor predictor sobre el éxito en el liderazgo. Aquí es donde entra en juego el Eneagrama, ya que es la herramienta más efectiva disponible para ayudar a desarrollar la inteligencia emocional.

Los líderes excelentes deben dominar y desarrollar unas áreas de competencia básicas, de las que se hablará en profundidad más adelante. El desempeño en estas áreas es muy diferente según el perfil de personalidad. Adquirir este conocimiento es imprescindible para **guiar, inspirar y liderar**.

En el Desarrollo Profesional

A todo buen profesional le preocupa su desarrollo personal, haciéndose preguntas acerca de cómo podría mejorarlo, qué puede determinar el éxito o cómo podría dar un empujón a su carrera. Todas estas preguntas pueden ser respondidas utilizando el Eneagrama.

El Eneagrama es una herramienta que explora las motivaciones básicas que impulsan e identifican el comportamiento de cada persona en base a sus competencias emocionales, sirviendo a su vez como guía para en el crecimiento personal, mejorando las relaciones laborales y potenciando el rendimiento aplicable a cada una de las personas.

4. Introducción al Eneagrama de la Personalidad

4.1. Aplicaciones del Eneagrama

Dado que el Eneagrama describe patrones de personalidad, es una herramienta que se puede usar en cualquier ámbito en el que intervengan personas, sin necesidad de haber estudiado psicología. Es un modelo que ayuda a comprenderse a uno mismo y a los demás, mejorando las relaciones personales con las personas del entorno. Tiene aplicaciones diversas como pueden ser: inteligencia emocional, liderazgo, motivación, comunicación eficaz, desarrollo directivo, manejo estratégico del talento humano, análisis de puestos de trabajo, trato con clientes, gestión del estrés, etc.

Dentro del ámbito empresarial, las compañías ven cada vez más importante potenciar tanto las habilidades técnicas como las habilidades humanas de sus trabajadores, preocupándose por facetas como las áreas de motivación, crecimiento y desarrollo personal y profesional y efectividad interpersonal. En estas áreas es donde el Eneagrama proporciona un gran paso adelante para ayudar a las personas a desarrollar su humanidad en el trabajo. Es por ello por lo que empresas como **Google, IBM, Microsoft, Sony, Disney, General Electric, L'Oreal**, entre otras, utilizan ya el Eneagrama en su día a día.

Otro aspecto importante de utilización del Eneagrama por parte de las empresas es para mejorar las habilidades liderazgo de sus directivos. Algunas de las aplicaciones concretas para las que se puede utilizar el Eneagrama en el liderazgo son:

1. Capacitación a los líderes para hacer funciones de “coach” de su equipo, enseñándole a conocer las debilidades y fortalezas reales de sus colaboradores.
2. Evaluación del grado de madurez y de los miembros que conforman todo equipo de trabajo, para sacar el máximo provecho de ellos.
3. Herramienta para el autoconocimiento del propio líder, clave en el desarrollo de las habilidades directivas y de liderazgo. Un buen directivo que se conozca así mismo será capaz de complementarse mejor con sus colaboradores en aquellas áreas o aspectos del trabajo donde no destaque tanto.
4. El líder podrá dejar de juzgar y de tomarse las cosas de forma personal, poniendo distancia ante las reacciones de los miembros del equipo.

5. El líder comienza a comprender el porqué de las reacciones de los colaboradores.
6. Capacitación para crear un grupo que cubra todas las habilidades necesarias para llevar a cabo una misión o proyecto.

Un nuevo ámbito de aplicación empresarial del Eneagrama es la formación de equipos de ventas para de forma que se mejoren las presentaciones de los vendedores e interacciones con los clientes, generando contratos más lucrativos.

No sólo en el ámbito de la empresa es útil el Eneagrama, también es utilizado en el ámbito jurídico. En un juicio, por ejemplo, el Eneagrama se utiliza para tareas de selección de un jurado competente o la presentación de casos. En un bufete de abogados, el modelo de Eneagrama se puede utilizar para desarrollar los equipos de abogados que tienen que representar a clientes de toda tipología. No solo eso, conocer el Eneagrama le permite a un buen abogado saber cómo mediar tanto con su cliente como con otros abogados, mejorando sus habilidades sociales que es una característica fundamental en este oficio.

También, los profesionales de la salud utilizan el Eneagrama para mejorar tanto las interacciones con los pacientes como las relaciones laborales con otros profesionales de la salud.

4.2. Casos de Éxito

Mario Sikora

Mario Sikora es un coach de directivos que lleva más de dos décadas asesorando a líderes de todo el mundo. Es presidente de Awareness to Action International, una empresa de consultoría y capacitación con asociados en América, Europa, Medio Oriente y Asia.

Mario es pionero en la teoría y la aplicación del modelo de personalidad del Eneagrama, especialmente en lo que se refiere a negocios y otras aplicaciones prácticas. Aporta claridad y simplicidad al sistema que facilita su aprendizaje e implementación en el mundo real. En particular, sus innovaciones relacionadas con los tres sesgos instintivos han revolucionado el campo de los estudios de Eneagrama. Ha trabajado y asesorado a grandes multinacionales como Motorola, Ericsson, Johnson & Johnson, Siemens o Panasonic, entre muchas otras.

Algunos de los comentarios públicos que han hecho diversos directivos a Mario Sikora sobre el trabajo que ha realizado en sus empresas utilizando el Eneagrama, son los siguientes:

- ✓ Charles Dougherty, CEO de American Science and Engineering dijo que *“He tenido la oportunidad de usar los programas de Mario Sikora y Action to Awareness con varios equipos de gestión durante muchos años. He descubierto que son una forma excepcional de fortalecer la dinámica del equipo para los equipos de liderazgo nuevos y establecidos, al tiempo que mejoran la química general del equipo y fortalecen las relaciones uno a uno dentro del equipo. Este trabajo ayuda a mejorar las comunicaciones en torno a los problemas difíciles que desafían a la mayoría de los equipos. Siempre es uno de los primeros programas que despliego cuando me uno a un nuevo equipo.”*.

- ✓ John Hewitt, Manager General de DataCommunications Group, TE Connectivity, comentó que *“He estado trabajando con Mario durante más de 10 años y he ocupado diversos cargos durante ese tiempo. El compromiso ha sido invaluable ya que **he pasado de ser un miembro de equipo a liderar equipos y a liderar a líderes de equipos.** Comprender las fortalezas y debilidades de mi personalidad y de mi estilo de liderazgo, así como las de mi equipo, me ha permitido ser un mejor líder y ha acelerado mi desarrollo profesional.”*.
- ✓ Timothy P. Schermerhorn, vicepresidente y Manager General de Ericsson dijo que *“Conozco y trabajo con Mario Sikora desde hace más de 15 años. Aporta un enfoque completamente único y dinámico al ámbito del desarrollo ejecutivo y la conciencia personal. Una organización o un individuo no pueden crecer y adquirir niveles de desempeño cada vez más altos sin una comprensión clara de las estrategias personales con las que todos favorecemos e interactuamos. **El enfoque de Mario no tiene dogmas ni prejuicios personales. Su uso y aplicación del modelo de Eneagrama no podría ser mejor para la organización o el individuo que busca un enfoque práctico para mejorar su efectividad en el desarrollo de equipos altamente funcionales.** Utiliza este modelo de personalidad junto con su propia intuición y un ojo bien entrenado para romper los obstáculos que se interponen en nuestro desempeño máximo. Al establecer altos niveles de conexión directa uno a uno con el cliente, Mario puede encerrarse en un entorno sostenible en el que el líder puede conducirse en un largo viaje profesional para alcanzar su máximo potencial.”*.
- ✓ Peter Cirino, vicepresidente de Aptiv comentó que *“He tenido el placer de trabajar con Mario en varios entornos, tanto para el crecimiento personal como en un entorno de trabajo en equipo. Mario aporta un enfoque único para la formación de equipos y el desarrollo de liderazgo con el programa Awareness to Action y su enfoque en el Eneagrama. **He descubierto que el perfil del Eneagrama es extremadamente útil para clasificar mis respuestas instintivas a las situaciones y establecer un marco para comprender cómo los miembros clave del equipo responden a los desafíos y a los conflictos.** El enfoque de Mario siempre está orientado a la acción y al valor agregado. Recomiendo encarecidamente el enfoque de Mario para llevar a los líderes y equipos al siguiente nivel de rendimiento.”*.

Ginger Lapid-Bogda

Ginger es una autora de siete libros acerca del desarrollo y la aplicación del Eneagrama dentro del mundo empresarial. Ginger trabaja con organizaciones, líderes y equipos de todo el mundo para crear empresas vibrantes, productivos y sostenibles. Además, ofrece programas de certificación global que enseñan a consultores, formadores y responsables a usar el Eneagrama de manera efectiva y precisa en tareas empresariales como: gestión de equipos, liderazgo, tratamiento de conflictos, feedback, estrategia, cambio organizacional y transformación, consultoría, coaching y desarrollo personal y profesional.

En un artículo publicado por Ginger, junto con otros compañeros, llamado *Estudio de Benchmarking*, se analiza la opinión de líderes y consultores con experiencia demostrada en el Eneagrama, que han aplicado el modelo en sus distintas empresas durante un periodo mínimo

de 18 meses, logrando grandes éxitos y aprendiendo valiosas lecciones. Las empresas estudiadas están distribuidas por todo el mundo y realizan de actividades muy diferentes, por lo que es una mezcla bastante heterogénea que determina que el Eneagrama no puede aplicarse sólo a un perfil de compañía.

Los resultados de este artículo concluyen que las compañías que han implantado la aplicación del Eneagrama en diferentes procesos de su organización han notado una mejora significativa en:

- Los **resultados en la satisfacción del cliente**, traducida a través de encuestas realizadas a los mismos.
- Los **resultados financieros**, dado que las unidades de negocio muestran claras ganancias debido a un incremento sustancial de las ventas.
- Mejoría en el hecho de que **las compañías retienen a sus líderes clave**.
- **Mejora laboral en la confianza de sus trabajadores**. Una empresa, según determina textualmente el artículo dijo que *“el aumento de la confianza y la comunicación ahorró un \$1m en equivocaciones”*.
- A nivel profesional, los jefes y demás responsables de los equipos alcanzan **valores más altos de satisfacción** por parte de sus equipos debido a que en las encuestas 360. Esto ha llevado a muchos de esos líderes a conseguir puestos más elevados, entre dos y tres niveles superiores, en un corto espacio de tiempo.

4.3. Resumen de las nueve estrategias

En el Eneagrama se encuentran nueve estrategias adaptativas para satisfacer las inquietudes instintivas de toda persona. Estas estrategias son patrones consistentes de sentimientos, pensamiento y comportamiento que influyen en las interacciones de todo individuo con las otras personas y el mundo que le rodea.

Según Mario Sikora, las nueve estrategias se entienden en base a lo que cada persona *“se esfuerza por ser”* o por mostrarse ante los demás, aunque no siempre tiene porqué conseguirlo. Estas estrategias son las siguientes:

1. *Eneatipo 1*: los Unos se esfuerzan por ser **perfectos**, lógicos y buenos. Su estrategia principal se basa en trabajar duramente para no ser personas irresponsables ni descuidadas.
2. *Eneatipo 2*: los Dos son personas que se esfuerzan por **conectar** consigo mismo y con otras personas, siempre conviviendo con un miedo interno a no quedarse solos física ni mentalmente.
3. *Eneatipo 3*: los Tres se esfuerzan por **destacar** ante los demás. Su principal preocupación es convertirse en personas mediocres o corrientes. Su estrategia principal se basa en convertirse en personas valiosas para el grupo.

4. *Eneatipo 4*: lo Cuatro se esfuerzan por ser individuos únicos y hacen todo lo posible por no quedarse en simples, típicos ni triviales. Trabajan para ser personas apreciadas por sus cualidades especiales.
5. *Eneatipo 5*: los Cinco se esfuerzan por **tomar distancia** ante el resto de las personas e intentan no ser descuidados, emotivos ni descontrolados. Buscan su serenidad en sus propios sentimientos.
6. *Eneatipo 6*: los Seis son personas que se esfuerzan tener todo controlado con el fin de sentirse **seguros**. Nunca bajan la guardia ni son personas pasivas.
7. *Eneatipo 7*: los Siete se esfuerzan por **experimentar entusiasmo**, ser felices y servir de inspiración a otros. Trabajan arduamente para no aburrirse ni resultar aburridos para los demás.
8. *Eneatipo 8*: los Ocho son personas que se esfuerzan por ser **poderosas** ante el resto e imponer su propia voluntad. Su mayor preocupación reside en sentirse vulnerables y dependientes de los demás.
9. *Eneatipo 9*: los Nueve se esfuerzan por estar en **paz** consigo mismos y con los demás. Además, no les gusta llamar la atención hacia ellos mismos ni hacia sus propias necesidades.

Estas nueve estrategias no influirán de manera única en el patrón de cada persona, sino que lo harán de manera **dinámica**. Toda persona tendrá una estrategia preferida que será la que esté ligada a su Eneatipo y, de esta estrategia, derivan **flechas** hacia otros dos Eneatipos como se puede ver en la simbología del Eneagrama. Estas flechas marcarán también, en mayor o menor medida, la forma de comportarse de la persona.

4.4. Estrategia Principal

Cualquier persona tiene una **estrategia principal**, es decir, una estrategia que va ligada a su Eneatipo y que define las motivaciones por las que se rige su personalidad. A esta estrategia también se le denomina como *preferida*, ya que se trata más de una preferencia de la persona que de una fijación absoluta.

Por decirlo de otro modo, aunque la estrategia principal es aquella en la que toda persona se siente más cómoda, no es la única a la que tiene acceso debido a que puede recurrir a cualquiera de las demás en mayor o menor medida.

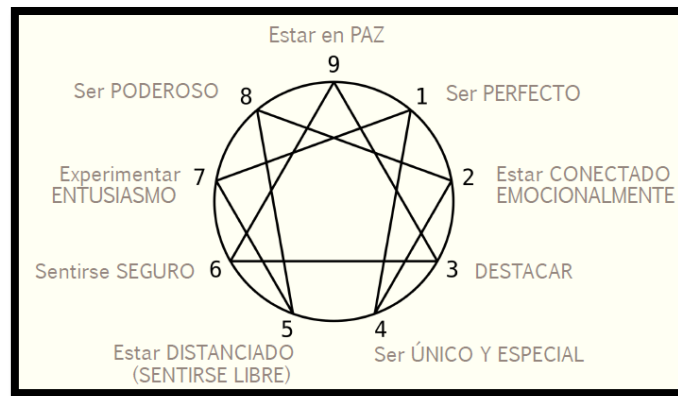


Ilustración 2: Eneagrama desde el punto de vista "El que se esfuerza por"

4.5. Estrategia de Apoyo

Las flechas son las líneas que unen internamente los puntos del Eneagrama y representan la psicodinámica de los Eneatipos. Cada Eneatipo está conectado a otros dos. Esta primera conexión será la que tome la persona en caso de estrés y se denominará **estrategia de apoyo**.

La estrategia de apoyo es aquella que refuerza la estrategia preferida de cada Eneatipo y, por tanto, es la estrategia que elige el Eneatipo cuando está estresado. Por ejemplo, el Eneatipo 2 recurre al esfuerzo de ser poderosos de los Ocho para reforzar su necesidad de conexión y, lo pueden hacer de manera positiva utilizando la energía y vitalidad del Ocho o, lo pueden hacer de manera negativa siendo manipuladores e intentando imponer sus ideas.

Las situaciones de estrés hacen referencia a aquellas condiciones que incitan a la persona a ponerse a la defensiva y a sacar su modo "piloto automático". Es decir, en estas situaciones las personas sacan sus comportamientos internos que mejor las definen. Por tanto, el estrés provoca que cada tipo de personalidad distorsione su estrategia preferida y se comporte de un modo específico y predecible.

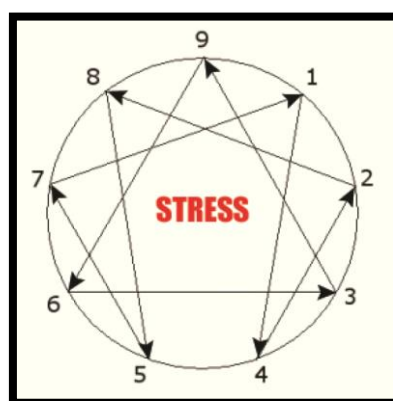


Ilustración 3: Eneagrama en base a la Estrategia de Apoyo

4.6. Estrategia Ignorada

Como se ha mencionado, cada Eneatipo está conectado a otros dos mediante flechas. La primera flecha marcaría su estrategia de apoyo en situaciones de estrés, mientras que la segunda flecha representaría los rasgos que es capaz de adoptar cuando se encuentra tranquila y relajada. Esta segunda sería la **estrategia ignorada**.

La estrategia ignorada es aquella de la que cada Eneatipo desconfía y es contrario a usarla, ya que representa una imagen opuesta y distorsionada de sus comportamientos habituales. Es decir, representa una *imagen contradictoria* de su estrategia preferida. Por ejemplo, para los Uno es contradictoria la estrategia de experimentar entusiasmo de los Siete, ya que se sale de la norma y puede llevarlos a cometer errores y, por otro lado, para los Siete la forma de comportarse del Uno les haría convertirse en personas monótonas y aburridas.

Esto no significa que el Eneatipo nunca use su estrategia ignorada, aunque las veces que lo hagan estarán distorsionadas por su Eneatipo. Este comportamiento aparecer ocasionalmente en entornos donde el Eneatipo se sienta más seguro.

Conocer la estrategia ignorada de cada Eneatipo y tomar los rasgos positivos de la misma, servirá para completar la personalidad de cada persona y se puede lograr mediante ejercicios para desarrollar la personalidad, los cuales se tratarán más adelante.

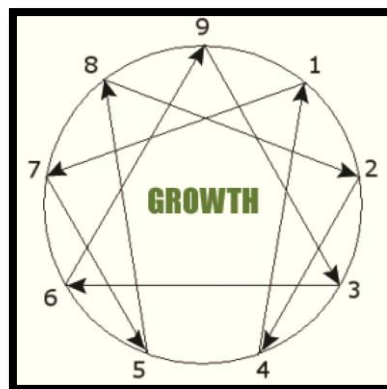


Ilustración 4: Eneagrama en base a la Estrategia Ignorada

5. Competencias Emocionales

Según Daniel Goleman, las competencias emocionales que determinan la inteligencia emocional se relacionan con el pensamiento y los sentimientos originando un mayor desempeño laboral. Dichas competencias pueden ser *personales* o *sociales*:

- Las **competencias personales**, se relacionan con la capacidad que tiene toda persona para controlar y utilizar constructivamente sus emociones.
- Por otro lado, estarían las **competencias sociales**. Estas competencias se basan en la relación de cada persona con su habilidad para poder reconocer los estados emocionales de los demás y utilizar la información obtenida para el beneficio común.

Mario Sikora distingue dieciséis competencias emocionales en el Eneagrama para cuantificar la inteligencia emocional de cada persona. Estas competencias se muestran en las siguientes tablas.

COMPETENCIAS PERSONALES	
<i>Autoconocimiento</i>	Capacidad para identificar los propios procesos de pensamiento, emociones y aptitudes
<i>Seguridad en sí mismo</i>	Confianza en las propias capacidades físicas y mentales de cada persona
<i>Autocontrol</i>	Capacidad que permite a cada persona el poder gestionar de forma adecuada sus emociones, impulsos o deseos, evitando que éstos sean quien controlen a la propia persona
<i>Adaptabilidad</i>	Flexibilidad para afrontar los cambios.
<i>Sinceridad</i>	Cumplimiento de las normas de honestidad e integridad conforme a los valores morales
<i>Optimismo</i>	Habilidad para esperar el mejor resultado posible ante diferentes situaciones
<i>Iniciativa</i>	Disposición a actuar cuando surgen oportunidades
<i>Motivación de Logro</i>	Esfuerzo por alcanzar o mejorar un parámetro de excelencia
<i>Resiliencia</i>	Capacidad de resistencia frente a los diferentes obstáculos que pueden surgir

Tabla 1: Competencias Personales en el Eneagrama

COMPETENCIAS SOCIALES	
<i>Empatía</i>	Capacidad para reconocer e interpretar los sentimientos, ideas y necesidades de los demás
<i>Conciencia Política</i>	Lectura de las corrientes emocionales y relaciones de poder dentro de un grupo

<i>Comunicación</i>	Capacidad para escuchar abiertamente y transmitir mensajes
<i>Cooperación</i>	Trabajo con otras personas para lograr alcanzar de objetivos comunes
<i>Liderazgo</i>	Capacidad para inspirar y liderar a individuos y grupos
<i>Influencia</i>	Dominio de las tácticas efectivas para lograr persuasión
<i>Gestión de Conflictos</i>	Negociación para lograr la solución de disputas

Tabla 2: Competencias Sociales en el Eneagrama

6. Dominios Instintivos

Los instintos son aspectos de la naturaleza humana, independientes de la comprensión del Eneagrama. Son reacciones ante estímulos complejos que no tienen que ver con el pensamiento. De manera simple, los instintos podrían ser reacciones reflejas a causas externas, como puede ser el reflejo de la rodilla. Vistos con mayor complejidad, los instintos son una serie de movimientos coordinados en un sistema de comportamiento que sirve a un fin determinado.

En primer lugar, los instintos han de ser vistos como cuestiones biológicas, más que como cuestiones psicológicas. Esto no quiere decir que la expresión de los instintos no esté influenciada por factores psicológicos, culturales o ambientales, pero el núcleo de los instintos reside en raíces inalterables y hereditarias.

Aunque los instintos son aspectos de la naturaleza humana independientes del Eneagrama, para comprender bien el modelo, hay que comprender la teoría instintiva. Esta teoría trata sobre que todos los comportamientos humanos, todos los comportamientos instintivos de las personas, se podrían agrupar en tres grandes grupos:

1. **Transmisor o Sexual.** Se corresponde con sentirse vinculado a una persona y a transmitir nuestras metas o logros.
2. **Conservación.** Se corresponde con las necesidades de autocuidado y cuidado a las personas íntimas.
3. **Social.** Se corresponde con la necesidad de pertenencia a los grupos.

Si bien, todas las personas tienen características de estos tres grupos instintivos, la teoría instintiva dice que **toda persona tiene un instinto principal o dominante.** Además, también posee un instinto secundario en el cual se apoya y un tercer instinto el cual no está tan desarrollado como los anteriores. Con todo esto, se puede afirmar que la teoría instintiva complementa a los Eneatipos del Eneagrama, dando lugar a 27 tipos de personalidades diferentes.

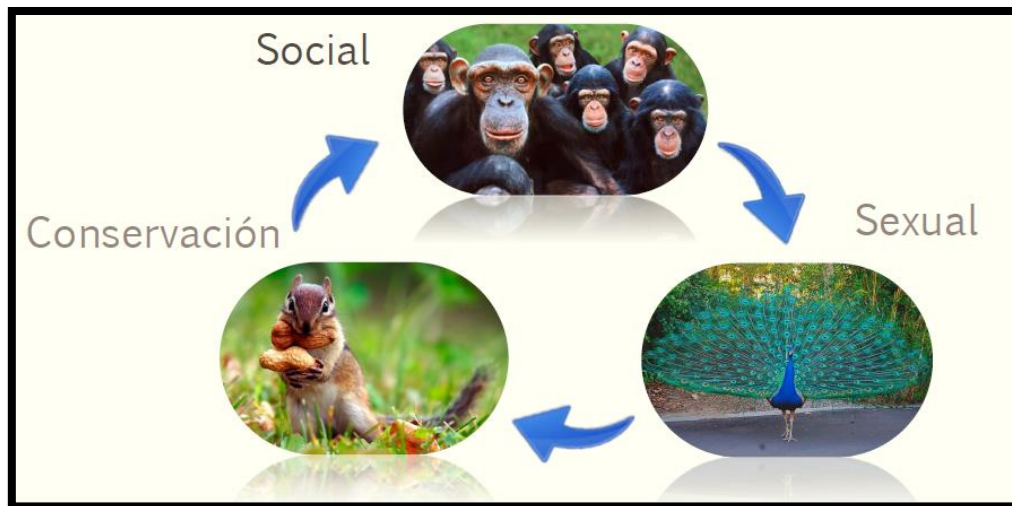


Ilustración 5: Instintos

Un supuesto imaginario, para dar mayor visibilidad al funcionamiento de cada instinto, sería el comportamiento de tres personas que van a una reunión, cada una con un instinto dominante diferente:

- La persona con el instinto de conservación dominante se preocuparía por donde sentarse, la temperatura, la comodidad de la silla, la cercanía con la puerta, la luz o la distancia con la pantalla proyectada para ver lo mejor posible.
- La persona con el instinto social dominante buscaría interactuar con los integrantes de la reunión para sentirse participe en el grupo.
- La persona con el instinto transmisor dominante también buscaría interactuar con los demás miembros de la reunión, pero también influir en ellos y transmitir sus ideas u opiniones sobre el tema propuesto.

6.1. Conservación

El primer instinto que aparece en el ciclo sería el instinto de conservación. Según la biología, el instinto de conservación es el instinto de supervivencia, de gestión eficiente de los recursos, del autocuidado y el cuidado de los seres íntimos, cría de hijos, creación de un entorno seguro, cuidado de la salud, las finanzas y el tiempo.

El instinto de conservación es la base fisiológica que sustenta la vida y aporta la energía necesaria para que el cuerpo funcione correctamente. Es la base de los instintos, ya que sin él no se pueden desarrollar los otros dos.

Muchas personas se pueden identificar fácilmente con esta variante instintiva, ya que les interesa lograr y mantener seguridad y comodidad físicas, lo que suele traducirse en interés por la comida, la ropa, el dinero, la casa y la salud física. Estos asuntos son su principal prioridad, y suelen gestionar bien dichos asuntos. obstante, es posible que por ocuparse de estos asuntos descuiden otros aspectos de su vida.

Por ejemplificar esta variabilidad que proporcionan los instintos en el Eneagrama de manera sencilla y amplia, se va a tomar el caso de un Eneatipo 1. Los Eneatipo 1 son aquellas personas

que buscan la perfección, pero un Uno conservación mostrará un gran interés sobre la temática del control y el orden en su vida personal. Se preocupan por salud y la prevención de esta, la estabilidad económica y la limpieza, el orden, la higiene y la estética.

6.2. Social

El segundo instinto del ciclo correspondería al instinto **social**, que se basa en el principio de reciprocidad: compartir los recursos mutuamente. Es el instinto que ayuda a las personas a relacionarse entre los grupos, a entender cómo son las dinámicas sociales, a empatizar con los demás, a gestionar bien las interacciones entre personas, a saber, en quién confiar y cómo crear confiabilidad, a integrar a los grupos, equipos, familias, etc.

La mayoría de las personas pensarán que este instinto tiene que ver con el deseo de relacionarse, de asistir a fiestas y reuniones, de pertenecer a grupos, etcétera. Sin embargo, el instinto social es algo mucho más fundamental, es un deseo potente, que se encuentra en todos los seres humanos, de caer bien, de ser aprobado, de sentirse a salvo con otras personas para sobrevivir, ya que las personas solas pueden resultar débiles ante un ambiente hostil.

Siguiendo con el ejemplo del Eneatipo 1, un Uno social buscará la perfección en sus relaciones en un correcto comportamiento cívico basado en la moral, rigidez y en el estricto cumplimiento de las normas sociales.

6.3. Transmisor

El último instinto que abre el ciclo es el instinto **transmisor**. Es el instinto que le aporta a la persona la fuerza necesaria para lograr la consecución de sus metas. Así mismo, este instinto también lleva a mantener relaciones íntimas intensas, a ser extrovertidos y aventureros.

El experto en Eneagrama, Alberto Peña Chavarino, hace una reflexión muy interesante de este instinto desde el punto de vista biológico. Dice Alberto que el instinto sexual proviene de las gónadas (glándulas genitales, masculinas o femeninas, que se encargan de elaborar las células reproductoras). Las gónadas aportan las hormonas que estimulan el organismo y lo llenan de energía. De hecho, las personas que sufren trastornos hormonales generalmente sufren caídas de vitalidad, entusiasmo, fuerza física y desequilibrio emocional. Por el contrario, las personas muy “hormonadas” utilizan esta energía extra para lograr múltiples objetivos: desde montar empresas, ganar dinero, convencer a los demás de sus ideas, tener reconocimiento público, ganar partidos de tenis o buscar pareja.

En los tipos transmisores hay una constante búsqueda de contacto y una atracción hacia las experiencias intensas, no sólo por las experiencias sexuales, sino por cualquier situación que prometa una carga emocional similar. Estas personas buscan el contacto intenso en todo, podrían encontrar intensidad en un salto en esquíes, en una conversación profunda o en una película emocionante. En el lado positivo, poseen un enfoque de la vida amplio y exploratorio. Por el contrario, en el lado negativo, les cuesta centrarse en sus verdaderas necesidades y prioridades.

Acabando con el ejemplo del Eneatipo 1, un Uno transmisor busca la perfección a través de sus principios morales, al igual que el social, pero a diferencia de éste, busca transmitir sus opiniones e ideas de forma más intensa y abierta, tratando de influir.

7. Descripción de los Tipos de Personalidad

7.1. Eneatipo 1: El que se esfuerza por ser perfecto

El Eneatipo Uno describe a aquellas personas éticas y concienzudas, que poseen un fuerte sentido del bien y del mal. Además, son personas que se esfuerzan por mejorar las cosas, pero con un gran temor a cometer errores. Este Eneatipo también es ordenado y meticuloso lo que lleva a describir una personalidad muy autoexigente y perfeccionista.

En su mejor aspecto, el Uno sano es sabio, perceptivo, realista y noble, a la vez que moralmente heroico. Son personas éticas que poseen un fuerte sentido del bien y el mal. Se esfuerzan siempre por mejorar las cosas. Bien organizados, ordenados y meticulosos, tratan de mantener valores morales altos. Crean orden en su vida personal y laboral. Logran que las cosas se hagan bien, de manera precisa, racional y eficaz. Son personas que tienen mucho sentido común, objetivos, realistas y nobles.

Por el contrario, en su forma insana son personas quisquillosas y críticas. Tienen problemas de rabia e impaciencia reprimidas. Además, pierden su objetividad y tratan de imponer sus ideas morales o de cómo hacer las cosas a los demás.

Estrategias del Uno

La estrategia preferida del Eneatipo 1 es la de esforzarse por ser perfecto. Las personas con este patrón de personalidad se enfocan en reglas, procedimientos y se aseguran de que siempre estén haciendo lo correcto. Intentan ser objetivos, lógicos y buenos conforme a sus principios morales. Cuando se exceden en su esfuerzo por ser perfectos, pueden volverse críticos y poco dispuestos a asumir riesgos. Bajo estrés, algunos pueden temer que si se divierten demasiado se volverán irresponsables.

La estrategia de apoyo de los Uno es la de esforzarse por ser personas únicas, defendiendo sus opiniones y valores morales, aunque sean ideas en las que solo ellos creen. No les importa ir en contra de la opinión pública sino se sienten identificados con ellas. Sin embargo, en situaciones de estrés pueden perder su objetividad, tratando de imponer sus ideas a los demás.

En cuanto a la estrategia ignorada del Uno sería la de experimentar entusiasmo. El entusiasmo para los Uno implica emoción y espontaneidad, salirse de la norma, aspectos que para él pueden conducir a errores de juicio y ejecución. Consideran que ser una persona entusiasta es ser una persona irresponsable.

Figuras reconocidas como Eneatipo 1

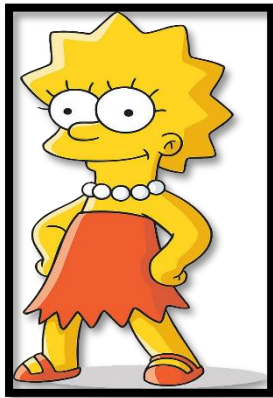


Ilustración 6: Lisa



Ilustración 7: Soraya Sáenz



Ilustración 8: Pablo Iglesias

7.2. Eneatipo 2: El que se esfuerza por estar conectado

Los Dos son personas que filtran la realidad en la búsqueda de conexión con otras personas o consigo mismo. Este Eneatipo describe un tipo de personalidad de una persona preocupada, que necesita el afecto y la atención de las demás personas de su alrededor. Suelen hacer cosas por los demás para sentirse necesitados.

En su versión sana, el Dos es generoso, altruista, sincero, comprensivo, bondadoso y empático. Además, procesa un apoyo y un amor verdadero tanto hacia sí mismo como hacia los demás. Consiguen satisfacer sus propias necesidades sin sentir celos por la atención y consideración que reciben de los demás.

En su faceta insana, es posible que puedan llegar a no cuidar de sus propias necesidades y terminen volviéndose emocionalmente dependientes de los demás. Se vuelven personas inseguras que temen el aislamiento. Pueden tomar rasgos insanos del Eneatipo 8 y volverse manipuladores para llamar la atención de las personas de su alrededor.

Estrategias del Dos

La estrategia preferida del Dos es la de esforzarse por conectar consigo mismo y con los demás. Construyen una buena relación fácilmente y disfrutan de encontrar un vínculo común con los demás. Cuando exageran su estrategia preferida se vuelven personas dependientes. Bajo estrés, el Eneatipo 2 puede temer el aislamiento si no está estrechamente conectado con los demás.

Su estrategia de apoyo se basa en esforzarse por ser poderosos. Esto quiere decir que toman rasgos de los Ocho para reforzar su voluntad de conectar. Son protectores incansables de las personas de las que se ocupan. Sin embargo, en condiciones de estrés es posible que se vuelvan agresivos, dominantes o manipuladores para coaccionar a las personas para que actúen como ellos quieren.

En lo referido a su estrategia ignorada, los Dos se esfuerzan por ser únicos. El esfuerzo de ser único contradice el anhelo del Dos por conectar, ya que implica avanzar solo y sin el apoyo de otras personas. Lo consideran una forma de aislamiento.

Figuras reconocidas como Eneatipo 2



Ilustración 10: Campanilla



Ilustración 11: Santa Teresa

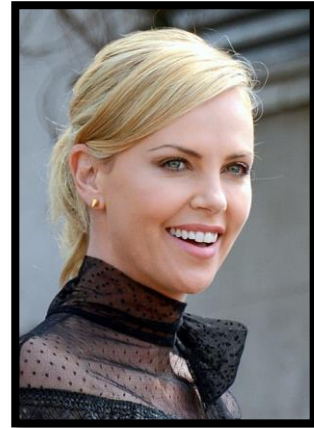


Ilustración 9: Charlize Theron

7.3. Eneatipo 3: El que se esfuerza por destacar

Las personas con Eneatipo 3 buscan la valoración de los demás. Este Eneatipo Tres describe el patrón de comportamiento de una persona orientada al éxito, ambiciosa, segura de sí misma, atractiva y encantadora. Suelen preocuparse de su imagen y de lo que los demás piensen de ella. Normalmente tienen problemas de adicción al trabajo y de competitividad.

En su faceta sana, el Tres es una persona auténtica, que se acepta a sí misma y que aparenta todo lo que es. Son personas ambiciosas, competentes y enérgicas que están muy motivadas por el logro y sirven a los demás de inspiración.

En su versión insana son personas muy dependientes de la opinión que los demás tienen de ellas mismas, valorándola incluso más que la suya propia. Pueden volverse vanidosos, poco transparentes y egocentristas.

Estrategias del Tres

La estrategia principal que tiene el Tres es la de esforzarse por destacar. Trabajan duro para superar los estándares y tener éxito en lo que sea que emprendan. Dan un gran valor a la productividad y presentan una imagen de ser ganadores en cualquier entorno en el que se encuentren. Cuando exageran su esfuerzo por destacar, pueden convertirse en buscadores de atención y valorar la imagen sobre la sustancia. Cuando están estresados, los tres pueden temer que, si no están haciendo grandes esfuerzos para ser excelentes, se volverán mediocres.

Su estrategia de apoyo es la estrategia del 9 de estar en paz. Exhiben un comportamiento de profesionales seguros y brillantes en lo que hacen, que no se ponen nerviosos ante las tareas u objetivos difíciles. En situaciones de estrés buscan el apoyo de los demás y tienen una gran ansiedad por hacer bien todos los retos que han asumido.

La estrategia ignorada de este Eneatipo es la estrategia de sentirse seguros. La seguridad contradice el esfuerzo del Tres por destacar. Creen que si se vuelven personas seguras se volverán también personas mediocres. No obstante, los Tres buscan la seguridad en el reconocimiento de sus compañeros para tener la certeza de que lo que hacen, lo están haciendo bien.

Figuras reconocidas como Eneatipo 3



Ilustración 13: Superman

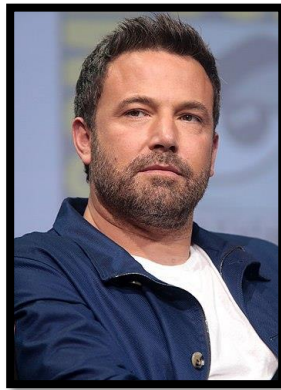


Ilustración 12: Ben Affleck

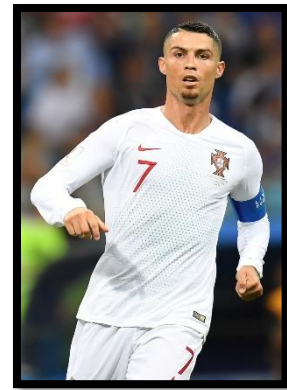


Ilustración 14: Cristiano Ronaldo

7.4. Eneatipo 4: El que se esfuerza por ser único

El Eneatipo 4 lo conforman aquellas personas que buscan ser únicas, originales y diferentes. Son personas sensibles, reservadas y calladas. También son demostrativos, sinceros y personales que pueden llegar a ser caprichosos. Se ocultan de los demás porque se sienten vulnerables o defectuosos, pero también pueden sentirse desdeñosos y ajenos a las formas normales de vivir.

En su mejor versión sana, los Cuatro son personas inspiradas que brillan en ambientes creativos y llenos de originalidad. Además, son capaces de renovarse y transformar las experiencias. También son racionales y lógicos sin mostrarse exigentes ni criticar a los demás.

En su faceta insana suelen tener problemas de autocompasión, envidia y autoestima. Se desequilibran emocionalmente y se retraen centrándose en sí mismos y se vuelven tímidos.

Estrategias del Cuatro

La estrategia preferida de este Eneatipo es la de esforzarse por ser único y especial. En general, son personas creativas, que piensan de forma diferente al resto. Cuando se exceden en su esfuerzo por ser únicos, pueden sentirse incomprendidos, y pueden aislarse. Cuando están estresados, los Cuatro pueden ser reprimidos si no ponen su propio toque especial en su mundo y sus experiencias.

Su estrategia de apoyo se basa en la preferida del Dos, estar conectados, para reforzar su estrategia principal y para mejorar su habilidad de comprensión de la naturaleza humana y poder crear relaciones con personas que consideren interesantes y que compartan sus mismas ideas. En situaciones de estrés es posible que dependan del apego a otras personas, llegando a ser personas posesivas y dependientes de los demás.

En cuanto a su estrategia ignorada, los Cuatro toman la estrategia del Uno de ser perfectos. La perfección para este Eneatipo implica un grado de homogeneidad y de igualdad, por lo que intentan evitarla, considerándola una forma de represión. Temen ser personas simples e iguales si no dan su toque de creatividad.

Figuras reconocidas como Eneatipo 4

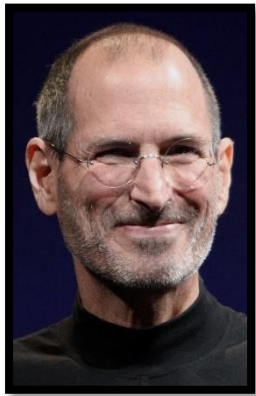


Ilustración 17: Steve Jobs



Ilustración 15: Johnny Depp



Ilustración 16: Amy Winehouse

7.5. Eneatipo 5: El que se esfuerza por estar distanciado

El Eneatipo Cinco describe a personas curiosas, inteligentes, capaces de desarrollar ideas y habilidades complejas. Independientes e innovadores, es posible que se obsesionen con sus pensamientos y elaboraciones imaginarias. Se desligan de las cosas, pero son muy nerviosos y vehementes.

En su faceta más sana, los Eneatipo 5 son personas innovadoras, creativas, inteligentes, estrategas, y generosas. Son objetivos y analíticos, sin mostrarse lejanos ni mostrar hostilidad ni arrogancia.

En su versión insana, este Eneatipo tiene problemas de aislamiento y excentricidad. No soportan los conflictos interpersonales y retienen sus emociones.

Estrategias del Cinco

Los Eneatipo 5 tienen como estrategia preferida esforzarse por tomar distancia. Son personas que buscan libertad y tiempo para sí mismos. Se centran en la resolución de problemas, ideas innovadoras y la recopilación de datos. Cuando se exceden en su esfuerzo por estar distanciados, pueden terminar siendo aburridos, sin contacto con sus experiencias y emociones. Cuando están estresados, pueden temer que si no permanecen separados y protegidos se descontrolarán.

La estrategia de apoyo de este Eneatipo se basa en la preferida del Siete, esforzarse por experimentar entusiasmo. A los cinco les entusiasma recopilar información y centrarse en los detalles que otros pasan por alto, mostrando gran interés por los temas poco claros. Sin embargo, su entusiasmo por determinadas ideas puede aislarles de los demás y evitar el contacto con sus propias emociones.

Su estrategia ignorada es la estrategia del Ocho, ser poderosos. El hecho de ser poderoso implica tener influencia sobre las personas, cosa que la estrategia preferida del Cinco evita. No obstante, los Cinco pueden sacar la arrogancia de los Ocho para menospreciar a personas que consideran intelectualmente inferiores.

Figuras reconocidas como Eneatipo 5



Ilustración 20: Stephen Hawking



Ilustración 19: Bill Gates

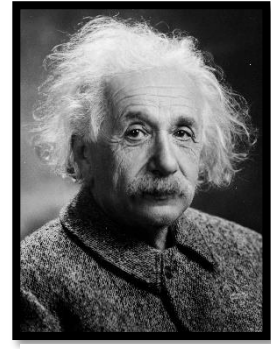


Ilustración 18: Albert Einstein

7.6. Eneatipo 6: El que se esfuerza por estar seguro

Eneatipo describe una personalidad orientada a la seguridad, lo que hacen que sean personas confiables, trabajadoras y responsables. trabajan hasta estresarse al mismo tiempo que se quejan de ello.

En su faceta más sana, son personas estables, seguros de sí mismos, independientes y que apoyan a los más débiles y a las causas justas. Fieles a sus convicciones, dignos de confianza, buenos amigos y trabajadores responsables.

En su forma más insana pueden adoptar facetas más defensivas y nerviosas, ya que son personas cautelosas e indecisas. La obsesión por estar seguros se torna como un exceso de preocupación los posibles problemas que puedan suceder.

Estrategias del Seis

La estrategia principal de los Seis es la de esforzarse por sentirse seguros. Son cuidadosos, responsables y protectores del bienestar del grupo. Se centran en mantener la coherencia, la tradición y la cohesión. Cuando se exceden en su esfuerzo por estar seguros, pueden no tomar los riesgos necesarios para un alto rendimiento y conformarse con la mediocridad. Cuando están estresados, pueden temer que si relajan la guardia serán vulnerables a posibles peligros.

Su estrategia de apoyo es la de destacar para reforzar su voluntad de estar seguros. El hecho de destacar en un área y de tener el respeto de sus semejantes les dará seguridad. No obstante, en situaciones de estrés pueden preocuparse excesivamente por destacar sus logros.

Su estrategia ignorada es la estrategia preferida del Nueve, estar en paz. Al Seis le gusta estar continuamente en tensión, analizando que su entorno es seguro, por lo que la forma de ser del Nueve de estar en calma es contradictoria a la suya. Creen que los Nueve son personas pasivas y vulnerables ante los posibles peligros que puedan surgir.

Figuras reconocidas como Eneatipo 6



Ilustración 22: George W. Bush



Ilustración 23: Albert Rivera

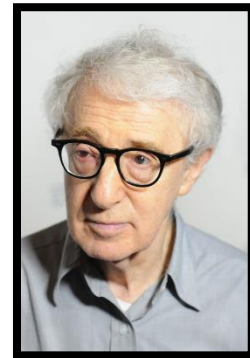


Ilustración 21: Woody Allen

7.7. Eneatipo 7: El que se esfuerza por estar experimentar entusiasmo

El Eneatipo 7 se corresponde con personas productivas y ajetreadas, espontáneas, animosas y prácticas que intentan experimentar entusiasmo en todas las facetas de su vida. Constantemente buscan experiencias nuevas y estimulantes, pero la actividad continuada los aturde y agota.

En su aspecto más sano, los Siete son centrados, alegres, capacitados y agradecidos. Sienten entusiasmo y energía por lo que hacen, de manera rigurosa y cuidando los detalles sin llegar a ser críticos. También, son capaces de pasar tiempo a solas y disfrutar del mismo.

En su faceta insana, son personas que pueden llegar a ser desorganizadas e indisciplinadas con problemas de superficialidad e impulsividad. cuando exageran la búsqueda de entusiasmo sienten una necesidad imperiosa de estar en un estado de satisfacción constante. Tienen miedo de que la gente les pueda hacer daño.

Estrategias del Siete

Su estrategia preferida se basa en experimentar entusiasmo. Son optimistas y curiosos. Se centran en las posibilidades y opciones y mantienen entretenidos a los demás. Cuando se exceden en su Esfuerzo por entusiasmarse, pueden fallar en el seguimiento, distraerse fácilmente y actuar de manera irresponsable. Cuando están estresados, pueden temer que si no se llenan la cabeza con muchos pensamientos se perderán algo.

En cuanto a su estrategia de apoyo, se basan en la estrategia del Uno de ser perfectos. Aparentan una imagen social perfecta para dar una imagen que complazca a los demás, aunque esta imagen no satisfaga sus verdaderos pensamientos, sentimientos o comportamientos. No obstante, cuando están estresados pueden ser muy críticos con otras personas si piensan que no les van a dejar divertirse o experimentar el entusiasmo que necesitan.

Su estrategia ignorada es la de esforzarse por tomar distancia. El distanciamiento para los Siete es convertirse en personas inadaptadas, secas y aburridas. Lo consideran una forma de lejanía social.

Figuras reconocidas como Eneatipo 7



Ilustración 26: Peter Pan



Ilustración 25: Rey Juan Carlos I



Ilustración 24: Elon Musk

7.8. Eneatipo 8: El que se esfuerza por ser poderoso

El Ocho muestra una personalidad poderosa y dominante. Las personas con este Eneatipo son seguras, fuertes y capaces de imponerse, lo que les hace tener problemas para intimar con los demás.

En su versión sana, el Ocho es controlado y se esfuerza por mejorar su vida y la de otras personas. Son poderosos y decididos sin resultar dominantes. Se encuentran a gusto con otras personas sin intentar controlar la relación.

En su versión insana, son personas obsesivas con el poder que tratan de controlar todos los aspectos y personas de su vida. Si pierden el control, entran en furia contra las personas que les rodean.

Estrategias del Ocho

La estrategia preferida del Ocho es esforzarse por ser poderoso. Son emprendedores orientados y adoran estar al cargo. Se centran en hacer las cosas y superar los obstáculos que pueden interponerse en su camino. Cuando se exceden en su esfuerzo por ser poderosos, es posible que no se adhieran a las reglas o normas que otros esperan que sigan y su comportamiento puede volverse descontrolado. Cuando está estresado, puede temer que, si se conectan demasiado con los demás o experimentan sus propias emociones demasiado profundamente, se volverán dependientes de los demás.

La estrategia de apoyo del Ocho es esforzarse por tomar distancia, al igual que la preferida de los Cinco. Son estrategias capaces de tomar distancia en una situación para poder analizarla y tomar decisiones. En condiciones de estrés pueden ser personas retraídas, malhumoradas e insensibles.

La estrategia ignorada de este Eneatipo es la de sentirse conectado, debido a que estar conectado implica que sea difícil tratar de adoptar una postura fuerte e invulnerable. Temen depender de otras personas y que esa dependencia les haga débiles. Aun así, son personas protectoras que se preocupan de los suyos.

Figuras reconocidas como Eneatipo 8

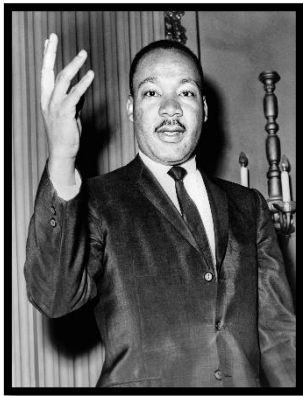


Ilustración 28: Martin Luther King



Ilustración 29: Vladimir Putin



Ilustración 27: Donald Trump

7.9. Eneatipo 9: El que se esfuerza por estar en paz

El tipo de persona conformista, humilde, confiada y estables. Son afables, bondadosos, se acomodan con facilidad y ofrecen su apoyo, pero también pueden estar demasiado dispuestos a transigir con los demás para mantener la paz.

En su forma sana, los Nueve sanos son indómitos y abarcadores, capaces de unir a las personas y solucionar conflictos. Son tranquilos pero decididos y proactivos. Se encuentran a gusto reconociendo sus propias necesidades y sus logros.

En su versión insana tienen problemas de pasividad o, por el contrario, de gran tozudez. La obsesión por estar en paz se convierte en pereza, y exceso de tolerancia ante los demás. Sufren con tal de mantener la paz.

Estrategias del Nueve

Los Nueve se esfuerzan por estar en paz consigo mismo y con los demás. Son tranquilos, agradables y encantadores. Se centran en mantener un sentido de armonía interior minimizando sus propias necesidades y concentrándose en las necesidades de los demás. Cuando se exceden en su esfuerzo por ser pacíficos, pueden volverse pasivos y confiar en que otros tomen decisiones por ellos. Cuando están estresados, pueden temer que si le dan demasiada importancia a sí mismos serán vistos como una búsqueda de atención.

Su estrategia de apoyo es la esforzarse por estar seguro, buscando esa seguridad en lo rutinario y en respetar el sistema. En situaciones de estrés se vuelven personas conservadoras que se niegan a aprovechar oportunidades o a realizar cambios en sus vidas.

La estrategia ignorada de este Eneatipo es la de esforzarse por destacar, cosa que entra en conflicto con su necesidad de estar en paz ya que destacar implica ser el centro de atención e interrumpir su calma. Temen que llamar la atención o centrarse mucho en sí mismos los vuelvan arrogantes y exigentes.

Figuras reconocidas como Eneatipo 9



Ilustración 30: Marge



Ilustración 32: Nelson Mandela



Ilustración 31: Mariano Rajoy

8. Dirigimos cómo somos

Cuando a un líder se le pide que describan su estilo de liderazgo, la mayoría se sienten perplejos. A menudo, la respuesta es muy corta y puede basarse en los comentarios que han recibido. Sin embargo, el estilo de liderazgo en realidad crece directamente del Eneatipo. La visión del liderazgo por medio del Eneagrama permite comprender que existen nueve paradigmas de liderazgo diferentes, y cada uno de ellos cuenta con sus propias fortalezas y debilidades.

ENEATIPO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Eneatipo 1</i>	<ol style="list-style-type: none"> Liderar con el ejemplo Se esfuerza por la calidad Persigue la perfección Organizado Consistente Perceptivo Honesto 	<ol style="list-style-type: none"> Reactivo Demasiado crítico A la defensiva cuando es cuestionado Inconsciente de su enfado Exceso de hincapié en los detalles Controladores Dogmáticos
<i>Eneatipo 2</i>	<ol style="list-style-type: none"> Crea buenas relaciones Empáticos Solidario y generoso Simpático Optimista Responsable y trabajador Motivador 	<ol style="list-style-type: none"> Acomodaticios Indirectos Dificultad para decir que no Se enfada cuando no se le aprecia Exceso de hincapié en las relaciones Inconsciente de su "dar para recibir"

<i>Eneatipo 3</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado al éxito 2. Nivel alto de energía 3. Bueno en superar problemas 4. Optimista 5. Seguro de sí mismo 6. Emprendedor 7. Consigue resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demasiado competitivo 2. Ocupado 3. Abrupto 4. Se sobre extiende 5. Tiempo limitado para las relaciones personales 6. Impaciente con los sentimientos de los demás 7. Cree que su imagen es su verdadera personalidad
<i>Eneatipo 4</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca el sentido a través de la conexión interpersonal 2. Inspirador 3. Creativo 4. Introspectivo 5. Expresivo 6. Intuitivo 7. Compasivo 8. Busca la excelencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intenso 2. Autoconsciente 3. Temperamental 4. Se aburre fácilmente 5. Sentimiento de culpa 6. No acepta bien la crítica 7. Se desilusiona y es hiriente en su crítica
<i>Eneatipo 5</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analítico 2. Perspicaz 3. Objetivo 4. Sistemático 5. Planificador minucioso 6. Excelente gestionando crisis 7. Persistente 8. Experto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desapegado 2. Distanciado 3. No asertivo 4. Insuficiente atención a las relaciones 5. No comparten información 6. Obstinado 7. Crítico
<i>Eneatipo 6</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad 2. Responsable 3. Práctico 4. Colaborador 5. Estratega 6. Mente aguda 7. Perseverante 8. Anticipador de problemas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cauteloso 2. Preocupado 3. Desafiante 4. Le disgusta la ambigüedad 5. Parálisis por análisis 6. Proyecta sus propios pensamientos a los demás 7. Defensivo 8. Martí de sí mismo
<i>Eneatipo 7</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creativo e imaginativo 2. Entusiasta 3. Curioso 4. Encantador 5. Multitarea 6. Optimista 7. Piensa muy rápido 8. Conecta información dispar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsivo 2. Disperso 3. Rebelde 4. Evita situaciones olorosas 5. Empatía inconsciente 6. Reactivo al feedback negativo 7. Racionaliza su comportamiento 8. Disgusto por las rutinas

<i>Eneatipo 8</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directo 2. Seguro de sí mismo 3. Gran estratega 4. Supera obstáculos 5. Enérgico 6. Protector 7. Hace que los proyectos avancen 8. Apoya a otros en su camino hacia el éxito 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlador 2. Exigente 3. Autoritario 4. Altas expectativas consigo mismo y los demás 5. Impaciente 6. Desprecia la debilidad 7. Se extiende hacia el borde del agotamiento
<i>Eneatipo 9</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diplomático 2. Construye un cuadro general mediante detalles 3. De trato fácil 4. Consciente y consecuente 5. Inclusivo y colaborativo 6. Crea relaciones duraderas 7. Paciente 8. Apoya a los demás 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evita el conflicto 2. Falta asertividad 3. Olvida prioridades 4. Pasivo-agresivo ante 5. Indeciso 6. Inseguro 7. Poco enérgico

Tabla 3: Resumen de fortalezas y debilidades de la forma de liderar de cada Eneatipo

El Eneagrama contempla los comportamientos predecibles de los líderes de cada tipología y las mejores actividades de desarrollo para mejorar las debilidades que son propias de su Eneatipo. También, se utiliza para desarrollar las competencias clave del liderazgo como se verá en el siguiente capítulo *Parte II: Management*.

Dominar las competencias clave de liderazgo es lo que hará a un líder ser bueno o no. Esas competencias son las siguientes:

- **Habilidades de Negocio**

- *Pensamiento estratégico*: esta competencia abarca todos los aspectos del negocio, desde cómo servir a los clientes, diseño de productos, cómo se les hace llegar, asignación de recursos para las actividades de valor añadido, etc. Para pensar de forma estratégica es clave conocer el negocio.
- *Orientación a resultados*: la orientación a los resultados implica tener credibilidad ante los clientes, lo cual se obtiene con la producción sostenida de resultados de calidad. Dichos resultados dependen de una entrega oportuna, así como de productos, sistemas y procesos efectivos. Adaptarse y cumplir dichos resultados para un líder le permite aumentar el nivel de desarrollo de los productos y servicios, mejores metas financieras y nuevas oportunidades de desarrollo.

- **Habilidades Interpersonales**

- *Ser buen comunicador*: los líderes deben comunicarse de manera constante y efectiva con personas de todos los niveles, tanto dentro como fuera de la organización. Comunicarse con otros puede ser desafiante e incluso estresante, por lo que con frecuencia se necesitan habilidades y aplomo, por ejemplo: al tratar conflicto, cuestiones políticas o feedback negativo.

- Equipos de alto rendimiento: los equipos cuyos miembros tienen metas comunes y cierto grado de interdependencia para lograr sus objetivos, son la base de las organizaciones contemporáneas. Como consecuencia, la capacidad de liderar equipos de alto desempeño es esencial para el éxito de cualquier líder. Todos los equipos requieren que sus líderes construyan estructuras y procesos basados en equipos que apoyen y motiven a la fuerza de trabajo, con el fin de producir bienes y servicios perfectos, y de alta calidad para sus clientes.
- **Habilidades de Liderazgo**
 - *Toma de decisiones*: esta es una de las tareas más cruciales que enfrentan los líderes en la actualidad. Éstos, a diario deben tomar decisiones acerca de situaciones complejas y sencillas. La globalización ha agravado las complicaciones de la toma de decisiones, por lo que los líderes ya no se pueden dar el lujo de pensar con detenimiento en las opciones que tienen a su alcance. Además, con frecuencia se les exige tomar decisiones sabias con mucha rapidez.
 - *Gestión del cambio*: en las organizaciones actuales, el cambio se ha convertido en una forma de vida. Las compañías operan en entornos cada vez más complejos y cambiantes. Por ello, las empresas necesitan ser flexibles, innovadoras, conscientes del costo y sensibles, esto, si es que desean tener éxito en el mercado global. Como resultado, los responsables de todos los niveles deben ser capaces de encargarse del cambio y de liderar a sus equipos en direcciones que quizá no hayan tomado en cuenta.

Cada uno de los Eneatipos tiene facultades intrínsecas que le hacen destacar en alguna de las habilidades anteriores y tendrá que mejorar en las otras para llegar a ser un buen líder. Aun así, hay otra competencia clave en el crecimiento y motivación de todo buen líder que es común y deben desarrollar todos los Eneatipos, **cultivar la madurez emocional y el autocontrol**.

La inteligencia emocional se ha convertido en el indicador individual, más importante en todo el mundo, de un liderazgo exitoso, siendo el autocontrol un elemento clave para poder desarrollar esta inteligencia. El autocontrol es la habilidad de entender, aceptar y transformar los pensamientos, sentimientos y comportamientos propios de cada persona, comprendiendo que cada día se presentan nuevos retos que son, en realidad, oportunidades para el desarrollo del crecimiento personal. No se trata de controlarse a uno mismo, sino a convertirse en un experto de sí mismo a través de la autorreflexión y del aprendizaje continuo.



Ilustración 33: Competencias Clave de Liderazgo

PARTE II: MANAGEMENT

9. El Eneagrama de las Organizaciones

Toda empresa está formada por trabajadores que poseen unas series de habilidades técnicas muy valiosas, pero también otras habilidades humanas que son innatas a su personalidad. El Eneagrama es la herramienta actual más efectiva para la comprensión y desarrollo de estas capacidades humanas por medio de la inteligencia emocional. Por ello, diversas empresas multinacionales ya utilizan el Eneagrama en sus para formar a sus directivos y desarrollar sus competencias emocionales.

El Eneagrama se convierte en una herramienta valiosa para los directivos debido a que pasan a comprender cómo se comportan los miembros de sus equipos, cómo reaccionan en las diferentes etapas de un proyecto (Formación, Gestión de Conflictos, Normalización y Desempeño) y cómo tienen que tratar con ellos para sacarles el máximo rendimiento y poder ofrecer a su empresa los mejores resultados posibles.

En los sucesivos apartados de este mismo capítulo se detallarán cómo lidera cada directivo conforme a su Eneatipo, cuáles son las competencias de liderazgo clave que debe manejar para ser un líder exitoso y la influencia de los instintos en el liderazgo. Por ahora, se van a mostrar una serie de campos de aplicación generales en los cuales el Eneagrama influye y puede ayudar a mejorar dentro de la empresa.

Comunicación

Una de las aplicaciones para las que se debe utilizar el Eneagrama en la empresa es para la **comunicación** con otros compañeros, subordinados, superiores, clientes y demás personal ligado a la organización. El Eneagrama sirve de ayuda para poder comprender cómo se desarrollan los estilos de comunicación a partir de los Eneatipos descritos, mostrando las fortalezas y debilidades que se dan tanto en el emisor como en el receptor durante el proceso de comunicación.

La propuesta del Eneagrama es una ayuda para mejorar las fortalezas comunicativas de cada Eneatipo y minimizar las dificultades para ser entendido con claridad. Además, el Eneagrama sirve de gran utilidad para poder comprender a los demás con una mayor precisión.

Resolución de Conflictos

Otro ámbito de aplicación del Eneagrama sería el de **resolución de conflictos** producidos dentro del equipo de la organización. El conflicto está ligado al trabajo diario, y se puede utilizar de manera productiva. Demasiado conflicto crea desconfianza y miedo. Por el contrario, poco conflicto puede crear una falta de innovación debido a que las personas no se atreven a estar en desacuerdo. Los conflictos que no se resuelven generan un malestar, directo o indirecto, dentro de los miembros del equipo.

La aplicación de conflicto del Eneagrama permite abordar el conflicto de manera que minimice el estrés, aumente el autodesarrollo, reduzca la reactividad, cree colaboración y mejore la productividad mediante la consecución de objetivos.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones sería otro aspecto de aplicación donde se puede utilizar el modelo de Eneagrama, debido a que las personas, independientemente de cuál sea su cargo dentro de la empresa, toman decisiones diarias respecto a su puesto de trabajo. No obstante, hay poca orientación sobre cómo hacer una toma de decisiones óptima, es decir, aquella que tiene el mayor impacto posible con la menor repercusión.

El Eneagrama entraría en juego en este punto debido a que es un modelo que permite tomar decisiones bien fundadas conforme a la personalidad de cada Eneatipo, pero también teniendo en cuenta la cultura organizacional, las expectativas de toma de decisiones de la empresa y la estructura de autoridad, además de otros factores relacionados con la decisión como pueden ser la urgencia, la complejidad o la resistencia al cambio.

Feedback

En casi todas las empresas existe un déficit de **feedback**: los trabajadores no entienden bien su impacto dentro de su puesto de trabajo o dentro de su equipo, por lo que no están seguros acerca de su efectividad. Es fácil que un líder pueda aportar comentarios positivos o negativos sobre sus trabajadores, pero estos comentarios no siempre son objetivos ni eficaces para aportar feedback, ya que están basados en la forma de liderar del Eneatipo que ofrece el feedback.

La aplicación del Eneagrama permite aprender cómo dar un feedback efectivo que sirva para cada uno de los Eneatipos descritos, así como también a usar las fortalezas basadas en el Eneagrama y evitar los errores típicos que acompañan al estilo de dar el propio feedback que tiene cada Eneatipo sobre los demás.

Interacciones Humanas

Las **relaciones con las personas** del entorno laboral se producen a diario y por diferentes vías: relaciones directas con la persona, por vía telefónica, por correo, videoconferencia, etc. Hay personas a las que les gusta más interactuar con la gente que a otras. Las interacciones efectivas tienen menos que ver con si somos introvertidos o extrovertidos y más con nuestro Eneatipo y el Eneatipo de la otra persona.

El uso del Eneagrama muestra cómo interactuar de manera más efectiva con personas de todos los Eneatipos propuestos, al comprender cómo a cada persona le gusta relacionarse e interactuar con los demás, cómo estas diferencias afectan a las interacciones y qué se puede hacer para mejorar las relaciones interpersonales.

Liderazgo Efectivo

Cuando a un líder se le pide que describan su estilo de **liderazgo**, la mayoría se sienten perplejos. A menudo, la respuesta es muy corta y puede basarse en los comentarios que han

recibido. Sin embargo, el estilo de liderazgo en realidad crece directamente del Eneatipo de cada persona, como se demostrará en capítulos posteriores.

La aplicación de liderazgo del Eneagrama permite a los participantes comprender los nueve paradigmas de liderazgo diferentes y sus fortalezas de liderazgo relacionadas, así como los posibles desviadores. El Eneagrama contempla los comportamientos predecibles de los líderes de cada tipología y las mejores actividades de desarrollo para mejorar su capacidad de liderazgo en función de su Eneatipo. Además, el Eneagrama se puede utilizar para desarrollar competencias de liderazgo muy específicas, desde la obtención de resultados hasta la planificación estratégica, el liderazgo de equipos de alto rendimiento, etc.

Gestión de Equipos

Los equipos se definen como un grupo formado por miembros de diferentes capacidades, que tienen al menos un objetivo común y un cierto grado de interdependencia entre ellos. Además, son entidades dinámicas y en constante cambio con sus propias culturas, normas y roles, los cuales crecen a lo largo de las diferentes etapas de desarrollo con las que se enfrentan.

La aplicación del equipo del Eneagrama, particularmente integrada con la práctica basada en la teoría del desarrollo del equipo, ayuda a las nuevas empresas y a los equipos existentes a trabajar juntos de manera más efectiva. También, permite que los equipos y los miembros del equipo comprendan y discutan lo que antes sentían subjetivo de una manera objetiva, productiva y orientada a la acción. El Eneagrama también se puede usar como un mapa para diagnosticar el funcionamiento actual del equipo y ofrecer vías para aumentar la efectividad del equipo.

Ventas

La mayoría de las personas venden a otros, ya sea vendiendo productos, servicios, atención médica o incluso ideas. **Vender** con integridad es realmente la capacidad de influir en otros para que respondan afirmativamente a algo que realmente quieren o necesitan.

El Eneagrama es extraordinariamente útil en ventas de tres maneras diferentes:

- Para ayudar al personal de ventas a comprender cómo su enfoque tiene fortalezas y debilidades basadas en el tipo.
- Para que los gerentes de ventas aprendan cómo apoyar y desarrollar mejor a su personal de ventas.
- Para permitir que aquellos en ventas y servicio al cliente enfoquen sus esfuerzos en las necesidades y estilos interpersonales de clientes y clientes de cada tipo de Eneagrama.

10. Introducción a los Estilos de Liderazgo

En esta sección se van a analizar los diferentes estilos de liderazgo que tiene cada Eneatipo conforme a las fortalezas y debilidades de su patrón de personalidad.

10.1. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 1

El Eneatipo 1 es aquel que se esfuerza en buscar la perfección. Esta búsqueda de perfección se traduce en su estilo de liderazgo mediante el control y la supervisión de la calidad. Calidad y control van de la mano. Su forma de conseguirlo se basa en iniciar un plan perfecto designando responsabilidades y tareas claras. Sin embargo, una vez que se ha iniciado el plan es difícil para ellos desviar la atención sobre lo programado o hacer que cambien de opinión, ya que tienen un pensamiento inflexible y creen que una solución sobre el plan es mejor que una nueva solución que cambie el rumbo del plan.

Disfrutan de un trabajo bien hecho y refinar una idea es un desafío para ellos. A estas personas les gusta trabajar solos durante horas seguidas, con listas, planes y diagramas, estudiando alternativas, asignando responsabilidades y decidiendo qué poner en juego si surgen problemas. Como líderes, toman nueva información durante la fase de búsqueda y descubrimiento en el inicio de la tarea, tendiendo a implementarla de forma mecánica, paso a paso. El sesgo en blanco y negro que tienen hace que sea fácil ver la información que se ajusta al plan perfecto y no ver datos valiosos que no se ajustan al esquema.

La toma de decisiones puede ralentizarse ante la incertidumbre. El clásico estilo de liderazgo del Eneatipo 1 es altamente efectivo cuando se requiere planificación y estructura, pero es ineficaz para las decisiones sobre el terreno o para manejar las corrientes cruzadas de nueva información. Los proyectos que lideran tienden a extenderse, tomar más tiempo y costar más de lo estimado originalmente. Empiezan con su plan perfecto y cuando surgen los fallos inevitables e imprevistos, tienen que manejarlos hasta asegurarse que los van a resolver de la mejor manera.

Los líderes Uno necesitan hombres expertos en el campo de la tarea en la que se está trabajando. Les gusta confiar en un asociado de confianza, lo que elimina el trauma de la toma de decisiones. No obstante, son excesivamente supervisores ante la gente que les causa desconfianza y les cuesta delegar tareas en ellos.

Es probable que este líder haya subido de rango gracias a un esfuerzo honesto. Ella o él se darán cuenta de quién dedica horas extras, quién participa y quién no. La honestidad, la lealtad familiar, una buena apariencia personal y el respeto a la autoridad son elementos esenciales para todos los trabajadores. Por ello, predicán y sirven de ejemplo para el resto de sus compañeros.

Su mayor fortaleza se convierte en su mayor debilidad cuando, en su esfuerzo por la calidad y por alcanzar la perfección, terminan exhaustos hasta el punto de ponerse enfermos. Pueden también hacer que los demás se sientan inadecuados y criticados si no trabajan de la forma que ellos creen perfecta.



Ilustración 34: Planificación Perfecta

10.2. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 2

Las personas del Eneatipo 2 son aquellas que se esfuerzan por estar conectadas. Son líderes efectivos que se sienten atraídos hacia la escala comercial. Prefieren confiar en personas clave en lugar de seguir un plan meticuloso.

Tienen una predisposición intuitiva a sentir las necesidades de los demás, y la línea de menor resistencia es alinearse con el poder. No obstante, dentro de sus equipos habrá personas con las que estén más conectados y a las que presten más atención que a otras.

La imagen es crucial para ellos. Se alinean con el poder y el éxito. Son líderes corporativos que tendrán la ambición de lograr objetivos para la empresa que sirvan para su propia imagen ante sus compañeros y superiores.

Necesitan ser reconocidos y vistos por la propia empresa y los clientes. Son figuras populares que magnetizan la aprobación pública sin parecer que la necesitan. Sensibles al clima de la oficina, modelan el entusiasmo y el encanto personal que desean ver en el lugar de trabajo.

Su estilo de liderazgo enfatiza la identificación y la satisfacción de las necesidades del cliente. Si las necesidades cambian, también lo hará la estructura organizativa. El foco está en la satisfacción del cliente y prefieren atraer al cliente en lugar de luchar con los competidores. Presentar un producto o servicio de tal manera que los clientes obtengan lo que desean. Les gusta que los miembros de sus equipos minimicen el trabajo meticuloso de los informes y procedimientos a favor de la interacción humana. Son más productivos en un entorno interactivo que en forma aislada. La toma de decisiones suele estar en concierto con asesores de confianza.

El enfoque de “poder detrás del trono” es una estrategia típica de Dos. Es mucho más fácil liderar indirectamente en lugar de tener que lidiar con la hostilidad o el rechazo cara a cara. Al asumir este rol secundario, los Dos son libres de observar, aconsejar y probar. Esta es su posición de poder perfecta. Su consejo determina qué necesidades se satisfarán. Pueden facilitar la política en grupo y moldear para ajustarse a sus propios intereses. Creen que, bajo presión, el grupo se une.

Su mayor fortaleza se convierte en su mayor debilidad cuando, en su esfuerzo por dar a los demás, los líderes 2 pierden el contacto con sus propias necesidades hasta el punto del auto

abandono, creando dependencia en los demás y abandonando a aquellos de verdad necesitan su apoyo.



Ilustración 35: Conexión con los demás

10.3. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 3

El Eneatipo 3 corresponde a aquellas personas que se esfuerzan por destacar. El liderazgo es su posición preferida y no se permiten fallar ni dudar de ellos mismos. Centrados en el objetivo, son líderes imparables y competidores formidables, que continúan siempre a menos que sea por causa mayor. El objetivo tiene que ser cumplido y cualquier riesgo vale la pena que sea asumido con tal de cumplirlo. Se crecen ante las situaciones de presión.

Delegan con la suposición de que el resto de su equipo trabajará con la eficacia que tienen ellos mismos, sacrificando a menudo el control de calidad. Prestan más atención a la rapidez y a abordar más tareas que a la calidad, por lo que en ocasiones los detalles se les escapan.

Son líderes que experimentan de forma extraordinaria con ideas conocidas, pero no suelen ser pensadores originales o innovadores. Ellos aplican ideas conocidas a nuevas situaciones y lo hacen muy bien. No tienen paciencia para una búsqueda prolongada o la innovación. Quieren extraer soluciones conocidas de proyectos previamente exitosos y aplicarlas sobre sus metas. Prosperan con resultados prácticos.

Su mayor fortaleza se convierte en su mayor debilidad cuando, en su esfuerzo por alcanzar el éxito y la consecución de objetivos, los líderes 3 se enfocan en lo que hay que hacer a costa del lado humano del trabajo, tanto del suyo propio como del de aquellos que están con él.



Ilustración 36: Buenos juntando ideas conocidas

10.4. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 4

El Eneatipo 4 lo conforman aquellos que se esfuerzan por sentirse únicos y especiales. Son líderes que en entornos competitivos actúan como el Eneatipo Tres, pero a diferencia de éstos logran sus objetivos para distinguirse de los demás, no para destacar. Están altamente motivados por las recompensas materiales y el reconocimiento. Son personas muy conscientes de la discrepancia entre la máscara de negocios y el sentimiento de sí mismos.

Lideran con vigor y una ventaja altamente competitiva en la recuperación cuando hay algo que demostrar. A menudo son más efectivos en el punto de riesgo que en la operación rutinaria en la que no haya nada que demostrar. Este líder se sentirá oprimido por los detalles. El desastre despierta su interés. El éxito parece no estar disponible y volver a ser atractivo.

Los Cuatro son activos en la búsqueda de un objetivo difícil de alcanzar, pero las realidades del logro son problemáticas. Simplemente no es tan interesante cuando no hay drama debido a que el líder Cuatro quiere mantenerse emocionalmente comprometido.

Son personas que destacan en un enfoque de negocios donde la presentación única cuenta. Una contribución original, una presencia para tener en cuenta, haciendo una marca distintiva en el campo. Cuando su autoestima está conectada con el éxito, están completamente identificados con su trabajo, pero la atención se desvía cuando es solo un trabajo por hacer.

Son grandes líderes cuando están implicados emocionalmente con la causa y pierden interés cuando el desafío se ha cumplido. Son sensibles a unir a las personas que son compatibles y a reducir la competencia al hacerlas sentir emocionalmente seguras. Tienen un don para desafiar a los demás a sus mejores esfuerzos, especialmente en la atmósfera dramática.

Su mayor fortaleza se convierte en su mayor debilidad cuando, en su incansable búsqueda de sentido y conexión, los líderes 4 pueden verse afectados por cambios internos de humor, ocasionando que los que les rodean se centren más en él que en el trabajo.



Ilustración 37: Únicos y Diferentes

10.5. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 5

Los Cinco son aquellas personas que se esfuerzan por estar distanciadas. Generalmente se posicionan como pensadores o analistas, dirigiendo través de puertas cerradas y de teléfonos. Son personas que suelen cooperar con otras personas de un estilo más agresivo, como un Tres o un Ocho.

Pueden llevar un estilo extrovertido, incluso atractivo, cuando las condiciones lo exigen. Estos líderes pueden parecer extrovertidos cuando saben qué esperar. Pueden hacerse cargo, delegar y manejar emergencias, pero pueden no tener prácticamente ninguna inversión una vez que el trabajo haya terminado.

Los observadores se centran en las ideas y en una presentación personal que hará que esas ideas se transmitan en lugar de la comunicación interpersonal. Entregan el mensaje sin adornos. Indican el problema sin suavizar los bordes y esperan a que otros aporten voluntariamente. El líder de los Cinco quiere hechos, y para obtenerlos, él o ella propone un problema del que espera que se aporten soluciones.

Una vez que se posiciona un proyecto, les gusta delegar rápidamente. Para proteger la privacidad, iniciarán ventanas de contacto específicas para reuniones "confidenciales" con los gerentes, en lugar de tener que tratar con todos al mismo tiempo. Escucharán con atención a cada sector, pero de una manera que desaliente el intercambio de información y el apoyo entre los diferentes sectores de una operación.

Tienen un pensamiento abstracto de alto nivel, lo cual ayuda a reducir una gran cantidad de información a una propuesta central. La idea es formar una imagen interna viable y replicar esa imagen fielmente en el mundo exterior. Son líderes que saben esperar y no entran en pánico a corto plazo siempre que se tengan en cuenta las necesidades básicas.

Su mayor fortaleza se convierte en su mayor debilidad cuando, en su búsqueda de la autosuficiencia y su insaciable sed de conocimientos y comprensión intelectual, los 5 líderes corren el riesgo de no ser apreciados por todos sus talentos, además de no integrar el componente emocional necesario en la organización.



Ilustración 38: Apartando las relaciones sociales

10.6. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 6

El Eneatipo 6 es aquel que se esfuerza por estar seguro. Son líderes que se crecen ante la adversidad y que lideran con más claridad y fuerza cuando el negocio tiene que tomar un cambio. La duda desaparece cuando pueden probarse a sí mismos frente a una dificultad conocida y no frente a lo que ellos han imaginado.

Para estos líderes, es importante que se transmitan todas las expectativas negativas antes de centrarse en alternativas positivas. Dirigen bien cuando el éxito de la causa está definido teniendo en cuenta todos los posibles problemas habidos y por haber. Los problemas centran más su atención que las posibles alternativas positivas que existan. Dada su desconfianza, tienen claro que el éxito depende de un sistema de seguimiento confiable, de modo que contemplen todas las alternativas negativas que puedan surgir.

Por otro lado, son líderes a los que no les gusta las injusticias y que se identifican con los más débiles. Ellos mismos se ven como figuras débiles debido a su poca confianza y es impactante para ellos verse como figuras de autoridad. Por ello, valorarán un feedback constante de un mentor respetado o una persona experta en el campo, que lo ayude a superar los ataques de dudas.

Son líderes honestos que se incomodan ante los elogios y a los que les gusta una opinión sincera. No les gusta vanagloriarse ya que se ven a sí mismos como dominando muchos miedos y se sienten atraídos por resolver el siguiente problema difícil. Al igual que los Uno, el perfeccionista del Eneagrama, los Seis se enfoca en los defectos. Siguen refinando y mejorando y pueden trabajar con gran fortaleza y resistencia durante mucho tiempo. No necesitan gratificación inmediata.

Su mayor fortaleza se convierte en su mayor debilidad cuando, con su tendencia constante a la duda, enredada con una aguda percepción de sí mismos, de los demás y del entorno, los 6 líderes pueden generar un clima de gran lealtad, mucha desconfianza, o de ambos a la vez, en un patrón de ida y vuelta.



Ilustración 39: Buscando escenarios de riesgo

10.7. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 7

Los Siete son aquellas personas que se esfuerzan en experimentar entusiasmo. Su fortaleza como líderes radica en poder correlacionar diferentes tipos de información en un patrón coherente. Son fuertes en la visión positiva del futuro. Ven puntos de coordinación en diferentes sistemas y reúnen datos de maneras muy originales. Los sietes exitosos a menudo se encuentran en profesiones que dependen del ingenio, la invención y el pensamiento anticipado.

A menudo, verbales y convincentes, pueden expresar las aspiraciones de quienes participan en un proyecto y obtener apoyo idealista para sus objetivos. Están en su mejor momento en un entorno acelerado que cambia rápidamente y que depende de la planificación y la síntesis de datos. Se utilizan mejor en las primeras fases de un proyecto, pueden pensar y actuar rápidamente bajo presión. Son planificadores en lugar de implementadores. Artistas de cambio rápido y personas de ideas. Por lo general, tienen varios proyectos en marcha al mismo tiempo o están activos en varios aspectos de un solo esfuerzo.

La toma de decisiones puede ser caótica. Este líder será más efectivo en la etapa de planificación y tratará de delegar inmediatamente después de que se posicione el plan. No les gusta las responsabilidades repetitivas ya que se aburren fácilmente. Delegan y pecan de falta de supervisión o de haber dado indicaciones poco claras. Si se produce una crisis y el líder Siete se va de vacaciones.

A menos que estén informados, son líderes que confían y suponen que las cosas están avanzando como ellos quieren. Les resulta difícil ver sus propios errores. Con el apoyo de un sentido idealizado de sí mismos, se sienten obstaculizados por las limitaciones de otras personas. El plan parecía perfecto y si no sale como ellos quieren es porque alguno de los involucrados en el plan cometió un error. En lugar de ver su propia parte en un fracaso, ellos racionalizan, reinterpretan, recontextualizan y replantean. La versión reelaborada de lo que en realidad sucedió definitivamente sonará mejor.

Su mayor fortaleza se convierte en su mayor debilidad cuando, con su tendencia a tan alta creatividad y a perseguir múltiples opciones, los 7 líderes se pueden mover en tantas direcciones distintas que la gente es incapaz de seguirles, terminan exhaustos, desenfocados y frustrados.



Ilustración 40: Creativos

10.8. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 8

Este Eneatipo se corresponde con aquellos que se esfuerzan por ser poderosos. Al igual que los Tres son estilos de liderazgo dominantes, directos y asertivos. Muy demandados como figuras de punta de lanza en fases de expansión o cuando el proyecto necesita un cambio radical. Seguros en su liderazgo, pueden ser figuras públicas dinámicas. Prefieren centralizar el poder en lugar de delegar, aunque son muy protectores de su equipo.

Muy eficaces cuando los sentimientos están polarizados, los Ocho pueden negar su lado sumiso el tiempo suficiente para hacer el trabajo. Están “blindados” contra la ira de sus oponentes y pueden calcular las consecuencias en términos de daño real en lugar de daño a los egos frágiles.

Por otro lado, pueden ser líderes menos efectivos durante un período de consolidación. La gestión diaria es mucho menos emocionante que la competencia abierta, y la energía que con tanta eficacia iguala las condiciones de emergencia puede convertirse en problemas. Sin una salida constructiva, ocho líderes pueden perder interés. Es mejor redirigir su atención a proyectos útiles antes de que surjan problemas ya que pueden volverse apasionados por una brecha menor y entrometerse en la política de la oficina.

Para trabajar con ellos no hay que estar de acuerdo con sus opiniones, pero si hay que dar a conocer los puntos de vista, mostrándose seguro. El reporte constante es crítico para generar confianza con los Ocho. No pasa nada por darles malas noticias ya que no les da miedo manejarlas.

Sensibles a estar en desventaja, están siempre alerta. La culpa y el desprecio son sus primeras líneas de defensa. Les gusta asegurarse de que el problema no se intensifique y ver como los miembros de su equipo se manejan ante dicho problema.

A los ochos les resulta difícil delegar, y cuando lo hacen, vigilan los resultados. La delegación es difícil porque quieren tener todo controlado y en todo momento. Observarán bien el trabajo de los miembros de su equipo antes de delegarles tareas o responsabilidades. Además, son respetuosos a la hora de elogiar a su equipo.

Su mayor fortaleza se convierte en su mayor debilidad cuando, debido a su liderazgo autoritario y a su capacidad de percibir y apoyar la grandeza de los demás, los 8 líderes pueden crear

organizaciones ejemplares, o acabar agotados y crear entornos de trabajo intimidantes y de bajo rendimiento.



Ilustración 41: El Poder de las Ideas

10.9. Estilo de Liderazgo del Eneatipo 9

El Eneatipo 9 lo forman las personas que se esfuerzan por estar en paz. Son líderes buenos en el largo plazo. Pueden dividirse entre diferentes puntos de vista y pueden examinar alternativas con gran detalle, perdiendo la oportunidad de dar un liderazgo directivo preciso, es decir, son imprecisos al especificar las formas en que se debe llevar a cabo un plan.

Para ellos, los objetivos son globales en lugar de específicos, porque los detalles tienden a entrar en conflicto entre sí. Las necesidades de un departamento pueden entrar en conflicto con las de otro, por lo que tienden a escuchar demasiado, a reunir demasiada información y a distribuir un poco a todos. Suponen que todo el equipo comprende la perspectiva global, y pueden sentirse angustiados al descubrir que sus empleados han asumido un curso de acción privado e interesado.

Estos líderes querrán recomendaciones de todos los sectores. El pensamiento general será un elemento disuasorio para moverse rápidamente o producir una Visión general integral en la que cada sector del proyecto esté bien explicado. No se mueven rápidamente y si hay una solución viable, tienden a querer repetir lo conocido.

El conflicto es muy difícil para ellos. En consecuencia, se retiran de la dificultad y no ejercen claridad de dirección exactamente cuando más se necesita, lo que debilita su posición y los abre a las acusaciones de vender o comprometer la integridad del trabajo.

Este estilo de liderazgo funciona mejor con empleados motivados que no requieren mucha dirección, aquellos que pueden trabajar dentro de las pautas generales y completar los detalles por sí mismos. No funciona bien para las personas que requieren claridad y precisión o cuando la situación exige cambios rápidos y decisiones inmediatas.

Su mayor fortaleza se convierte en su mayor debilidad cuando, en su esfuerzo por fomentar la colaboración, proporcionar una estructura clara y estar encima de los detalles, los 9 líderes pueden crear organizaciones que eviten el conflicto, no respondan suficientemente rápido y tengan internamente una insuficiente delegación del trabajo.



Ilustración 42: Todo el mundo cuenta

11. Competencias Clave para Ejercer un Liderazgo Efectivo

Como ya se adelantaba en la sección 8 “*Dirigimos como Somos*”, existen una serie de competencias clave que todo líder debe de tener, las cuales estarán más fortalecidas según su Eneatipo.



Ilustración 43: Competencias Clave de Liderazgo

11.1. Nivel de Desarrollo y Madurez Personal

La inteligencia emocional es determinante en el éxito del liderazgo, siendo el autocontrol un factor clave para desarrollar esta inteligencia. Como ya se ha indicado, el autocontrol se define como la habilidad para comprender y aceptar la transformación de los pensamientos, sentimientos y comportamientos, entendiendo que cada día es una nueva oportunidad para progresar en el crecimiento personal.

Hay seis competencias en las que hay que ser hábil para desarrollar el autocontrol:

1. Nivel profundo de autoconocimiento.
2. Responder al feedback de forma constructiva.
3. Ser responsable y tener capacidad de automotivación.

4. Demostrar control de uno mismo y madurez emocional.
5. Tener sentido de la integridad alineada con la Visión personal.
6. Tener compromiso con el equilibrio de la personalidad a través del aprendizaje diario.



Ilustración 44: Dimensiones del Autocontrol

La primera dimensión, **nivel profundo de autoconocimiento**, se corresponde con que cada uno debe ser consciente de sus propios pensamientos, sentimientos y comportamientos cuando estén ocurriendo, sin negarlos, apreciando sus fortalezas y aprendiendo de sus errores. También, consiste en saber cuándo y cómo las emociones y pensamientos están influyendo en un tercero.

Responder al feedback de forma constructiva tiene que ver con buscar diversas fuentes de feedback y ser igualmente receptivo de las opiniones positivas que de las negativas y en saber diferenciar una crítica objetiva de una opinión sesgada. Además, hay que responder al feedback con la intención de comprender y tomar las medidas necesarias, escuchando fallos y recibiendo consejos, para mejorar en el desarrollo personal.

En cuanto a la tercera dimensión, **ser responsable y tener capacidad de automotivación**, significa asumir la total responsabilidad de los sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño, todo ello conforme a las propias motivaciones. Además, ante situaciones difíciles, buscar soluciones en vez de culpar a los demás. Sentirse con la capacidad y energía para afrontar nuevos retos, pero siendo generoso con el tiempo y el autocuidado.

Tener control de uno mismo y la madurez emocional significa saber responder y no reaccionar de forma impulsiva mediante emociones o comportamientos automáticos. Ser flexible, claro y aceptar los cambios de forma constructiva, aunque las cosas no vayan como uno espera. Mantener el equilibrio bajo presión, pero también ayudar y animar a los demás a mantener la calma, siendo una persona justa y conciliadora.

La quinta dimensión, **tener sentido de la integridad alineada con la Visión personal** indica lo que se quiere conseguir de la vida y del trabajo, siendo consciente y coherente con los valores, acciones e ideas de uno mismo. Ser una persona confiable, referente en los tiempos de crisis, que no tiene miedo a decir la verdad con transparencia sobre sus pensamientos, sentimientos y acciones.

La última dimensión, **tener equilibrio de la personalidad a través del aprendizaje diario**, tiene que ver con comprometerse a trabajar en la mejora de uno mismo conforme a las experiencias

vividas, apoyándose en sus fortalezas, desarrollando sus debilidades y compensando sus limitaciones, apoyándose en las capacidades de otros. Responsabilizarse de la creación e implementación de un plan de desarrollo personal. También, en saber cuándo hay que ayudar a los demás y estar dispuesto a hacerlo.

La siguiente tabla muestra los diferentes comportamientos de cada persona según su grado de madurez y autocontrol.

COMPONENTE	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
<i>Comportamiento General</i>	Exhibe un comportamiento reactivo, improductivo la mayor parte del tiempo. Demuestra una personalidad mínimamente integrada	Puede ser consciente de su propia experiencia interior, pero responde por hábito la mayor parte del tiempo. Demuestra algún grado de integración de la personalidad	Es consciente de su experiencia interior y es capaz de responder de forma constructiva y flexible; demuestra un alto nivel de integración en su personalidad
<i>Autoconocimiento y Autoconsciencia</i>	No es consciente de sus pensamientos, emociones y comportamientos. Es una persona deshonesto respecto a sus motivaciones; no es capaz de auto observarse	Puede ser autoconsciente, aunque de forma rutinaria. Tiene dificultad de serlo bajo presión. Se auto observa de forma intermitente	Es consciente de sí misma la mayor parte del tiempo. Honesta con sus pensamientos, emociones y comportamientos. Tiene una imagen realista de sí misma. Capaz de auto observarse la mayor parte del tiempo
<i>Respuesta al feedback</i>	Se defiende, se dispone a la contra e ignora las críticas y/o culpa a otros cuando se le critica	A veces responde de forma efectiva al feedback, pero puede sobre o infra reaccionar	Agradece las críticas y las utiliza de forma constructiva. Distingue entre una crítica real y una opinión sesgada
<i>Autorresponsabilidad</i>	Tiene una percepción distorsionada de sus propias motivaciones. Ve a los demás como causa de su comportamiento. Proyecta sus propios pensamientos y emociones en los demás	Puede actuar responsablemente. Bajo presión tiene dificultades para diferenciar su propia responsabilidad de la de los demás	Se hace responsable de sus propias acciones
<i>Automotivación</i>	Persona desmotivada o motivada negativamente por miedos internos o amenazas externas	Parcialmente automotivada. A veces espera que otros se conviertan en la fuerza motivadora	Muy automotivada y determinada

<i>Autocontrol</i>	Hiper controlada o fuera de control. Comportamiento altamente reactivo	A veces toma decisiones de forma consciente, aunque la mayor parte del tiempo actúa en piloto automático	Persona auto controlada en lugar de reactiva, no actúa por hábito. Mantiene el control sin ser controlada o controladora. Toma decisiones de forma consciente y constructiva
<i>Madurez Emocional</i>	Se percibe a sí misma como víctima	Fluctúa entre la reactividad personal y la habilidad de tomar distancia respecto de sí misma, los demás y las circunstancias	Muestra madurez en casi todas las situaciones. Puede situarse por encima de las respuestas personales para entender los distintos factores y puntos de vista que afectan a la situación
<i>Visión Personal</i>	O no tiene o tiene una Visión personal negativa	Tiene una Visión personal sin definir o muy simplificada	Tiene una clara y positiva Visión personal
<i>Integridad</i>	Se involucra en comportamientos y acciones inconsistentes con sus valores o se guía por valores destructivos	Se guía por valores positivos pero su comportamiento no siempre es consistente con esos valores	Se guía por valores positivos y hace lo que dice
<i>Personalidad equilibrada</i>	Su comportamiento refleja un bajo nivel de autoconocimiento además de incongruencia entre sus pensamientos, emociones y comportamientos	Su comportamiento refleja de forma intermitente autoconocimiento y demasiado énfasis en pensamientos, emociones o acciones. Su comportamiento no siempre es congruente con sus emociones o sus supuestas intenciones	Su comportamiento demuestra un alto grado de autoconocimiento y autoconsciencia y es congruente con sus pensamientos y emociones
<i>Compromiso con el Desarrollo Personal</i>	No tiene compromiso con su desarrollo y aprendizaje	Tiene un compromiso de moderado a bajo con su desarrollo personal. Se involucra cuando se le presiona	Tiene un alto compromiso con la mejora y el desarrollo personal. Lo demuestra continuamente a través de sus acciones

Tabla 4: Niveles de Madurez y Autocontrol

A continuación, se muestran los diferentes niveles de madurez para cada uno de los nueve Eneatipos.

Eneatipo 1

NIVEL	DESCRIPCIONES
<i>Nivel Alto</i>	<p>El Que Acepta Serenamente</p> <p>Comprensión principal: Aceptación de que todo, incluyendo la imperfección, es como debería ser</p> <p>Trabajan de forma activa para compensar la influencia de su crítico interno. Exhiben dignidad, paciencia, y una aceptación de que los demás son ya perfectos incluso con sus imperfecciones. Observan sus propias respuestas negativas antes de expresarlas y deciden si compartirlas con los demás. Tienen luz en el corazón y saben divertirse y dejar el sentido del humor surja de manera espontánea</p>
<i>Nivel Medio</i>	<p>El Profesor</p> <p>Preocupación principal: Cometer un error, ser imperfecto</p> <p>Pueden ser críticos y jueces, dogmáticos y reactivos, muy organizados y metódicos, ingeniosos e irónicos, fácilmente irritables y resentidos. Cualquier cosa que pueda ser un error, tanto en ellos como en los demás, hace que reaccionen con negatividad. A pesar de que pueden ser conscientes de sus pensamientos críticos y sus emociones, tratan de ocultarlas a los demás. A menudo muestran sus reacciones a través de su lenguaje corporal, o pueden estallar enfadados con posterioridad por cualquier cosa sin importancia. Se fijan tanto en la excelencia de los demás que pueden obviar los defectos</p>
<i>Nivel Bajo</i>	<p>El Juez</p> <p>Miedo principal: Ser malos o malévolos. Tener algo en ellos intrínsecamente malo</p> <p>Intolerantes, inflexibles, reactivos, volátiles, inestables, agotadores, castigadores. Críticos e implacables, pueden convertirse en acusadores, jueces y jurado, todo a la vez. Estas reacciones pueden ir dirigidas tanto a otros como a ellos mismos y pueden desencadenarse por cualquier mínima infracción</p>

Tabla 5: Niveles de Madurez del Eneatipo 1

Eneatipo 2

NIVEL	DESCRIPCIONES
<i>Nivel Alto</i>	<p>El / La Humilde</p> <p>Comprensión principal: Hay un propósito en todo lo que sucede y es independiente de lo que yo me esfuerce.</p> <p>No dan para recibir, no tienen la necesidad de reforzar su autoestima gustando a otros o influyendo en sus vidas. Personas amables, generosas, humildes, profundamente compasivas. Dan por el gusto de dar y expresan sus más profundas necesidades de forma directa. Su sentido del bienestar y su calidez atraen a los demás hacia ellas.</p>
<i>Nivel Medio</i>	<p>El Amigo / La Amiga</p> <p>Preocupación principal: Sentirse valiosa, gustar, ser necesitada, apreciada, sentirse digna.</p> <p>Tienen muchos amigos y son el centro de muchos grupos sociales. Leen los sentimientos de la gente y tienden a ganarse la atención de los demás a través de la adulación, prestando atención, haciendo favores, etc. A veces el comportamiento es sincero, pero a veces no. Personas que pueden ser emocionalmente agresivas y volátiles. Tienen dificultad para decir no y suelen manipular las dinámicas interpersonales por detrás. Pueden ser compasivas y ayudadoras, ofreciendo consejos que esperan que los demás luego sigan.</p>
<i>Nivel Bajo</i>	<p>El Manipulador / La Manipuladora</p> <p>Miedo principal: No ser queridas / deseadas, rechazadas, ser consideradas indignas</p> <p>Personas que son maestras manipuladoras. Usan la culpa, la acusación y el chantaje emocional para controlar a los demás. Caen psicológicamente en la desesperación y luego tratan de hacer sentir a la otra persona responsable de ello. Cuando se frustran sus esfuerzos, usan la fuerza para conseguir lo que quieren, pero no se harán responsables de su comportamiento improductivo.</p>

Tabla 6: Niveles de Madurez del Eneatipo 2

Eneatipo 3

NIVEL	DESCRIPCIONES
<i>Nivel Alto</i>	<p>El Creyente</p> <p>Comprensión principal: Todos tenemos un valor intrínseco, hay un fluir y un orden natural en todas las cosas.</p> <p>Han buscado en su interior y han encontrado lo que realmente son (independientemente de lo que hayan logrado) y lo que realmente sienten (en lugar de enmascarar su emoción). Dispuestos a admitir que no siempre se sienten por encima de todo y que tiene miedos y fobias como todo el mundo. Tienen un entusiasmo contagioso, son auténticos y dignos de confianza. Además, son profundamente espontáneos porque confían en que no tienen que ser los responsables de que todas las cosas ocurran.</p>
<i>Nivel Medio</i>	<p>La Estrella</p> <p>Preocupación principal: Sentirse exitosos, evitar el fracaso y ganarse el respeto de los demás.</p> <p>Se enfocan en los logros y el trabajo, normalmente a expensas de las relaciones. Determinados y competitivos, buscan reconocimiento y sienten que tienen que superar a sus rivales. En este nivel, aunque a veces los Treses suelen parecer simpáticos, siempre les mueve el deseo de éxito. Muchas veces lo que aparenta ser una respuesta emocional no es más que la respuesta que ellos creen que se debería mostrar en esa situación. No es una reacción auténtica. A veces se preguntan quiénes son realmente.</p>
<i>Nivel Bajo</i>	<p>El Calculador</p> <p>Miedo principal: Miedo extremo al fracaso, ya que haría a un Tres sentir que no vale nada.</p> <p>Falsos, egocéntricos, oportunistas y otros adjetivos se usan para describir a aquellos que persiguen lo que quieren (normalmente las trampas exteriores del éxito: dinero, estatus y fama) sin importarles qué o quiénes se dejan en el camino. A pesar de convertirse en personas extremadamente aisladas, ocultan el vacío que sienten por creer que son la imagen de fachada que han creado. No obstante, esa imagen sólo es el cascarón de un interior vacío.</p>

Tabla 7: Niveles de Madurez del Eneatipo 3

NIVEL	DESCRIPCIONES
<i>Nivel Alto</i>	<p>El Agradecido</p> <p>Comprensión principal: Todo tiene un sentido y un significado, y todos nos encontramos conectados a niveles muy profundos.</p> <p>Emanan centralidad, moderación y calma. Su expresión artística es universal porque están abiertos tanto al deleite como a la tristeza que la vida nos da. Agradecidos y agraciados, aprecian profundamente lo que tienen en lugar de lamentarse por lo que carecen. Estos Cuatro exhiben plenitud interior y constancia, y su amable empatía y genuina preocupación atrae a los demás hacia ellos. Cuando encaran un reto difícil, no caen en el descontrol emocional porque son capaces de observar su propia experiencia, comprender el punto de vista del otro y ver el contexto en su conjunto.</p>
<i>Nivel Medio</i>	<p>El Único</p> <p>Preocupación principal: Sentir que importa, sentirse especial y buscar el sentido de las cosas.</p> <p>Pueden ser o bien dramáticos o reticentes en su búsqueda de sentido en las relaciones y las conversaciones auténticas. Pueden ser muy imaginativos, transformando su experiencia interior, su angustia y su búsqueda de sentido, en expresión artística. Sus conversaciones siempre son "auto referenciadas" (yo, me, mi, mío, etc.), contando largas historias personales y siempre redireccionando la conversación hacia sí mismos. Constantemente se comparan con otros para ver si son superiores o inferiores/deficientes. Tiene problemas de autoaceptación. Ansiosos, malhumorados y melancólicos, también pueden ser reflexivos, empáticos y tener un don especial.</p>
<i>Nivel Bajo</i>	<p>El Defectuoso</p> <p>Miedo principal: Ser intrínsecamente defectuosos y estar completamente desconectados.</p> <p>Amargados, depresivos, emocionalmente volátiles, hipersensibles, absorbentes, se sienten profundamente heridos si perciben cualquier atisbo de rechazo. Incapaces de separarse de su auto imagen negativa, pueden llegar a atormentarse, profundamente avergonzados, alienados, arrepentidos, retirados de la vida, agresivos. Acusan a las personas en particular y a la vida en general de querer herirles. Si pueden expresar artísticamente su atormentada vida interior, su arte es trágico, algo de lo que parecen incapaces de escapar.</p>

Tabla 8: Niveles de Madurez del Eneatipo 4

Eneatipo 5

NIVEL	DESCRIPCIONES
<i>Nivel Alto</i>	<p>El Mago Bueno</p> <p>Comprensión principal: La verdadera sabiduría implica la integración de los pensamientos, las emociones y las acciones, y proviene de la experiencia en el mundo real.</p> <p>Son alegres, espontáneos, imaginativos. Su sabiduría proviene de la integración de su mente, su corazón y su cuerpo. Estos Cinco han trascendido su forma de existencia "cerebral" hacia un estado de entusiasmo por la ideas, emociones y experiencias.</p>
<i>Nivel Medio</i>	<p>El Experto Alejado</p> <p>Preocupación principal: Conservar sus recursos y energía, mantener la privacidad y acumular conocimiento para sentirse competentes</p> <p>Resultan lejanos y celosos de sus cosas, cuidadosos con su tiempo y energía, autónomos, les disgustan las sorpresas. Evitan las situaciones en las que vayan a ser el centro de atención y aquellas donde tengan que revelar información personal. Desconectados de las emociones del momento, pueden reconectar con ellas después, cuando están solos y a gusto. Hambrientos de conocimiento sobre cualquier cosa que les interese, mantienen sus necesidades al mínimo y están alerta de no ser controlados, aunque pueden ser muy espontáneos con aquellos en quien confían.</p>
<i>Nivel Bajo</i>	<p>El Estratega Miedoso</p> <p>Miedo principal: Encontrarse desamparados, incapaces, agotados y abrumados.</p> <p>Se convierten en personas asustadas, alejadas y aisladas. Hostiles y obsesionados, creen que los demás están pensando en hacerles daño. En consecuencia, pueden planear dañar a otros para evitar lo que imaginan que les harán los demás. Reservados e implosivos, evitan la interacción con otros y tienen muy limitado el acceso a sus emociones. Sus mentes se vuelven tan hiperactivas que sus procesos mentales parecen fuera de control, incluso para ellos mismos.</p>

Tabla 9: Niveles de Madurez del Eneatipo 5

Eneatipo 6

NIVEL	DESCRIPCIONES
<i>Nivel Alto</i>	<p>El Valiente</p> <p>Comprensión principal: El sentido de las cosas y el apoyo existe tanto dentro como fuera de ellos.</p> <p>Intelectuales y perspicaces, han aprendido a confiar en su propia autoridad interna en lugar de buscar que otros se hagan cargo de su seguridad. Son confiados, tranquilos y resilientes, y pueden conectar con otros de una forma profunda, estable y de buen corazón. Son claros y valientes. Saben que pueden cuidar de sí mismos y que en el mundo hay pocas cosas de las que realmente necesiten protegerse.</p>
<i>Nivel Medio</i>	<p>El Leal</p> <p>Preocupación principal: Seguridad, pertenencia y poder confiar.</p> <p>Perspicaces, inteligentes, demasiado ocupados, entrañables y en búsqueda de aprobación. También autoritarios, vacilantes, con mal genio y reactivos. Alternan entre la confianza y la desconfianza, y están plagados de dudas y confusión. Por un lado, desean la seguridad que el grupo puede proporcionar, pero por otro lo temen, a no ser que el grupo tenga un fuerte sentido de afinidad. Son leales a los amigos, grupos y líderes en quienes confían, pero esa confianza es muy tenue y se puede romper fácilmente si los demás no se ajustan a las expectativas de los Seis.</p>
<i>Nivel Bajo</i>	<p>El Cobarde</p> <p>Miedo principal: No tener apoyo, encontrar sentido a las cosas y no ser capaz de sobrevivir.</p> <p>Muestran una ansiedad extrema y delirio en su intento de hacer su mundo menos peligroso. Siempre están inmersos en pensamientos catastróficos y proyectándolos, imaginando las peores cosas que puedan ocurrirles, creyendo que esas creaciones de su imaginación son completamente verdad. Con tendencia a la paranoia, estos Seis pueden convertirse en dependientes pegajosos, presas del pánico y punitivos. Buscan consuelo, pero no lo encuentran porque rechazan a cualquiera que no esté de acuerdo con su concepción del mundo o se atreva a tener una opinión contraria a la suya.</p>

Tabla 10: Niveles de Madurez del Eneatipo 6

NIVEL	DESCRIPCIONES
<i>Nivel de Alto</i>	<p>El Inspirador Enfocado</p> <p>Comprensión principal: La genuina felicidad y el sentimiento de plenitud provienen de integrar las experiencias negativas y positivas.</p> <p>Han aprendido a domar sus activas mentes. Han incrementado su capacidad de enfocarse (en cosas, personas, emociones, a aprender en profundidad) más que dejar que su energía se disperse. Terminan sus trabajos sin esfuerzo, escuchan bien, emanan felicidad y una alegría tranquila. Profundos y espirituales, tienen una genial capacidad de maravillarse y de inspirar a los que tienen alrededor por su calma y presencia vital.</p>
<i>Nivel Medio</i>	<p>El Estimulador</p> <p>Preocupación principal: Satisfacción, estimulación y sentirse bien.</p> <p>Creativos y atractivos, pero también frenéticos e impacientes. Su mente va tan rápido que muchas veces tienen muchas nociones de cosas a medio pensar. Tienden a sobreestimar sus habilidades y conocimientos, considerándose a sí mismos rápidos aprendices. Adictos a la adrenalina y con prisa por vivir experiencias nuevas y estimulantes, tienen dificultades para enfocarse y terminar las cosas que empiezan. Energéticos y juguetones, cuando se les confronta con algo que no han hecho bien, remarcan la situación positivamente en lugar de negativamente.</p>
<i>Nivel Bajo</i>	<p>El Frenético Artista Escapista</p> <p>Miedo principal: Dolor, privación, no sentirse plenos.</p> <p>Consumidos por la ansiedad: alternan entre un comportamiento maníaco (extrema hiperactividad) y la depresión. Tristes y propensos a montar escenas, huyen contantemente de la autorreflexión y buscan a quien culpar de sus circunstancias. Se sienten acorraladas y atrapados, se embarcan en comportamientos autodestructivos y contraproducentes.</p>

Tabla 11: Niveles de Madurez del Eneatipo 7

NIVEL	DESCRIPCIONES
<i>Nivel Alto</i>	<p>El Buscador de la Verdad</p> <p>Comprensión principal: La vulnerabilidad y la debilidad son parte de la naturaleza del Ser Humano, y hay que asimilar muchas verdades para alcanzar la verdad real.</p> <p>El reto para los Ocho es aprender a gestionar su enorme cantidad de energía y su almacén de ira mediante el reconocimiento de su vulnerabilidad, la cual han tenido escondida. Se convierten en generosos, fuertes, abiertos de corazón y de mente. Siguen siendo directos y honestos, pero hablan desde el corazón y la cabeza además de desde "las vísceras". Son solícitos por recibir otras opiniones diferentes. Su instinto de protección es amable y no controlador. Están con los pies en la tierra, son amables y profundamente seguros.</p>
<i>Nivel Medio</i>	<p>La Roca Inamovible</p> <p>Preocupación principal: La autoprotección y mostrar debilidad.</p> <p>Intentan gestionar su ira y frustración. Sensibles y generosos, también pueden ser controladores, dominantes y agresivos. Responden y pasan a la acción y esperan respuestas inmediatas en los demás. De opiniones fuertes, se siente su mera presencia incluso cuando están callados. Esto hace que los demás miren hacia el Ocho en busca de decisiones y orientación. Pueden ser humildes y darles vergüenza que se hable de sus logros en público, pero también les gusta sentirse apreciados y respetados. Ante un gran reto, se crecen. Si tratas de limitarles o forzarles a contener su vasta energía, se enfadan, culpan e incluso enferman.</p>
<i>Nivel Bajo</i>	<p>El Acosador</p> <p>Miedo principal: Ser herido, controlado o ser extremadamente vulnerable.</p> <p>Pueden ser directos hasta el punto de la crueldad, con una explosión de ira y un comportamiento punitivo y destructivo. Convencidos de que deben superar a sus enemigos por el medio que sea, justifican sus actos culpando a la otra persona por lo que en realidad es su incapacidad de reconocer su propia vulnerabilidad. En lo peor se pueden deteriorar hasta el punto de ser seres antisociales o tener comportamientos violentos, ya que no pueden controlar sus explosiones de ira.</p>

Tabla 12: Niveles de Madurez del Eneatipo 8

Eneatipo 9

NIVEL	DESCRIPCIONES
<i>Nivel de Alto</i>	El Plenamente Consciente Comprensión principal: El respeto incondicional conecta a todos y a todo. No tienen dificultades en tomar partido. Su enfoque de la vida es ahora activo y con un propósito, sabiendo que tienen el derecho a expresar su opinión. Involucrados, comprometidos y extremadamente vitales. Sólidos y en alerta, son también serenos, contenidos, fluyendo. Todo ello emana de su interior más profundo.
<i>Nivel Medio</i>	El Pacificador Preocupación principal: Estabilidad, armonía y ser escuchado/a. Quieren que todo el mundo se lleve bien, prefieren la paz y la armonía por encima de todo. Adeptos a mediar, pero ansiosos cuando el conflicto se dirige a ellos. Pierden el foco, se ocupan en actividades que los distraen en lugar de afrontar el problema. Con dificultades para pedir lo que quieren, prefieren el ritmo contante de las actividades rutinarias y son tan agradables que suelen tener muchos amigos y gente que disfruta de estar cerca de ellos. Rara vez tomarán partido y prefieren seguir lo que quieren los demás.
<i>Nivel Bajo</i>	El Dormilón Miedo principal: Separación de los otros, ser controlado y la discordia. No prestan atención a sí mismos y no tienen energía para prestar atención a los demás. Ignoran incluso los más graves problemas, rechazando afrontar las consecuencias de su actitud de que todo está bien. Negligentes y olvidadizos, se vuelven crónicamente perezosos e inamovibles. Si se les presiona se vuelven pasivo-agresivos, diciendo sí cuando quieren decir no, o explotan en una tormenta de furia.

Tabla 13: Niveles de Madurez del Eneatipo 9

11.2. Habilidades de Relación

Cómo Comunicar de forma efectiva

La comunicación es una cualidad que se muestra de forma constante en nuestro día a día con otros compañeros, subordinados, superiores, clientes y demás personal ligado a la organización. Es, por tanto, un factor clave de desempeño ofrecido como profesionales.

La propuesta del Eneagrama es una ayuda para mejorar las fortalezas comunicativas de cada Eneatipo y minimizar las dificultades para ser entendido con claridad y efectividad. Además, el Eneagrama también sirve de gran utilidad para poder comprender a los demás con una mayor precisión. Es por ello por lo que este apartado va a tratar de como comunican los Eneatipos.



Ilustración 45: Comunicación Efectiva

Eneatipo 1

El estilo de comunicación de los Uno es un preciso, directo y conciso, enfocándose más en las ideas o en las tareas que en los sentimientos. Tienen a advertir lo correcto o lo incorrecto en una situación, usando palabras que implican juicios, como: debería, es correcto, bueno, malo, etc. Si se sienten criticados, pueden reaccionar a la defensiva con un comentario brusco.

Escuchan con atención a la gente que respetan o consideran conocedora. Aferrados a sus ideas y opiniones, las personas con este Eneatipo no saben escuchar cuando no tienen en alta estima a la otra persona, o cuando están preocupados con sus propios pensamientos.

En cuanto a su lenguaje corporal, los Uno suelen tener una postura erguida y rígida, con la musculación tensa y una mirada fija. Demuestran gran placer y reconocimiento a través de señales no verbales, como, por ejemplo, una sonrisa. No obstante, cuando no están satisfechos, su comportamiento no verbal lo demuestra, por ejemplo, a través de una apariencia áspera.

Los puntos ciegos de quien se esfuerza por ser perfecto, es decir, aquellos aspectos que contienen información que para la persona es inconsciente pero sí es muy visible para los demás, son: tener una apariencia crítica, mostrarse impaciente, mostrarse enfadado o enfadada y ser tenaz en demostrar que tiene razón.

Por último, los filtros de distorsión del Uno (ideas preconcebidas o creencias basadas en el propio Eneatipo), serían: pensar que son objeto de crítica para los demás, obcecarse en tener razón o la forma de comportarse y la responsabilidad de los demás.

Eneatipo 2

El estilo de comunicación de este Eneatipo se basa en los elogios y los cumplidos, enfocándose en la otra persona. Sin embargo, también les gusta hablar de sí mismos. Si alguien o algo no les gusta muestran enfado y son quejumbrosos. Además, si un tema no les interesa desconectan de la conversación.

Los Dos son personas que por lo general saben escuchar, es fácil hablarles y son muy compasivos. No obstante, escuchan de manera más completa a personas afines a ellos, a individuos necesitados de su ayuda, a quienes ellos desean agradar y a personas que tienen un

alto estatus e influencia. Mientras escuchan también están generando juicios sobre la conversación que mantienen.

En su lenguaje corporal suelen mostrar una sonrisa frecuente para hacer sentir cómodo al otro, acompañada de una voz suave y sensible. También, tienen una expresión facial relajada mezclada con movimientos corporales ligeros y gráciles. Si se enfadan, fruncen el ceño y se nota la tensión en su rostro.

Los puntos ciegos de este Eneatipo son que puede haber una intención oculta bajo su actitud de generosidad, ayuda o atención y que, si no están interesados en el tema o la persona con la que se están comunicando, se produce una fuerte desconexión por su parte.

En sus filtros de distorsión, cuando se comunican están muy pendientes de que les guste la otra persona y de que ellos le gusten a ella, de sus intenciones reales y de la categoría o cargo de los demás.

Eneatipo 3

El estilo de comunicación de este Eneatipo es claro, lógico, eficaz y bien argumentado, similar a estar haciendo una presentación continua. Estas personas tratan de evitar aquellos temas que no dominan por si les falta información y observan con frecuencia a los demás para ver su reacción.

Les agrada escuchar, pero se impacientan si las conversaciones se alargan. Les gusta que los demás hablen con frases concisas más que con oraciones completas. Se sienten desafiados cuando la otra persona quiere hablar de sentimientos, debido a que les gusta centrarse únicamente en el trabajo.

Su lenguaje corporal se caracteriza por ir siempre bien vestido y mostrar confianza al resto. Les gusta observar las reacciones de las personas con las que hablan y muestran impaciencia cuando las conversaciones se alargan.

Sus puntos ciegos están en: impaciencia cuando ven a los demás incapaces, evitar discutir sobre sus propios errores, mostrarse motivados y con ganas, tener siempre prisa para concluir las conversaciones y parecer frívolos y poco sinceros dada su apariencia de constante presentación.

En cuanto a sus filtros de distorsión, los Tres son personas que están muy pendientes de si la información tratada beneficia su imagen o si interfiere con la consecución de sus objetivos. También, se centran en la aparente confianza y competencia de sus interlocutores.

Eneatipo 4

A los Cuatro les gusta hablar de sí mismo, usando con frecuencias palabras como: *yo, me, mí, conmigo, mío*, etc. También, les gusta hablar de temas y experiencias personales y suelen usar palabras emotivas para referirse a ellos. Tienden a analizar las conversaciones, incluida la forma de comunicación, para comprobar si el interlocutor valoró o tuvo empatía sobre la conversación.

En cuanto a saber escuchar, a este Eneatipo le gusta más hablar de sí mismo que del resto. Les aburren las conversaciones comunes y suelen desconectar. Sin embargo, Ponen más atención cuando encuentran a una persona que les resulta interesante o si se está tratando de un tema que les interese.

Es característico de su lenguaje corporal estar tenso y tener urgencia. Parecen enfocados hacia dentro, como si estuvieran analizando todas las palabras de la conversación. Sus ojos pueden tener una expresión de tristeza.

Sus puntos ciegos se basan en que fuerzan las conversaciones a hablar de ellos mismos, pareciendo dramáticos o artificiales. Tienen necesidad de completar la conversación y terminar su argumentación, incluso cuando la otra persona no quiere seguir discutiendo sobre el asunto.

Por último, en cuanto a sus filtros de distorsión los Cuatro son personas pendientes de sentirse rechazadas, ser menospreciadas, aparecer como alguien incapaz y no ser bien entendidos.

Eneatipo 5

Los Cinco suelen hablar de forma breve, tratando más ideas y pensamientos que sentimientos. Son muy selectivos con sus palabras en un intento de mantener su privacidad, ya que no les gusta la falta de confidencialidad.

Son excelentes a la hora de saber escuchar, a pesar de que les gusta más escuchar contenido racional que sentimental. Escuchan con atención cuando están interesados en el contenido de lo que alguien está diciendo o cuando la información incluye datos que les afectan directamente.

En cuanto a su lenguaje corporal, generalmente aparentan estar controlados, y raramente usan el lenguaje corporal animado, pues prefieren más espacio físico entre sí mismos y los demás.

Sus puntos ciegos es que parecen distantes y poco cálidos e, incluso, pareciendo que se comportan de forma condescendiente. A veces pueden hablar demasiado y hacen perder el interés de los demás. En cambio, otras veces pueden utilizar tan pocas palabras que ni se les entienda.

Los Eneatipo están muy pendientes en sentirse inadecuados, cumplir con las demandas y expectativas puestas sobre ellos, abrumarse por las emociones de terceros, mantener la privacidad en las conversaciones y en guardar distancia por sentirse invadido.

Eneatipo 6

A los Seis les gusta comunicarse de forma recíproca y entablar relaciones, por lo que dan importancia tanto a hablar como a escuchar. Comienzan sus conversaciones con comentarios analíticos. Alternan estados de inseguridad y de confianza. Les gusta discutir sobre preocupaciones o inquietudes.

Son personas que dan a otros lo que les gustaría obtener para sí mismos, es decir, escuchan completamente, en especial a sus personas cercanas cuando lo necesitan. No obstante, tienen la tendencia a proyectar sus pensamientos, sentimientos y comportamientos en otros, y suponen que los demás funcionan exactamente como ellos.

Su lenguaje corporal se identifica por tener una mirada audaz y directa, aunque pueden mirar en varias direcciones para observar posibles peligros. Son personas cálidas comprometidas y empáticas. Tienen reacciones no verbales rápidas ante posibles amenazas.

Sus puntos ciegos se basan en enfocarse en los peores escenarios posibles, dando aspecto de personas pesimistas a las que la duda y la preocupación pueden cuestionar sus competencias.

En cuanto a sus filtros de distorsión, este Eneatipo está pendiente del uso que dan otros a la autoridad es apropiado o no y sobre la confianza, pensamientos o sentimientos que pueden depositar en otra persona.

Eneatipo 7

El estilo de comunicación del Eneatipo 7 es rápido y espontáneo, cambiando de tema con frecuencia. Les gusta comunicar sus ideas a través de historias que ellos consideran interesantes. Evitan hablar de temas negativos, pero si lo hacen actúan con un reenfoque positivo.

Les gusta escuchar y ser escuchados, y comentar el tema del que la otra persona está hablando una vez haya acabado.

En cuanto a su lenguaje corporal, mantienen la atención de los demás con sus sonrisas, su efervescencia, expresiones faciales, gestos y movimientos corporales animados. Sin embargo, cuando se enfadan pueden llegar a ser cortantes, con expresiones faciales muy claras y gesticuladas acompañadas de las manos y los brazos.

Los puntos ciegos de los Siete tienen que ver con que probablemente no hayan absorbido toda la información y conocimiento que ellos creen que tienen sobre un tema. También, fallan en darse cuenta de que su comportamiento rápido y su lenguaje corporal puede hacer que los demás no les tomen suficientemente en serio.

En lo referido a sus puntos de distorsión, los Siete son personas muy pendientes de que se degrade su competencia, de creer saber lo que la otra persona va a decir, de la posibilidad de que les impongan límites o de verse atrapados en un compromiso en el que no quieran estar.

Eneatipo 8

Las personas con este Eneatipo suelen comunicarse en un tono duro y autoritario, obteniendo la atención de los demás. Se enfocan en temas globales o estratégicos, impacientándose ante los detalles. Van aumentando la intensidad de su discurso hasta que provocan una respuesta en la otra persona.

Pueden ser excelentes escuchadores, en particular con aquellos que les simpatizan o respetan. No obstante, los Ochos también detestan perder el tiempo y por lo general sólo quieren respuestas.

Su lenguaje corporal se caracteriza por tener una fuerte presencia física, incluso estando en silencio. Modulan la voz para causar el máximo impacto y emiten señales no verbales intensas para captar la atención de los interlocutores.

Sus puntos ciegos son que muchas veces no son conscientes del grado de intimidación y de energía que emiten hacia la gente. Además, su vulnerabilidad puede mostrarse a veces cuando no son conscientes de ello.

Están muy pendientes de proteger a aquellos que ven como necesitados, de la debilidad de los demás, del control y la veracidad de los argumentos y de sentirse culpados por algo.

Eneatipo 9

Los Nueve ofrecen muchos detalles sobre lo que se está hablando y lo hacen de forma secuencial. Se esfuerzan en ser justos y tratar de entender el punto de vista de todos los interlocutores. Con el deseo de ser justos con todos, ellos obtienen ideas que se diferencian de las de los demás o expresan un punto de vista alternativo, sin aclarar si están de acuerdo con esa perspectiva.

Son buenos oyentes, escuchando de una forma en la que los demás no se sienten juzgados. Tienen opiniones y juicios, pero se los guardan para ellos mismos o para expresarlos indirectamente al final de la conversación.

Su lenguaje corporal se basa en estar tranquilo y relajado, sonrientes y hacer pocas muestras de emociones intensas, especialmente ante sentimientos negativos.

Sus puntos ciegos son que suelen dar largas explicaciones que pueden hacer que el interlocutor pierda interés en el tema tratado. Exponen muchos puntos de vista para hacer que todos se sientan representados, lo que les puede hacer perder credibilidad. Además, tienen dificultad para hacer ver a los demás sus auténticos deseos.

Por último, los Nueve son personas que están muy pendientes de que les demanden cambiar o hacer algo, de ser criticados, de que alguien tenga un punto de vista opuesto y de que el enfado o ira del interlocutor se dirija hacia ellos.

Liderar Equipos de Alto Rendimiento

Un equipo se describe como un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para conseguir objetivos comunes. Actualmente, las empresas están formadas por un sinnúmero de equipos, por tanto, saber liderar un equipo que funcione bien es una cualidad que debe tener cualquier buen responsable. El Eneagrama sirve para aumentar el desempeño individual y adaptarse al estilo de comportamiento de los demás miembros del equipo.

En 1965, el Doctor Bruce Tuckman publicó un modelo de desarrollo de equipos de personas conocido como "*Las etapas de desarrollo grupal de Tuckman*". Este modelo planteaba cuatro fases diferenciadas, las cuales deben ser atravesadas por todo equipo de personas, llegando a la conclusión de que todos los equipos tienen que alcanzar estas etapas para lograr su máximo rendimiento.

Las fases o etapas que se van a desarrollar son las siguientes:

1. **Formación:** establecimiento de objetivos y tareas, encaje de integrantes, establecimiento de las cuestiones de liderazgo.
2. **Conflicto:** tensión entre los miembros. Ajustes de la forma de liderar.
3. **Normalización:** acuerdos y normas de funcionamiento consensuadas para el correcto desarrollo del trabajo en equipo.
4. **Desempeño:** etapa productiva en la que surgen las sinergias del equipo.

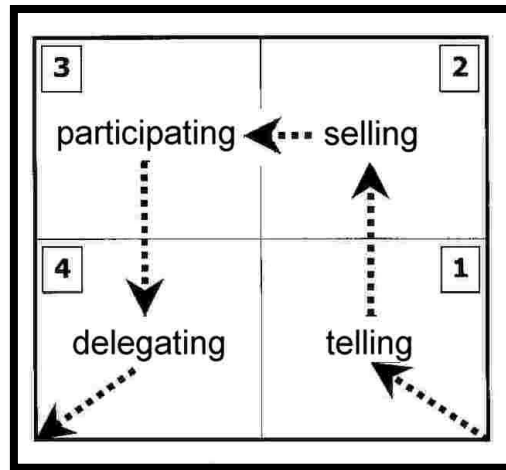


Ilustración 46: Ciclo de Tuckman

La siguiente Tabla muestra el comportamiento de cada Eneatipo dentro del ciclo de Tuckman.

ENEATIPO	FORMACIÓN	CONFLICTO	NORMALIZACIÓN	DESEMPEÑO
<i>Eneatipo 1</i>	Se enfoca en las tareas. Tiene necesidad mínima de interacción social. Sugerirá cómo estructurar el trabajo.	Enmarca el conflicto como un problema a resolver. Se impacienta si el conflicto perdura.	Sugerirá normas para hacer que todos trabajen mejor juntos.	Se entregará a una alta productividad procurando aportar una calidad excelente.
<i>Eneatipo 2</i>	Anima a los demás a contribuir. Facilitador de que el equipo se organice alrededor de un objetivo.	Ayuda a otros a expresar sus sentimientos para resolver el conflicto cuanto antes. Dará consejos o distraerá con sentido del humor.	Contribuye a que el grupo llegue a acuerdos claros y compartidos.	Le gusta la productividad, especialmente si ayuda a aquellos que mejor lo hacen. Si el equipo funciona bien, estará encantado.
<i>Eneatipo 3</i>	Busca la aprobación del equipo desde el principio. Le gusta definir objetivos.	Suele retirarse en esta etapa. El conflicto es una pérdida de tiempo para él.	Reenfoca el grupo a los resultados y el trabajo eficiente.	Esta será su etapa favorita. Motiva a los demás a mejorar su desempeño.
<i>Eneatipo 4</i>	Presta más atención a sus sentimientos respecto al grupo	Suele disfrutar esta etapa de conflicto constructivo	Sus sugerencias irán enfocadas a clarificar las reglas y procedimientos, pero nunca a	Se siente uno más del equipo y trabajará por conseguir los

	que a las tareas a realizar.	mientras no sea el protagonista.	restringir la individualidad de los miembros del equipo,	objetivos comunes.
<i>Eneatipo 5</i>	Las relaciones sociales le parecen frívolas, por lo que se enfoca en los objetivos.	Prefiere saltarse esta etapa para evitar el conflicto y el enfado.	Le gustan las normas claras y estructuradas mientras permitan suficiente autonomía.	Prefiere las tareas individuales en aquellas áreas donde se siente competentes. Le gusta ser reconocido por su conocimiento.
<i>Eneatipo 6</i>	Prefiere observar cómo evolucionan las dinámicas de grupo. Ayudará a aclarar las cosas. Se asegurará de que los miembros más débiles sean escuchados.	Puede involucrarse en el conflicto si desconfían de la autoridad o creen que hay abuso de poder, aunque también puede actuar retirándose.	Trabaja activamente para que haya acuerdo entre los miembros del equipo. Cuida de que la participación sea igualitaria.	Se encarga de que los demás estén enfocados en los entregables. Actúa como solucionador de problemas. Se preocupa de que se reconozcan las contribuciones de los demás.
<i>Eneatipo 7</i>	Contribuye con ideas generales. No le gusta que haya demasiada estructuración del trabajo. Se impacienta ante la falta de progreso.	No le gusta los conflictos, le parece algo trivial y mezquino. Usa el humor para rebajar tensión.	Preferirá un mínimo imprescindible de normas. Reaccionará en contra de aquellas que le limiten.	Tiene tendencia a trabajar en lo que le interesa. Prefiere una gran variedad de tareas y roles que necesiten de interacciones entre los miembros.
<i>Eneatipo 8</i>	El Ocho tiende a asumir el liderazgo o se espera a observar y decidir si quiere ser parte del equipo.	Disfruta de la confrontación mientras la gente sea honesta. Normalmente es parte del conflicto y, de no serlo, suele liderar el diálogo de resolución.	Aportará las reglas básicas, particularmente aquellas que permitan que todo el mundo sea escuchado.	Si encuentra estimulante la productividad del equipo, permanecerá en él. Si el equipo no rinde o es demasiado predecible, se irá.
<i>Eneatipo 9</i>	Si el proceso es demasiado lento, se sentirá incómodo.	No le gusta nada esta etapa. Estará pensando cómo salir de ella.	Ambivalencia en el desarrollo de los acuerdos. Le gusta el consenso, pero no	Si el grupo es productivo y tiene armonía, lo encontrará placentero.

Suele impacientarse.	que las reglas sean arbitrarias.
----------------------	----------------------------------

Tabla 14: Comportamiento de los Eneatipos en el Ciclo de Tuckman

Para mejorar los equipos de alto rendimiento, lo primero es determinar si el grupo es un equipo. Ello se consigue analizando como ve cada Eneatipo los objetivos comunes del grupo, ya que a todos les motiva enfocarse a conseguirlos. También, hay que ver cómo son las interdependencias para los miembros, siendo clave alcanzar un grado óptimo que todos compartan.

Los objetivos comunes ideales para cada Eneatipo son:

- E1. Claros, realistas y con un propósito.
- E2. Compartidos, con sentido, que utilicen los talentos de los demás.
- E3. Específicos y medibles, directamente relacionados con el éxito personal y del equipo.
- E4. Retadores y significativos, amplios de alcance, pero con puntos de referencia.
- E5. Precisos, concretos, útiles y gestionables.
- E6. Sólidos y significativos, tanto para el equipo como para los individuos.
- E7. Estimulantes, energizantes, visionarios y orientados a la acción.
- E8. Que reflejen la globalidad y sirvan para mover a la organización.
- E9. Concretos y significativos, alcanzados por consenso.

En cambio, las interdependencias ideales para cada tipo de persona son de la siguiente forma:

- E1. Claras con compañeros competentes y responsables.
- E2. De moderada a alta, en un ambiente cálido y de apoyo mutuo.
- E3. Líneas claras de interdependencia, apropiadas para las tareas, con miembros centrados y capaces.
- E4. Que permita la independencia, en un ambiente creativo y que permita la autoexpresión.
- E5. Baja, alto nivel de autonomía, con miembros capaces y eficientes.
- E6. Moderada a alta, en un equipo con miembros con las mismas ideas y motivaciones, capaces y leales.
- E7. Roles fluidos, en un entorno democrático, estimulante y productivo.
- E8. Interconexiones que permitan tener espacio/territorio propio, con compañeros eficaces y agradables.
- E9. Con tareas específicas, en un entorno estable y armónico.

El segundo paso en la mejora de equipos será que cada Eneatipo desempeñe roles diferentes a los suyos propios en el equipo. Cuando se desempeñan papeles opuestos a la personalidad, los cambios en el comportamiento y en la dinámica del equipo son inmediatos.

Los roles de relación opuestos para cada tipo son:

- E1. Aprender a facilitar la resolución positiva de los conflictos **en lugar de proponer normas o acuerdos**. Esto obliga a los Unos a dedicar tiempo a conocer lo que sienten los demás.
- E2. Facilitar que los procesos avancen **en lugar de pedir a los demás que participen**.
- E3. Facilitar el proceso que motive la participación de otros **en lugar de enfocarse en facilitar que las tareas avancen**. Esto permite a los Tres enfocarse más en la implicación que en los resultados.

- E4. Proporcionar Visión y perspectiva **en lugar de expresar sentimientos**. Esto ayuda a los Cuatro a ser más objetivos y a que las cosas les afecten menos personalmente.
- E5. Expresar sentimientos, tanto los suyos como los que perciben en los demás, **alejándose de su papel racional, que proporciona Visión con perspectiva**.
- E6. Aportar buen humor al momento **en lugar de hacer de “abogado del diablo”**.
- E7. Hacer de abogado del diablo **en lugar de liberar tensión con humor y divertimento**.
- E8. Tratar de armonizar las interacciones del grupo, esto requiere tratar distintas perspectivas, **en lugar de estar siempre retando a los compañeros y las ideas de éstos**.
- E9. Retar a los demás, **en lugar de armonizar el grupo y mediar con los conflictos**.

En cambio, los roles de tarea opuestos para cada tipo son:

- E1. Solicitar información de los demás **en lugar de ser ellos los que dan su opinión**.
- E2. Practicar dar la opinión propia **en lugar de pedir información a los demás**.
- E3. Gestionar la agenda y asegurarse de que satisface la necesidad del grupo, **en lugar de definir objetivos y ocuparse de que todo el mundo se ocupe en ejecutar las tareas asignadas**.
- E4. Definir los objetivos del grupo y hacer el seguimiento de las tareas **en lugar de gestionar la agenda y procurar que ésta satisfaga la necesidad de todos**.
- E5. Esforzarse en ayudar al grupo en definir el propósito (Visión y estrategia) **en lugar de ocuparse de que haya suficientes recursos para que se consigan los objetivos**.
- E6. Practicar la generación y elaboración de ideas **en lugar de reaccionar a las ideas propuestas por lo demás**.
- E7. Estructurar las tareas, definir los trabajos, **en lugar de generar y elaborar ideas**. Cuidado con no coger la costumbre de opinar, algo común en los 7.
- E8. Gestionar los recursos para asegurarse de la suficiencia de estos, **en lugar de definir el panorama general, que a veces hace que requiera más recursos de lo previsto**.
- E9. Estudiar y evaluar la información, un papel que puede generar conflicto, **en lugar de simplemente proporcionar información**.

El último paso para la mejora será formar a los miembros del equipo en las diferentes etapas del Ciclo de Tuckman, ya que es muy importante conocer las dinámicas que se generan entre los miembros en cada etapa y muchos pasan por las etapas sin tener consciencia de ellas.



Ilustración 47: Liderar Equipos de Alto Rendimiento

11.3. Habilidades de Liderazgo

Gestión del Cambio

Cualquier empresa actual compite constantemente con empresas de su sector en entornos más complejos y cambiantes y teniendo superiores expectativas por parte de sus clientes. Es por ello por lo que el cambio se ha convertido en una forma de vida para la empresa. Renovarse o morir.

Por este motivo, los líderes de equipo tienen que estar preparados para guiar a sus equipos en un cambio continuo conforme a los intereses de la organización.

A continuación, se muestra el comportamiento de los diferentes líderes conforme a su Eneatipo en la gestión del cambio.



Ilustración 48: Gestión del Cambio

Eneatipo 1

Dado que los Eneatipo 1 se esfuerzan por conseguir la perfección, son personas a las que les gusta encargarse del cambio organizacional para poder mejorar la compañía. No obstante, para lograr un compromiso total con el cambio, los Uno deben de estar convencidos de que el cambio servirá para mejorar la empresa, ya que de lo contrario pueden llegar a obstaculizarlo.

Como ya se mencionó en su forma de liderar, son personas que establecen un plan perfecto, en este caso un plan para la gestión del cambio, que descomponga las grandes necesidades de la compañía en pequeñas metas concretas y asumibles que se puedan ir cumpliendo hasta lograr el cambio.

Para plasmar su plan perfecto, los Uno analizan con detalle la situación actual de la empresa para asegurarse de que todos los asuntos queden bien definidos, diseñan el escenario futuro de forma minuciosa para que la meta sea clara, y después desarrollan un plan y un proceso de transición práctica, los cuales implementan rigurosamente.

Algunos ejercicios de desarrollo para los Uno en la gestión del cambio son:

- ✓ **Saber delegar:** la gestión del cambio implica depender de otras personas y supervisar el esfuerzo de las mismas, sin involucrarse demasiado en los detalles.

- ✓ **Observar cómo las reacciones pueden interpretarse como resistencia:** debido a que este Eneatipo tiene creencias firmes en lo que hace, trata de convencer a otras personas cuando opinan de forma diferente, lo que puede interpretarse como resistencia al cambio.

Eneatipo 2

Debido a que los Dos se preocupan de estar conectados para ello es importante el impacto del cambio en las personas. Apoyarán el cambio organizacional y ayudarán a liderarlo si creen que servirá para el beneficio de las personas y de la empresa. Por el contrario, no apoyarán un cambio que vean como perjudicial para los trabajadores y la organización.

Son personas a las que les agrada organizar un conjunto complejo de tareas y terminarlas a tiempo. Saben cómo lidiar con la resistencia al cambio de una forma constructiva debido a que se toman el tiempo para escuchar las opiniones e inquietudes de los demás, haciendo que se sientan importantes e intentando llegar a un consenso que involucre a todos. Aunque no siempre lleguen a un consenso, hacen que el equipo se sienta escuchado y respetado.

Por otro lado, aunque les gusta ayudar y ser partícipes del cambio, a veces pueden sentirse superados por las grandes iniciativas de cambio, si éstas no pueden satisfacer a todo el mundo y, por tanto, pueden llegar a causar enfados entre el equipo.

Algunos ejercicios para desarrollar a los Dos en la gestión del cambio son:

- ✓ **Desarrollar un método más balanceado para manejar situaciones de difíciles:** no siempre se podrán satisfacer las necesidades de todos y los Dos tienen que estar preparados para ello, sin que esto les genere un excesivo estrés ni dolor.
- ✓ **Desarrollar el trabajo de tal manera que otros ejecuten sus tareas sin necesidad de guía:** los Dos tienen a generar que los miembros del equipo dependan de ellos, haciendo que la gente se sienta incapaz de realizar tareas sin su ayuda.

Eneatipo 3

Los Eneatipo 3 son personas que saben cómo utilizar su esfuerzo para lograr el éxito. Analizan la situación actual, establecen metas, desarrollan un plan de acción para la transición y esperan resultados, manteniendo a sus equipos involucrados en la consecución de los objetivos comunes, transmitiéndoles su entusiasmo.

Están muy enfocados a cómo los demás, en particular, clientes, jefes y subordinados, ponen atención y responden ante sus esfuerzos, y ajustan sus planes estratégicos en consecuencia a ellos.

Debido a que los Tres valoran tanto la eficiencia y efectividad, pueden frustrarse bastante cuando se encuentran con obstáculos. Esperan que todos cumplan sus promesas y hagan bien el trabajo que se les asignó.

Algunos consejos para desarrollar a los Tres en la gestión del cambio:

- ✓ **Darse más tiempo para pensar lo que necesita:** debido a que es poco realista pensar que todo va a ir de acuerdo con el plan y no van a aparecer problemas que distorsionen las iniciativas tomadas.
- ✓ **Cuando esté estresado, hablar con alguien de confianza:** ante mucha presión, los Tres pierden una gran parte de sus desarrolladas habilidades sociales. Irónicamente, este es el momento en el cual sus habilidades sociales les podrían ser de utilidad contando sus frustraciones a alguien de confianza que le de alternativas.

Eneatipo 4

Los grandes objetivos que pueden diferenciar a la empresa ante la competencia estimulan las fortalezas de los Eneatipo 4 y les hacen involucrarse más debido a que les permiten trabajar desde una Visión interna, diseñar de manera creativa un futuro colectivo, involucrar a otros en la causa y trabajar directamente en la búsqueda del máximo potencial de la organización. Ven el cambio como un puzzle gigante donde tienen que encajar las piezas que tienen a su alcance.

Son personas que ven el diseño del cambio como algo que tiene que ser suyo, pero cuando se estresan, tienden a volverse resistentes a dicho cambio, y tomarlo como si se tratara de algo personal. Además, su sensibilidad puede limitar su capacidad para modificar su estrategia de cambio ya que puede sentirse frustrado al tener que elegir entre mejorar la organización e infligir dolor con ello a un individuo que le agrada.

Algunos consejos para mejorar el desarrollo de los Cuatro en la gestión de cambio:

- ✓ **Apoyarse a sí mismo diariamente:** como pueden ser personas muy autocríticas, es importante que se recuerden a diario sus cualidades y fortalezas que les sirvan para equilibrar dichas autocríticas.
- ✓ **Desarrollar filtros para la información positiva y negativa:** tienden a absorber la información negativa que reciben de sí mismos y tienen una capacidad limitada para reconocer la información falsa. Además, cuando los Cuatros escuchan información positiva sobre ellos, suelen descartarla por completo.

Eneatipo 5

Los Cinco realizan la gestión del cambio mediante procesos sistemáticos como puede ser analizar la información de la compañía y compararla con datos de otras empresas semejantes. Una vez tienen la información que necesitan, elaboran un plan lógico de acción. Además, necesitan sentir que este plan de trabajo está bien organizado y bajo control en todo momento. Cuando los Cinco tienen amplia experiencia en manejar la gestión del cambio, esta les resulta estimulante.

A diferencia de los Dos y los Cuatro, los Cinco no son personas que siempre pongan especial atención en los aspectos humanos que son inherentes al cambio organizacional, ignorando las necesidades u opiniones de personas resistentes a dicho cambio.

Algunos ejercicios para desarrollar la gestión del cambio en los Cinco pueden ser:

- ✓ **Enfocarse más en las necesidades personales de los demás:** para los Cinco es difícil centrarse en los sentimientos de los demás ya que tratan de estar alejados. Es por ello

por lo que no prestan atención a los aspectos humanos que puedan intervenir en el cambio organizacional, aunque estos sean importantes para que se lleve a cabo dicho cambio.

- ✓ **Abrirse a los demás:** el cambio puede ser difícil para los miembros del equipo que necesitan que su líder esté apoyándoles. Es importante que el líder Cinco se abra a escuchar a las opiniones de los demás y estar más cerca de ellos compartiendo sus propias ideas, opiniones o sentimientos.

Eneatipo 6

Los líderes con este Eneatipo sienten gran satisfacción al dirigir cambios importantes y complejos para la organización. Son personas claras las cuales manejan perfectamente las posibles ambigüedades de los objetivos de la organización.

Realizan una evaluación precisa de la situación actual de la empresa y diseñan los posibles escenarios futuros a los que puede llegar con la gestión de cambios. Además, también son buenos en liderar aquellos planes que se han iniciado, pero necesitan cambiar de rumbo para alinearse con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, al tratarse de personas tan preocupadas por sentirse seguras, no les gustan los posibles imprevistos que puedan surgir en su plan, ya que tratan de que sus planes contemplen todos los posibles escenarios de contingencia.

Algunos consejos para que los Seis manejen bien el cambio son:

- ✓ **Asumir riesgos razonables:** los Seis son personas estrictas en cuanto a la seguridad e intentan no asumir ningún riesgo no contemplado en la evolución de su plan, sin aceptar que todos los esfuerzos de cambio implican una cierta incertidumbre.
- ✓ **Desarrollar relaciones realistas con los jefes:** los Seis se enfocan en sus jefes, preocupándose mucho de si ellos aparentan una reacción negativa ante algo que han hecho los Seis.

Eneatipo 7

La gestión del cambio es una de las situaciones favoritas de los Siete, que ven la innovación como algo esencial en el liderazgo. Identifican con rapidez la situación actual, después se visionan un futuro deseable. Suelen estar muchos pasos por delante de otras personas para imaginar con rapidez cómo se debería ver el cambio y el procesamiento mental de los problemas relacionados con el mismo.

Prefieren hacer un plan centrándose en la parte estratégica y de los productos o servicios clave, delegando en que otros se ocupen de los detalles. Esto hace que se decepcionen enormemente cuando los miembros de sus equipos no tienen el rendimiento esperado, ignorando si ellos han tenido que ver con el problema de dicho rendimiento.

Por otra parte, los líderes Siete tienen tendencia a emocionarse con sus ideas que asumen que otros se entusiasman de igual forma y perciben su reacción neutral o ambigua como positiva.

Algunos ejercicios de desarrollo para mejorar a los Siete en la gestión del cambio son:

- ✓ **Guiar a los miembros de su equipo:** los Siete tienden a hacer un plan, enfocándose en las ideas innovadoras y de compartir la Visión con los miembros de su equipo, pero sin enfocarse en detalles y delegando la responsabilidad de que los miembros de su equipo lo harán como ellos esperan. Es por ello por lo que los miembros de sus equipos reclaman especificaciones más claras y una mayor supervisión en muchas ocasiones.
- ✓ **Aprender a no aceptar de forma sistemática todas las innovaciones que surjan:** así como las nuevas ideas pueden ser interesantes y potencialmente útiles, la acumulación continua de éstas puede desviar la iniciativa del cambio. Una vez que se haya acordado un plan y un proceso, es bueno hacer sólo ajustes menores.

Eneatipo 8

Cuanto mayor sea el potencial impacto positivo del cambio, más estarán dispuestos a colaborar las personas con este Eneatipo. A los Ocho les gusta liderar frente a los grandes proyectos y hacer que estos sucedan de forma rápida. Son personas que piensan de inmediato en el panorama general de lo que necesita suceder y elaboran un plan estratégico de cómo organizar el sistema y a la gente, con el fin de tomar la iniciativa. Sin embargo, los proyectos o cambios de bajo impacto les causan bajo interés y son resistentes a ellos.

Son estrategias que obtienen el apoyo de las personas clave para que el plan funcione. Esto lo logran utilizando sus relaciones personales y su credibilidad organizacional o al involucrarse y aprovechar a los consultores externos y líderes influyentes importantes dentro de la organización.

Algunos consejos para desarrollar a los Ocho en la gestión de cambio:

- ✓ **Tienen que recordar que las pequeñas cosas pueden producir grandes resultados:** a los Ocho no les gustan los proyectos o cambios pequeños, por lo que no se dan cuenta que en muchos casos un impacto grande es generado por un cambio pequeño.
- ✓ **Aprender el arte de la oportunidad:** no todo tiene que suceder de forma rápida. Es importante ir al paso de cada iniciativa de cambio, de manera que la gente tenga tiempo para integrarse en dichos cambios.

Eneatipo 9

Los líderes Nueve disfrutan de la complejidad y el rigor del proceso de cambio. Se encargan de hacer que la gente se involucre, reclamar su participación y desarrollar métodos que fomenten el apoyo de todo el equipo, además de elaborar planes rigurosos para lograr dicho proceso de cambio. Se aseguran de que comprenden la situación antes de esbozar el plan de cambio.

Su estilo pacificador y tranquilo hace que los miembros de su equipo estén cómodos bajo su liderazgo y tengan confianza en hacer bien sus tareas. Son buenos escuchando las ideas de los demás y de ponerlas en común, minimizando la resistencia al cambio y los posibles conflictos que puedan darse.

Por otro lado, son muy sensibles a la negatividad y a los ataques personales. Cuando se encuentran con personas pesimistas o criticonas en su equipo, se perturban. También, pueden perturbarse y agobiarse por tener grandes tareas y la presión para terminarlas.

Algunos ejercicios para desarrollar a los Nueve en la gestión de cambio son:

- ✓ **Aprender a expresar sus sentimientos, necesidades o ideas:** cuanto más se abra a los demás, más cómodo se irá sintiendo, mejorando sus relaciones con el resto de implicados en el cambio debido que le conocerán mejor.
- ✓ **Dejar que su enfado se de en las primeras etapas del cambio:** A pesar de que es una emoción normal, estos líderes por lo general no permiten que sus sentimientos de enojo salgan a la superficie, esto, por temor a desestabilizarse tanto a sí mismos como a los demás, y por ende crear discordia. No obstante, la ira no expresada por lo general no desaparece.

Toma de Decisiones

Una buena o una mala decisión, por pequeña que sea, puede marcar el éxito del objetivo. Además, el continuo cambio del que se hablaba antes hace que cada vez los líderes deban de tomar más decisiones acertadas en un menor tiempo e información. Es por ello por lo que la toma de decisiones es una competencia clave que debe de tener todo buen líder para poder guiar a su equipo.

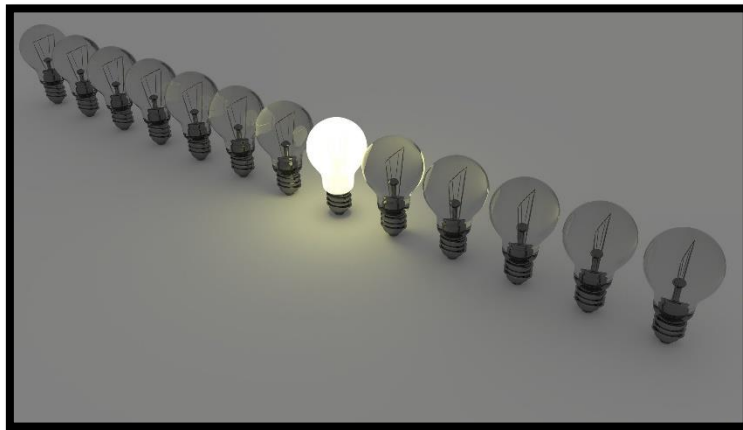


Ilustración 49: Toma de Decisiones

Eneatipo 1

Los Uno buscan la perfección en todo lo que hacen, por ello la posibilidad de tomar una decisión equivocada les provoca miedo e inseguridad. Creen que siempre están en lo correcto, por eso toman la mayoría de las decisiones sin contar con nadie, pero si que recurrirán a la opinión de aquellas personas a las que respetan.

Dado que son personas a las que les gusta respetar las normas y alinearse con el negocio, estarán a gusto con aquellas decisiones racionales que impliquen la mejora de la empresa. No obstante, evitan tomar decisiones que tengan que ver con la carga emocional propia o de cualquiera.

Algunos ejercicios para ayudar a la toma de decisiones de este Eneatipo son:

- ✓ Considerar tanto los sentimientos propios como los de los demás.
- ✓ No dejarse influenciar por las opiniones, positivas o negativas, que se tienen de los demás para la toma de decisiones.

Eneatipo 2

Los líderes Dos tienen habilidades intuitivas altamente desarrolladas, lo que les hace capaces de anticipar si la toma de decisiones se aceptará bien en el equipo o tendrán resistencia. Usan la racionalidad y el instinto para tomar decisiones, pero estos aspectos pueden ser secundarios con respecto a su intuición. Además, si notan que hay personas del equipo resistentes a la toma de decisión, tendrán en cuenta su opinión antes de decidir.

Son personas que se enfocan en la estructura jerárquica de la empresa para la toma de decisiones y en la relación que tenga con las personas, si les afecta la decisión. Es probable que puedan perder noción sobre lo que está bien por enfocarse excesivamente en lo que los demás piensan. Creen que, si los miembros de su equipo se frustran o se enfadan con ellos, su capacidad para liderar se verá disminuida.

Algunos ejercicios de desarrollo en la toma de decisiones para este tipo de personas son:

- ✓ No permitir que los sentimientos por otras personas predispongan la toma de decisiones.
- ✓ Aprender a ser fiel a sus decisiones y no retractarse enseguida cuando un miembro del equipo muestre resistencia.

Eneatipo 3

Los Tres toman decisiones racionales muy enfocados en conseguir el éxito y hacerlo lo más rápido posible. Para ello, consideran tanto la cultura organizacional como su propio ámbito de autoridad y el contexto de la situación sobre la que hay que decidir. También, consideran diversos escenarios y seleccionan aquellos que ven más probabilidades de éxito.

Aunque son personas a la que les gusta tomar decisiones, ya que hacerlo los hace sentir que están a cargo de los resultados importantes, también experimentan angustia si el resultado es incierto o están implicados los sentimientos más profundos de las personas.

Algunos consejos para desarrollar la toma de decisiones de los Tres son:

- ✓ Aprender a tomar la mayoría de sus decisiones de forma menos rápida, de manera que dé tiempo a que se filtren nuevas ideas que no se habían considerado.
- ✓ Ser realista en cuanto a plazos y considerar diversos escenarios que pueden socavar el éxito del proyecto.

Eneatipo 4

Los Cuatro toman decisiones muy basadas en sus sentimientos. Por lo general, son personas analíticas que estudian las diferentes situaciones y problemas, hablan con el equipo y generan opiniones sólidas sobre las decisiones a tomar. También, tienen en cuenta la cultura y la estructura jerárquica de la organización.

Estos líderes pueden equivocarse cuando toman decisiones que enfatizan en exceso sus valores o sentimientos. Además, se perturban cuando no encuentran la solución ideal ante problemas complejos o cuando tomar una decisión puede perjudicar a sus compañeros.

Algunos ejercicios de desarrollo para que los Cuatro mejoren en la toma de decisiones:

- ✓ No permitir que sus experiencias y sentimientos personales predispongan su visión de los hechos, es decir, ser más objetivo en su toma de decisiones.
- ✓ Tiene que recordar que el exceso de emotividad no ayudará ni a él ni a los miembros de su equipo cuando se tomen decisiones importantes.

Eneatipo 5

Los líderes Cincos abordan la toma de decisiones desde una perspectiva analítica, acumulan datos y los ordenan de una forma lógica. Tienen en cuenta los pros y los contras de toda decisión. Prestan atención a la estructura organizacional y no sobrepasan sus líneas de autoridad en sus decisiones. No toman decisiones rápidas, ya que se toman su tiempo de estudio y meditación para cada situación sobre la que hay que decidir.

Son personas que tienen a tomar decisiones por su propia cuenta, sin poner suficiente atención a las opiniones de los demás. Tienen pocas respuestas emocionales y esperan que los demás sean igual que ellos en este sentido.

Algunos consejos para desarrollar la toma de decisiones de este Eneatipo:

- ✓ En ocasiones, es necesario que tener en cuenta la opinión y sentimientos de los demás porque pueden influir en las decisiones tomadas.
- ✓ No plantear o hacer estrategias en exceso, debido a que no siempre es posible saber todo antes de desarrollar un plan.

Eneatipo 6

Para los Seis tomar decisiones constantes es la clave para el liderazgo efectivo. Intentan anticiparse a los problemas identificando todos los posibles escenarios de contingencia que puedan surgir para tomar la mejor alternativa.

Pueden estresarse cuando dudan de su juicio o creen que los demás dudan de las decisiones que han tomado. Cuando se estresan, sus mentes tienen a crear escenarios negativos acerca de lo que podría sucederles y también empiezan a dudar de la efectividad de sus decisiones.

Algunos ejercicios de desarrollo para los Seis son:

- ✓ Aprender a separar sus ideas objetivas de sus proyecciones imaginarias, esto, mediante la diferenciación honesta de sus sentimientos y motivaciones. Lo anterior le ayudará a aclarar sus intenciones y le permitirá tomar mejores decisiones.
- ✓ Ser capaz de tomar decisiones cuyos riesgos ofrezcan resultados prometedores. Actuar basándose en sus instintos como forma de superar el análisis excesivo.

Eneatipo 7

Los Siete son capaces de tomar decisiones de forma rápida gracias a su gran capacidad para analizar datos con velocidad. Sus decisiones rayan los límites y fomentan la innovación. Les gusta que otros expresen sus opiniones o ideas para considerar nuevas alternativas y, en este caso, sí que se toman su tiempo para analizar la mejor solución posible.

Estas personas quizá no pongan atención suficiente a las políticas organizacionales que rodean a la decisión debido a que consideran la política como una molestia que impide su capacidad para tomar decisiones y emprender la acción.

Algunas medidas para desarrollar la toma de decisiones de los Siete son:

- ✓ Bajar el ritmo le ayudará a tomar decisiones más sabias. Además, no sólo deben dejarse llevar por las soluciones más innovadoras, ya que una decisión inicial tomada puede ser la mejor solución ante la tarea a realizar.
- ✓ Asegúrese de realmente tener todos los datos, no sólo detalles.

Eneatipo 8

Los Ocho son aquellas personas que se esfuerzan en ser poderosos, por tanto, consideran la toma de decisiones como parte fundamental de su trabajo. Les gusta que las cosas sucedan de forma rápida, por lo que se enfocan más en la estrategia que en el detalle.

Son personas que confían en sus ideas más que en las de otras personas y no aceptan bien las críticas constructivas, llegando a enfrentar a aquellas personas que perciben como oposición a sus decisiones.

Los Ocho sienten el poder y la dinámica de la autoridad, y están altamente sintonizados con la estructura y cultura para la toma de decisiones dentro de la organización. Además, tienen muy en cuenta el contexto de la decisión que están por tomar, y se enfocan particularmente en la urgencia de esta.

Algunos consejos para mejorar la toma de decisiones de los Ocho:

- ✓ Tienen que mantener su visión estratégica para planear el panorama general, pero también asegurarse de planificar los aspectos más específicos de la implementación.
- ✓ Es importante que cuestionen algunas de sus suposiciones y pidan las opiniones de los demás para tener otros puntos de vista cuando se tomen las decisiones.

Eneatipo 9

Los Nueve toman decisiones racionales basadas en una recopilación exhaustiva de datos, basadas en el contexto y la cultura de la organización. Sus buenas habilidades sociales les permiten discutir decisiones de forma tranquila y no amenazante para el resto.

Valoran el consenso y las opiniones de los demás. No obstante, su tendencia a evitar el conflicto también les genera problemas: pueden prolongar en exceso el proceso de toma de decisiones para evitar la tensión o bien confundir el curso de la acción que deben tomar en favor de unos o de otros.

Algunos ejercicios de desarrollo para los Nueve son:

- ✓ Deben recordar que el exceso de datos y de análisis sobre una situación, puede generar confusión acerca de qué información es la más relevante.
- ✓ Tiene que mantener sus opiniones cuando no haya consenso, incluso cuando haya oposición o conflicto.

11.4. Habilidades de Negocio

Orientación a Resultados

A todo líder se le evalúa por la calidad de los resultados de su equipo, resultados que se ven condicionados por los plazos de entrega y los sistemas o procesos que intervienen en su consecución.

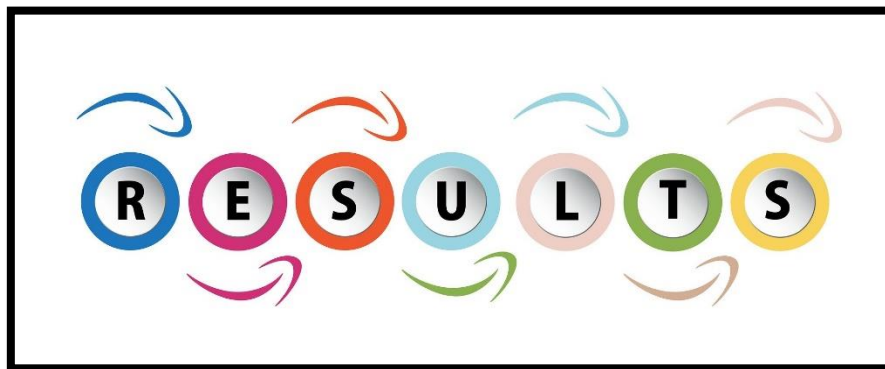


Ilustración 50: Orientación a Resultados

Eneatipo 1

Los líderes Uno son personas adeptas a establecer objetivos tanto para ellos como para los demás, logrando que el trabajo se realice de forma rápida y efectiva. Son expertos organizadores que saben marcar claramente las tareas a realizar, asignarlas, abordar las posibles cuestiones y problemas que vayan surgiendo, y asegurarse de que todo se termine a tiempo, aunque esto signifique trabajar tiempo extra.

Los Uno lideran dando ejemplo, estableciendo un estándar para que los miembros de su equipo estén alineados con la tarea y con su forma de trabajar. Además, saben reconocer el talento de otros y tratan de servirles de inspiración para sacarles el máximo rendimiento.

Por otro lado, su tendencia a la perfección puede ser también causa de su fracaso ya que por enfocarse más en los detalles que en la motivación de las personas, pueden parecer personas criticonas, exigentes e insensibles ante su equipo. Además, pueden responder a la defensiva ante opiniones si lo ven como una crítica.

Algunos ejercicios para desarrollar la orientación a resultados de este Eneatipo son:

- ✓ Poner tanta atención a los sentimientos y motivación de la gente como lo hace con sus tareas, en particular al principio de un proyecto, en acontecimientos clave y cuando surjan obstáculos potenciales al éxito del proyecto.
- ✓ Enfocarse más en lo positivo que en lo negativo. Poner especial atención al proceso de pensamiento optimista/pesimista, el lenguaje crítico y la tendencia a enfocarse en los errores.

Eneatipo 2

Los líderes con el Eneatipo 2 son personas habilidosas en ayudar a los demás a estar implicados con los objetivos de la organización y del equipo. También, son perspicaces, intuitivos y excelentes asesores sobre cómo se deben potenciar las habilidades individuales de cada miembro del equipo.

Por otro lado, son trabajadores, capaces de organizar de forma clara las tareas y a las personas que las van a realizar para que el proyecto sea un éxito, tanto en calidad como en tiempo. Están muy enfocados en las necesidades los clientes.

Por contra, su foco en las necesidades de los demás puede ser la fuente de su fracaso, ya que se enfocan más en las necesidades de otros que en las suyas propias y en las tareas a realizar. También, les resulta muy difícil dar feedback a aquellos que saben que trabajan duros y están estresados.

Algunos consejos para desarrollar la orientación a resultados de los Dos:

- ✓ Enfocarse tanto en las tareas como en las personas, ya que esto hará que el resto del equipo pueda avanzar con más independencia del líder.
- ✓ Tener coraje para dar malas noticias debido a que la gente tienen derecho a saber en que punto se encuentra. Dar información negativa que pueda ser útil es más beneficioso que guardarla.

Eneatipo 3

Los Tres que se esfuerzan por destacar, ven la orientación a resultados como su competencia clave principal, ya que es lo que define su personalidad. Saben seleccionar los objetivos y conseguirlos sin aparente esfuerzo. El fracaso no es una opción para ellos y tienen muchas estrategias para superar obstáculos.

Estos líderes tienen buenas habilidades sociales por lo que saben responder muy bien al feedback de sus clientes para poder ganarse su confianza. Además, estas habilidades sociales también les hacen excelentes líderes de equipo para hacer que los demás les sigan.

Un aspecto negativo es que su tendencia en conseguir objetivos junto con su enfoque implacable puede ocasionarles problemas, debido a que pueden olvidarse de sus habilidades interpersonales. Pueden llegar a dirigirse a compañeros, jefes o subordinados de forma fría y abrupta.

Algunos ejercicios para desarrollar esta competencia en los Tres:

- ✓ Tratar a sus compañeros, jefes y subordinados igual que si se tratasen de clientes. De esta forma atenderán sus demandas rápidamente, prestando atención a sus necesidades. Su tendencia automática a centrarse en las tareas se equilibrará con una atención hacia las personas, mitigando la sensación de que no tienen tiempo para los demás.
- ✓ Los Tres desconectan de lo que sienten cuando trabajan duro, creyendo que es una forma de conseguir resultados. Es por ello por lo que se hace necesario que cada cierto tiempo se pregunten a sí mismos como se sienten.

Eneatipo 4

Los líderes con Eneatipo 4 son personas creativas, originales y empáticas, capaces a trabajar duro y a proporcionar apoyo y consejo a quien lo necesite. Les gusta halagar a los demás para que atiendan bien a los clientes y para que aporten nuevas ideas que les ayuden a tomar decisiones.

Son líderes atentos a las necesidades y sentimientos de sus equipos. Más que nadie, ayudan a los demás a encontrar un sentido al trabajo y a generar excelentes resultados en ellos.

Por contra, si los Cuatro consideran que el trabajo es vulgar o rutinario, pierden interés. Además, su sensibilidad puede jugar en su contra cuando se enfocan más en las necesidades y sentimientos personales, tanto suyos como de los miembros de sus equipos, que en las tareas a realizar.

Algunos consejos para desarrollar la orientación a resultados de este Eneatipo son:

- ✓ Muchos Cuatro atienden primero a lo que sienten y a su experiencia interior, y luego utilizan su capacidad analítica para dar sentido a sus reacciones, tendiendo a empatizar demasiado con los demás. Es necesario que usen su razonamiento objetivo con su sensibilidad, pero sin que esta les desborde.
- ✓ No evitar dar feedback negativo por miedo a herir o a que los miembros del equipo se enfaden.

Eneatipo 5

Los líderes Cinco destacan en esta competencia ya que son personas analíticas, orientadas a la planificación y a la organización, con planes de trabajo sistemáticos, específicos y prácticos.

Monitorizan muy bien la evolución y que los entregables se ajusten a las especificaciones. Además, son buenos asignando recursos y saben cómo reconfigurar el trabajo para que este salga bien y a tiempo.

Los Cinco son personas que tratan de ser simpáticas y tranquilas, tomando un punto de vista analítico para la resolución de problemas y la superación de obstáculos. No obstante, no prestan mucha atención a la comunicación con los miembros del equipo, clientes o jefes.

Un punto negativo de los Cinco es su énfasis en el análisis, estudio y planificación, que puede hacer que los proyectos no avancen al requerir tenerlo todo previsto y bien atado. También, abusar del desarrollo de estrategia y planes es otra de sus fortalezas que puede volverse un problema al usarse en exceso.

Algunos consejos para desarrollar la orientación a resultados de los Cinco:

- ✓ Fomentar la comunicación con el resto de los implicados en la tarea. Como suelen quedarse las ideas y las reflexiones para ellos mismos, deben hacer lo contrario: compartirlas con los demás.
- ✓ Pensar, investigar y planificar es esencial para obtener excelentes resultados, pero hay que recordar que pasar a la acción es igual de importante.

Eneatipo 6

Los líderes con este Eneatipo son trabajadores responsables y analíticos, que suelen preparar excelentes planes sobre el trabajo a realizar. Les gusta involucrar en la planificación a todos los que consideran relevantes. Además, se ganan el apoyo del grupo, ya que son grandes motivadores y hacen que el equipo vea en ellos a alguien que atiende a sus necesidades y que les protege.

Estos líderes tienen buen ojo para los detalles y para estimar los posibles riesgos que pueden darse. Anticipan las peores situaciones posibles debido a que la planificación y ejecución de escenarios de contingencia es algo que les resulta fácil.

Una faceta negativa de los Seis es que su necesidad por enfocarse en los problemas les puede obcecar a pensar que todo puede ir mal. Esto hace que pongan en segundo término prioridades estratégicas para la organización y el equipo, además de causar desmotivación para los demás.

Algunos ejercicios para desarrollar esta competencia en el Seis:

- ✓ No centrarse sólo en lo negativo. Cuando el peor escenario les venga a la mente, tienen que hacer el esfuerzo de pensar también en las mejores posibilidades que tienen. Siempre es mejor planificar empezando por el mejor escenario que por el peor.
- ✓ Cuando las cosas no vayan como estaba planeadas, deben mantener la calma y buscar alternativas, aunque estas no estuviesen contempladas en el plan inicial.

Eneatipo 7

Los Siete son líderes visionarios, flexibles e innovadores, enfocados al pensamiento estratégico. Rápidos, les gusta que el proyecto avance en cuanto tienen la estrategia inicial e implican a los

miembros del equipo en las distintas fases del proyecto para que sus ideas enriquezcan a esta estrategia inicial.

Son excelentes motivadores y les encanta que el entorno de trabajo sea vigorizante y estimulante.

Por contra, la generación impulsiva de ideas propias de los Siete puede generar frentes para su equipo y sus compañeros, además de confusión. También, creen que pueden gestionar ocho o nueve tareas a la vez, por lo que acaban desbordados. Además, son líderes que sienten aversión a la planificación excesiva y con muchos detalles.

Algunos consejos para desarrollar la orientación a resultados de los Siete:

- ✓ Pensar en múltiples ideas a gran velocidad puede causar confusión. Por ello, deben practicar en mantener el foco en algo concreto varias veces al día y volverla a enfocar cuando sientan que ya no la prestan atención.
- ✓ Tienen que evitar correr para llegar a tiempo haciendo muchas cosas pendientes en el último minuto.

Eneatipo 8

Los Ocho son líderes naturales y grandes estrategas. Quieren que las cosas ocurran y tenerlas bajo control, dado que son muy buenos en prever cuando algo se va a descontrolar. Se enfocan en los resultados, sobre todo en aquellos que van a tener un gran impacto en la organización.

Son personas con un estilo de liderazgo autoritario que a veces genera confianza en los demás. Hacen que los miembros de su equipo les sigan sin necesidad de microgestionar. Además, proporcionan a aquellos subordinados que son competentes un alto grado de autonomía que les permita sobresalir en sus tareas.

Por otro lado, la vehemencia y convencimiento de estar en lo cierto que tienen estos líderes se puede tornar en su contra y hacer que los demás teman expresar su opinión si no están de acuerdo con ellos. Además, a los empleados a los que no consideran competentes les someten a un férreo control y les tratan de un modo indiferente.

Algunos consejos para desarrollar la orientación a resultados de este Eneatipo son:

- ✓ Divertirse más. Al ser tan demandantes e intensos, es muy importante que los que le sigan se sientan más relajados y disfruten.
- ✓ Dar más independencia al resto del equipo. Como pasan a la acción tan rápido, los demás tendrán tendencia a seguirles y a no tomar la iniciativa en ningún momento.

Eneatipo 9

Los Nueve reúnen a sus colaboradores para acercar una visión común a todos. Elaboran planes de acción bien estructurados y desarrollados, con decisiones reflexionadas y con un propósito concreto.

Debido a su sentido de la calma y la predictibilidad, sus proyectos se mueven de forma “suave”, prestando atención tanto al objetivo como a los detalles. Además, su tendencia a la armonía y a la unión contribuye a la creación de equipos de alto rendimiento, con un objetivo común para todos los miembros del equipo.

Un aspecto negativo de estos líderes es que se enfocan tanto en la armonía y en evitar el conflicto, que pueden tener dificultades en tomar postura con fuerza en temas relacionados con el proyecto o en afirmarse de forma clara cuando el equipo necesita una guía definida. Además, necesitan aprender a priorizar las tareas y prestar menos atención a los detalles que no merecen la pena, para que no hagan que los proyectos se alarguen de forma innecesaria y surjan problemas de cuello de botella.

Algunos ejercicios para desarrollar esta competencia en los Nueve:

- ✓ Es importante sacar el trabajo a ritmo, sin enfocarse tanto en los detalles, para hacer que los proyectos no se alarguen y evitar tener problemas de cuello de botella.
- ✓ Necesitan más afirmación y dejar sus posturas claras frente a los miembros de su equipo. Al fin y al cabo, la última decisión debe ser la suya.

Pensamiento Estratégico

El Pensamiento Estratégico abarca todos los aspectos del negocio, desde cómo servir a los clientes, diseño de productos, cómo se les hace llegar, asignación de recursos para las actividades de valor añadido, etc. Por tanto, para pensar de forma estratégica es clave conocer el negocio.

Es necesario que toda empresa tenga líderes que conozcan y comprendan los diferentes niveles de negocio de la organización para que sean capaces de pensar y actuar estratégicamente conforme a ella.

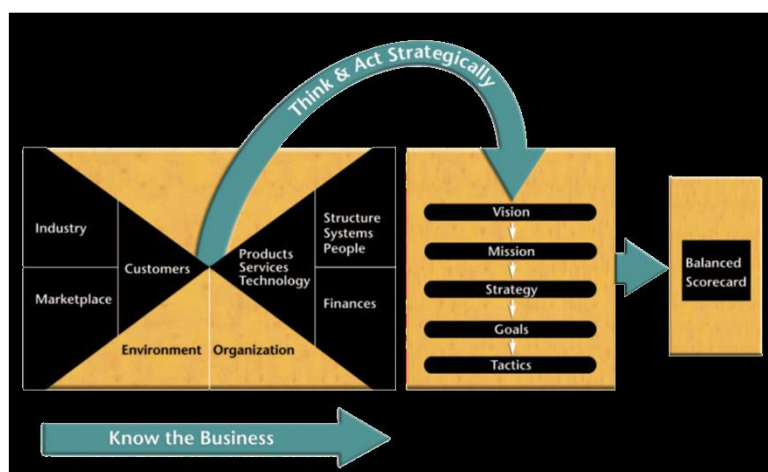


Ilustración 51: Pensamiento Estratégico

Conocer el negocio para poder pensar y actuar de manera estratégica, significa saber manejarse en las siguientes competencias subyacentes al pensamiento estratégico:

- **Entorno del Negocio**
 - *Conocimiento de la industria:*
 - Implica tener conocimientos de los factores legales, políticos, demográficos y de otras variables de entorno que afectan a la industria.
 - Estar al corriente de las tendencias de la industria.
 - Ser innovador.
 - Tener contactos con otros profesionales.
 - Hablar y escribir como un experto en la industria.
 - *Conocimiento del mercado:*
 - Saber cómo explotar y ser fuerte en los mercados actuales.
 - Conocer las fortalezas, debilidades y estrategias de la competencia.
 - Entender las fortalezas, debilidades y estrategias propias de la empresa.
 - Desarrollar nuevas estrategias y competencias para aprovechar las fortalezas de la organización, y poner el foco en las debilidades.
 - *Conocimiento de los clientes:*
 - Comprensión de las expectativas y necesidades de los clientes.
 - Pensar en términos de segmentación para asignar recursos de forma efectiva.
 - Anticipar el impacto de los internos y externos en el negocio de los clientes y, en consecuencia, adaptar los productos y servicios.
 - Responder de forma proactiva al cambio de las necesidades de los clientes
 - Desarrollar nuevos servicios y clientes que contribuyan al sostenimiento y crecimiento de la compañía a largo plazo.
- **Organización**
 - *Conocer la estructura, sistemas y personas:*
 - Captar los valores, estrategias, estructura y flujos de trabajo de la organización.
 - Cultura y subculturas, funciones de las divisiones, sistemas de comunicación y de recompensa.
 - Saber cómo conseguir que las cosas se hagan, utilizando los canales tanto formales como informales.
 - Desarrollo de sistemas y procesos con un impacto positivo en la satisfacción de los clientes y la situación financiera de la organización.
 - Desarrollo del talento apoyando el crecimiento a corto, medio y largo plazo de los empleados.
 - Reconocer la interdependencia con otras áreas de la empresa.
 - *Conocer los productos, servicios y tecnología:*
 - Conocer los productos, servicios y tecnologías.
 - Conocer los requisitos de operar en un mercado regulado.
 - Tomar decisiones y emprender cambios que tengan en cuenta su impacto a largo plazo en los productos, procesos y tecnologías, más que enfocarse en las ventajas a corto plazo para la compañía.

- Tener en cuenta que lo que ofrecemos a los clientes apoya la estrategia global de la compañía y no sólo la de la unidad de negocio.
- *Conocer la situación financiera:*
 - Implica trabajar con presupuestos, previsiones e indicadores clave.
 - Conocer los estados financieros básicos de la compañía y cómo les afectarán los objetivos, procesos y sistemas.
 - Tener una visión global de la gestión financiera de la compañía, en lugar de estar basada en la unidad de negocio.
 - Asumir la responsabilidad en el beneficio de la compañía.
 - Manejar las inversiones de forma eficiente (personas, medios, etc.).
 - Demostrar una buena planificación de recursos y mano de obra para anticipar las necesidades del negocio.
- **Pensar y actuar de forma estratégica**
 - *Crear una Visión atractiva y motivante:*
 - Requiere desarrollar una Visión a largo plazo basada en valores que mueva a la gente a la acción.
 - Anclada en la realidad y el desarrollo futuro del entorno y la organización.
 - Asumible por la organización.
 - Detectar y alinear a los individuos y grupos clave.
 - Comunicar a la organización de forma continua.
 - Asegurarse de que se utiliza como guía de acción.
 - *Definir una Misión viable:*
 - Reflexionar sobre el negocio a medio plazo.
 - Asegurarse de que la Misión está alineada con la Visión.
 - Identificar bien a los clientes y sus necesidades.
 - Aportar un valor añadido único a los clientes y la organización.
 - Tener en cuenta a la competencia como posibles colaboradores y observar la posición respecto a ellos.
 - Basar la Misión en un análisis realista de las fortalezas y debilidades de la organización.
 - *Desarrolla estrategias sinérgicas:*
 - Estrategias que ayuden a lograr la Misión y la Visión.
 - Asignar los recursos correspondientes para lograrlo.
 - Entender cómo unas estrategias apoyan a otras.
 - Detectar potenciales conflictos entre las estrategias
 - Liderar desde la estrategia y tomar decisiones basadas en ellas.
 - Siempre estar abierto a modificar la estrategia si es necesario.
 - *Definir objetivos cuantificables:*
 - Determinar los objetivos de cada estrategia que se conviertan en hitos alcanzables.
 - Comunicar los objetivos al equipo e involucrarles en su consecución
 - Nombrar responsables.

- Aprovechar que los objetivos soporten más de una decisión estratégica de la compañía.
- *Diseñar planes que lleven al éxito:*
 - Desarrollar acciones y actividades específicas para la consecución de cada objetivo.
 - Asumir riesgos calculados, desarrollar tácticas innovadoras y medir los resultados.
 - Asignar suficientes recursos y personal para cada actividad.
 - Nombrar responsables.
 - Pedir feedback a los involucrados.
 - Las tácticas empleadas deberían dar apoyo a más de un objetivo.
 - Hacer ajustes contantemente.

Eneatipo 1

Los líderes Uno establecen objetivos claros e inspiran a conseguirlos con la mejor calidad. Les encantan los retos complejos y organizarlos en tareas realizables y objetivos concretos, diseñando para ello planes detallados y haciendo un seguimiento exhaustivo de estos. Es por ello por lo que estos líderes crecen en puestos de alto nivel y con responsabilidad en grandes áreas de la empresa.

Los Unos son muy buenos en conocer el negocio y en analizar sus complejidades, el entorno y a los clientes. Absorben mucha información sobre la compañía (productos, servicios, tecnología, estructura, sistemas, etc.) lo que les aporta mucha capacidad de organización para poner a la gente en marcha.

Como punto negativo, al principio les suele resultar abrumador la complejidad del negocio, debido a que quieren absorber mucha información para conocer todos los detalles para sentirse cómodos. Además, se enfocan en los objetivos y los planes a expensas de crear una Visión y Misión convincentes, desarrollar estrategias explícitas y comunicarlas para asegurar la implicación del equipo.

Algunos consejos para que los Unos desarrollen esta competencia:

- ✓ Deben de prestar atención al panorama general, sin bajar al detalle más de lo necesario dado que el cometido es liderar y liderar implica delegar en otros para que ellos se ocupen de los detalles de la implementación.
- ✓ Liderar enfocándose en la Visión futura de la empresa, no sólo en la foto presente.

Eneatipo 2

Los líderes Dos evalúan las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para motivarles y facilitarles el camino hacia el logro de los objetivos. Estos líderes prestan atención a conocer el negocio y la organización, sus productos, servicios y tecnologías a través de la orientación a las personas. Son visionarios y adeptos a implicar a los demás, dirigiendo desde la Misión y con estrategias intuitivas.

Como es característico de su Eneatipo conectar con las personas, los Dos tienen una gran preocupación por satisfacer las necesidades del cliente y ser los mejores, enfatizando las tendencias, los análisis de mercado y el conocimiento de los mismos clientes. También, se preocupan de ayudar a sus compañeros a mejorar en las áreas en las que necesitan desarrollarse.

Como factores negativos de este Eneatipo es que en ocasiones se enfocan demasiado en complacer a los clientes o en que los compañeros se sientan bien, descuidando otros factores importantes. También, necesitan articular la Misión y la estrategia de forma clara para que los miembros de sus equipos puedan trabajar sin depender constantemente de ellos.

Algunos ejercicios para que los Dos desarrollen su pensamiento estratégico son:

- ✓ Necesitan ponerse el reto de convertirte en un experto/a en todos los aspectos del negocio y de la organización, especialmente en aquellos donde las personas no están directamente involucradas.
- ✓ Hacer explícito el proceso estratégico, detallando los objetivos y planes para conseguir la Misión y que así se puedan presentar de forma clara para los miembros del equipo.

Eneatipo 3

Los Tres son líderes que crean entornos de trabajo para conseguir resultados, haciendo que las personas entiendan los objetivos de la organización y su estructura. Son personas que se toman muy en serio su conocimiento del entorno y que prestan mucha atención a la competencia.

Su forma de trabajar se basa en formular los objetivos en términos de necesidades del cliente y de la tendencia del mercado. También, crean planes que hacen que se consigan los objetivos lo más rápido posible, cambiándolos si es necesario. Es muy común que reenfoquen los objetivos si son conscientes de que no pueden alcanzarlos.

Por contra, son líderes que actúan demasiado rápido y no toman el tiempo suficiente para conocer completamente la organización. Se frustran fácilmente si el producto no satisface las necesidades del cliente, hay quejas del nivel de servicio, etc. Además, pueden poner poco énfasis en desarrollar una Visión común y ganar apoyos para implementar la estrategia, determinar los objetivos o los planes de acción.

Algunos ejercicios para desarrollar esta competencia en los Tres son:

- ✓ Es necesario tomarse el tiempo suficiente para conocer el negocio y la empresa.
- ✓ Deben comunicarse con los demás más a menudo, debido a que cuando los Tres se enfocan tanto en el trabajo que a veces olvidan las relaciones sociales.

Eneatipo 4

Los Cuatro crean organizaciones que dan sentido y propósito a aquellos que trabajan en ellas, y les inspira a hacer un trabajo excelente. Les gusta conocer y entender todo aquello que ellos consideran importante y conocer el negocio y la compañía está entre esas cosas. Además, su

intuición para ver las necesidades del cliente y tendencias del mercado les hace unos grandes visionarios.

Como aspecto negativo, los Cuatro se enfocan tanto en sus valores que necesitan compartirlos con la compañía para hacer que su trabajo tenga sentido. De no ser así, consideran que su trabajo es vulgar y pierden interés. También, son líderes que tienen muchas dificultades en traducir su Visión de la compañía y negocio en palabras, dando muchos rodeos para explicarla lo que puede llegar a confundir a los miembros de sus equipos.

Algunos consejos para que los Cuatro desarrollen esta competencia:

- ✓ Deben ser más claros con aquello que deseen comunicar, sin dar rodeos. Una buena praxis es escribir con antelación aquello que se quiere decir.
- ✓ Aunque halla aspectos del trabajo que no les gusten, deben ser capaces de enfocarlos igual que lo que les gusta, sin perder motivación por ellos.

Eneatipo 5

Los Cinco son líderes que desarrollan organizaciones efectivas a través de la investigación, la reflexión y la planificación de forma que todos los sistemas encajen entre sí y las personas trabajen conforme a una Visión común. Les motiva conocer el negocio, tanto desde la perspectiva de la organización como del entorno y lo ven como un puzle donde todas las piezas están interconectadas.

Por contra, su afán por conocer el negocio y pensar de forma estratégica puede jugar en su contra, porque a veces es imposible conocerlo todo debido a que el entorno es cambiante y cada día hay nueva información que asimilar. Además, dado que su Eneatipo se esfuerza por estar distanciado, son líderes que ponen poco énfasis en la Visión compartida, trabajando principalmente desde la Misión lo que dificulta para los empleados tomar decisiones o encontrar sentido a su trabajo.

Algunos consejos para desarrollar el pensamiento estratégico de los Cinco son:

- ✓ El Cinco debe usar sus emociones y sensaciones tanto como su intelecto.
- ✓ Deben de desarrollar la Visión colectiva clara y compartirla con el resto del equipo para hacerles partícipes del trabajo.

Eneatipo 6

Los líderes Seis resuelven los problemas de las organizaciones desarrollando entornos creativos donde cada persona se siente parte de la solución. Se crecen ante las dificultades y su plan de éxito se basa en contemplar todos los posibles obstáculos que pueden ocurrir. Dichos planes cuentan con objetivos claros y están orientados al trabajo en equipo.

Estos líderes centran sus habilidades para gestionar equipos al servicio de entender el negocio y la organización. Siempre buscan entender en profundidad la industria, el mercado y los clientes.

Un aspecto negativo en la forma de gestionar de los Seis es que generan tanta inseguridad que no son capaces de llegar a confiar nunca en las personas de forma plena, hasta que no las hayan puesto a prueba. También, se fijan tanto en lo que puede pasar y en prevenir riesgo, que se olvidan de la parte positiva de la Visión, Misión, Estrategias y Objetivos. Por ello, muchos de sus colaboradores no son capaces de llegar a motivarse sólo con la Visión de prevención e inseguridad.

Algunos consejos para mejorar esta competencia en el Eneatipo 6 son:

- ✓ Tienen que enmarcar sus respuestas más en positivo. Los Seis buscan siempre el peor escenario que pueda ocurrir y, en la mayoría de las ocasiones, la mejor solución pasa por tener una actitud optimista de la situación.
- ✓ Deben de salir de su zona de confort y evitar las tareas que sean fáciles para ellos, aunque sean en las que se sienten más seguros.

Eneatipo 7

Los líderes Siete generan entusiasmo en los demás. Crean ideas innovadoras para que la organización pueda aprovechar nuevas oportunidades, debido a que son grandes comprendedores del negocio. Están muy motivados por entender las tendencias y las necesidades de los clientes, procesan la información de forma rápida y la sintetizan en potenciales ideas de negocio. A nivel personal, son personas que tienen facilidad para entablar relación con todos, debido a la simpatía innata característica de su Eneatipo.

Su pensamiento estratégico se centra en la Visión y en la Estrategia, debido a que tienden a ser soñadores, imaginando posibles escenarios, entusiasmándose con el potencial de la compañía y contagiando dicho entusiasmo al resto. También, ponen atención en los Objetivos y los Planes, como medio de hacer sus sueños realidad, aunque la implementación se la dejan a otros. Así se liberan y prosiguen generando nuevas ideas.

Como punto negativo, los Siete al manejar tanta información de la empresa se enfocan en lo que ellos ven más importante, dándole mucha importancia a la Visión y a las ideas de alto nivel, dejando a un lado otros temas de importancia. Además, como son personas que buscan ideas nuevas e innovar, por lo que pueden llegar a ser muy cambiantes, lo que dificulta seguirles.

Algunas medidas para que los Siete desarrollen su pensamiento estratégico son:

- ✓ Deben hacer un esfuerzo consciente por ir más despacio, tratando de enfocarse en la tarea actual y en no distraerse por estímulos externos o por nuevas ideas innovadoras. Si ya han desarrollado una Visión con el equipo, tienen que tratar de mantenerla.
- ✓ Profundiza más en el detalle de las ideas y en los problemas.

Eneatipo 8

Los líderes Ocho hacen que la organización avance liderando con decisión, con gente fiable y capaz de realizar su trabajo, empoderando a aquellos que ven como competentes para actuar.

Son personas que disfrutan conociendo el negocio y desarrollando una Visión desde la que crear una Misión viable, Estrategias, Objetivos y Planes efectivos.

Las personas con el Eneatipo 8 son estrategas ambiciosos que lideran desde la Visión, para poner a su compañía a la cabeza del sector. Absorben todo lo relacionado con el mercado y clientes clave y se ocupan de que los productos, servicios y tecnologías satisfagan las necesidades de estos, y de que todo tenga sentido: estructura, sistemas, personas y finanzas.

Por otro lado, son personas que una vez han tomado una decisión como correcta, les cuesta mucho cambiar de rumbo, lo que les da problemas en entornos cambiantes. Además, son muy controladores y vigilan de cerca a aquellos en los que no confían. También, pierden rápidamente la paciencia cuando la compañía, equipo o departamento no avanzan como les gustaría.

Algunos ejercicios para mejorar esta competencia en los Ocho son:

- ✓ Tienen que ser más flexibles, con la idea de que la flexibilidad no implica debilidad.
- ✓ Deben de ser más pacientes y no dejarse llevar por la frustración. Un poco de presión puede hacer a las personas y a las organizaciones moverse, pero demasiada puede generar resistencia al cambio.

Eneatipo 9

Los líderes Nueve ayudan a conseguir la Misión común, creando un entorno de trabajo estructurado y armonioso, debido a que las relaciones personales es algo placentero para ellos. A los Nueve con experiencia les gusta conocer todos los aspectos del negocio (sector, mercado y clientes) y que las organizaciones estén unidas, con procesos y estructuras claras y bien diseñadas. Ellos centran su atención en la Misión y se implican en la consecución de los Objetivos y Planes.

Por contra, son personas que van más al detalle que a lo global, lo que les hace ser lentos en la toma de decisiones y se agobian si les presionan para ello. Necesitan tener una opinión fuerte y bien formada antes de decidir. Esto les hace tener problemas para manejarse en entornos rápidos y cambiantes y, también, que sus empleados se desesperen ante la falta de rumbo.

Algunos consejos para que los Nueve desarrollen esta competencia son:

- ✓ Ser más estratégicos y dejar a otros hacerse cargo de los detalles.
- ✓ Hacer explícitas la Visión, Misión y Estrategia. Una buena praxis es escribirlas, explicárselas a los demás y recibir feedback de ellas.

12. Influencia de los Instintos en el Estilo de Liderazgo

Mario Sikora dice que los prejuicios instintivos son tendencias profundamente arraigadas para encontrar ciertos aspectos de la vida más importantes que otros y para centrar nuestra atención en consecuencia. Estas preocupaciones instintivas se dividen en tres amplios dominios. Todas

las personas prestan atención a cada uno de estos dominios, pero tienden a enfocarse en ellos de manera desigual.

Lo que las personas valoran influye en lo que se enfocamos en el trabajo. Estos sesgos instintivos tienen un efecto dramático en cómo interactúan con los compañeros de trabajo, cómo lideran, cómo funcionan los equipos, etc. Las personas con diferentes instintos dominantes se centrarán en diferentes tareas y objetivos. Esas diferencias a menudo son una fuente importante de falta de comunicación y conflicto en el lugar de trabajo, por lo que comprender la influencia de los prejuicios instintivos puede ayudar a reducirlos.

12.1. Conservación

Las personas con el instinto de conservación dominante se centran en garantizar que se satisfagan las necesidades fundamentales de supervivencia y la seguridad general contra daños.

Los aspectos más notables de las personas con el instinto de conservación principal es que son buenos organizadores, prestan atención al detalle y se enfocan en el proceso y en el procedimiento. También, suelen ser cautos y conservadores, detectando problemas y obstáculos con claridad, lo que es una cualidad para muchos puestos de trabajo.

En el lado negativo, esta misma cautela puede llegar a paralizarlos, debido a que estas personas a menudo necesitan coaching para salir de su zona de confort y enfrentarse a nuevos desafíos. Esto le puede suceder incluso a los Eneatipos más agresivos o atrevidos, por ejemplo: los Tres, Ochos y Sietes con el instinto conservación dominante, a menudo pelean más que la mayoría en la elección de su próximo trabajo, si se tratara de algo arriesgado.

Por otro lado, a estas personas que no les gusta el reconocimiento ni destacar entre la multitud. Tampoco promoverse a sí mismos ni a su equipo. Por este motivo, a menudo necesitan ayuda con la gestión de su carrera.

Los individuos autoconservación lideran conforme a las siguientes características:

- Son buenas para preservar el "nido", es decir, para garantizar su propia seguridad y la seguridad de los compañeros de trabajo, así como la de los subordinados de los que son responsables.
- Se les da bien jugar al "abogado del diablo" y desafiar ideas que pueden no estar completamente pensadas. Sin embargo, pueden ser personas reacias al riesgo, resistente al cambio y nuevas formas de hacer las cosas.
- Son personas buenas en garantizar que los problemas administrativos estén en orden y que los procedimientos se implementen y sigan.
- Cómodas en organizaciones que necesitan estabilidad y orden. Sin embargo, pueden estresarse en un entorno que cambia con rapidez, como se comentaba anteriormente.
- Las personas con este instinto pueden ser demasiado introvertidas, concentrándose más en las tareas que hay que realizar que en los problemas interpersonales.

- Pueden carecer de carisma y parecer desapegadas en lugar de inspiradoras.

12.2. Social

Las personas con el instinto social dominante se centran en orientarse al grupo y en construir alianzas, crear confianza y reciprocidad, y entender cómo uno mismo y los demás encajan en el grupo.

Generalmente son personas que tienen un conjunto diferente de puntos fuertes y débiles. Son buenos estableciendo conexiones sociales y dinámicas interpersonales requeridas para la vida en las empresas u organizaciones. No son necesariamente extravertidos, pero a menudo les gusta estar entre la gente y saber más sobre los demás. No obstante, a menudo se sienten perdidos y necesitan orientación sobre cómo promocionar en la empresa para comprender que está bien visto el promoverse a sí mismos y poder lograrlo.

Por otro lado, pueden ser conscientes de su puesto o jerarquía organizacional y caer en la trampa de compararse innecesariamente con otros. Además, por lo general suelen prestar poca atención a los detalles, y tienden a mostrarse desinteresados en el proceso y en los procedimientos. De hecho, muchos individuos cuyo Eneatipo destaca por la atención al detalle pueden verse afectados por su instinto, por ejemplo: los Uno y los Seis sociales no son tan detallistas como los conservadores y los sexuales del mismo eneatipo.

Las características de la forma de liderar de estas personas tienen son:

- Son personas naturalmente atraídas por cuestiones relacionadas con la dinámica de grupo y la comunicación interpersonal.
- Se preocupan la cohesión del grupo y por los cambios de estado en su dinámica.
- Están en sintonía con la política organizacional, sabiendo intuitivamente cuáles son las palancas para mover los proyectos alrededor de los obstáculos.
- Tienen una gran capacidad para leer intuitivamente el pulso del grupo, construir el consenso y saber quién necesita ser empujado, quién necesita tener feedback y quiénes son los influenciadores.
- Se les da bien en la etapa de "formación" de la dinámica del equipo, donde el grupo comienza a formarse y está buscando su identidad, así como metodologías efectivas para trabajar juntos
- Las personas con este instinto son buenas en el panorama general y el pensamiento estratégico.
- Pueden centrarse demasiado en la dinámica política del grupo, dedicando más tiempo a la política que al objetivo comercial final de la organización.
- Menos cómodas en la interacción individual difícil y las decisiones del personal (por ejemplo, abordar el bajo rendimiento, discrepar, reprender).

12.3. Transmisor

Los individuos con el instinto transmisor se centran en "atraer y vincular" y en transmitir genes, creencias, valores, intereses y opiniones a otros para que sean portadores de esa información.

Las personas con el instinto sexual dominante suelen ser carismáticos y extravertidos. Son buenos transmisores de ideas, que tienen las palabras adecuadas para mover a las personas y hacerlas sentir únicas. Suelen dominar las conversaciones y las relaciones, pero no tienen las habilidades interpersonales de los sociales y les cuesta percibir cómo les ven los demás. Además, son personas que suelen pensar que nunca tienen suficiente de las cosas que son importantes para ellas. Es decir, pueden querer más dinero, más prestigio, más atención, etc.

Por otro lado, no suelen ser buenos oyentes y necesitan coaching para aprender a dejar espacio para los demás, no dominando las interacciones con los otros, y para aprender también a recibir mensajes tanto como a transmitirlos. También, a menudo necesitan coaching para aprender a expresar sus deseos sin aparentar tomarse la justicia por su mano.

Los líderes con el instinto transmisor tienen las siguientes características en el trabajo:

- A menudo, son personas carismáticas y audaces.
- Se les da bien articular una meta o visión y mover a otros hacia ella, seducir a algunos y conducir a otros según sea necesario.
- Son buenos en comprender intuitivamente la mente del mercado y el cliente. Es decir, son vendedores persuasivos de los productos, empresa o sueño.
- Se manejan bien construyendo relaciones con clientes, socios de canal y aliados estratégicos.
- Altamente competitivos, suelen ser los alfas, macho o hembra, del grupo).
- Buenos en la fase de inicio de un negocio, cuando la fuerza laboral necesita una visión inspiradora para reunirse.
- A veces, pueden poner demasiado énfasis en sí mismos, sus logros y sus cualidades deseables, descuidando el desarrollo profesional de los subordinados.
- Su autoenfoque puede parecer poner intereses propios ante la empresa / empleados.

PARTE III: DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO

13. Cómo Incorporar los Nuevos Hábitos

13.1. Método de Incorporación de Nuevos Hábitos: Desde Darse Cuenta a la Acción

Mario Sikora, en su libro *“Conciencia en Acción”* (2012), propone un método para que cada persona pueda mejorar su rendimiento en las competencias emocionales que crea oportunas. Este método consta de las siguientes fases:



Ilustración 52: Método de Conciencia en Acción

Fase I: Estimular el Autoconocimiento

Esta primera fase está enfocada a entender los comportamientos y actitudes de uno mismo, saber de dónde proceden y entender su aportación al rendimiento, relaciones y satisfacción en la vida de cada persona. Para crecer y optimizar cualquier competencia emocional, lo primero es evaluar las actitudes que se tienen en esa competencia y hasta donde se quiere desarrollar la misma. Es por esto por lo que el **autoconocimiento** es la base para poder mejorar en cualquier ámbito de la vida.

El proceso de *Conciencia en Acción* de Mario Sikora muestra cómo conocerse a uno mismo explorando la **estrategia preferida** de cada Eneatipo y comprendiendo su impacto sobre el rendimiento. Esta estrategia modula las principales creencias, emociones, pensamientos y comportamientos de toda persona. Además, las otras estrategias, la ignorada y la de apoyo, también están condicionadas por la estrategia principal debido a que, por ejemplo, un Eneatipo 8 siente que su estrategia ignorada de estar conectados, les “debilitaría” al tener que apoyarse en otros, por eso la rechaza.

Cabe destacar que el autoconocimiento no basta para mejorar el rendimiento, sólo es el primer paso. Comprender cómo se actúa en una determinada competencia supone un punto de inflexión para desarrollarla, pero la mejora se basa en cambiar los hábitos y no caer en los mismos comportamientos.

Fase II: Desarrollar la Autenticidad

Desarrollar la autenticidad significa ser una persona honesta que reconozca y se responsabilice de sus propias intenciones, creencias, valores y comportamientos, sin intentar negarlos ni buscar excusas que expliquen los mismos. Sólo uno mismo puede acometer los cambios que desea hacer.

Esta fase consta de dos partes:

1. Identificar el conflicto entre la estrategia preferida y el cambio que se está intentando hacer.
2. Replantear la definición de estrategia para que pueda incluir nuevos comportamientos.

La primera fase es fundamental para llevar a cabo los cambios, ya que muchas personas no se dan cuenta de que existe un conflicto interno con su estrategia preferida que les impide cambiar.

Una vez se comprenda el impacto que la estrategia preferida ejerce sobre la persona y las limitaciones que ésta crea, se debe empezar a replantear esta estrategia de tal manera que incorpore el cambio que se está intentando acometer. La estrategia replanteada no va a reemplazar a la preferida, sino que se tratará de una **estrategia actualizada** que mejora la anterior porque cuenta con un mayor alcance y visión.

Fase III: Entrar en Acción

Esta última fase consiste en actuar. Dice Mario que una acción eficaz sólo es posible cuando se crea autenticidad y se resuelve el conflicto entre la estrategia preferida habitual y el objetivo de cambio.

Este es el punto donde se identifican aquellos comportamientos que se desean implantar para mejorar en lugar de los menos efectivos, y se crea un plan de acción para lograrlo. Entrar en acción es fundamental para mejorar o, mejor dicho, para **completar la personalidad** propia de cada individuo.

Cuando se es consciente del impacto que tienen las tres estrategias (preferida, de apoyo e ignorada) en cada persona y se empieza a pensar en ellas desde un punto de vista más amplio para incluir las modificaciones que se desean, el cambio será duradero.

14. Trabajando con los Instintos

Como ya se comentó en la primera parte de este documento, existen tres grandes dominios instintos que están interrelacionados y que son parte de la biología humana, independientes del

Eneagrama, pero que se pueden complementar con él para comprender mejor los patrones psicológicos analizados. Estos tres grandes dominios instintivos son: conservación, social y transmisor.

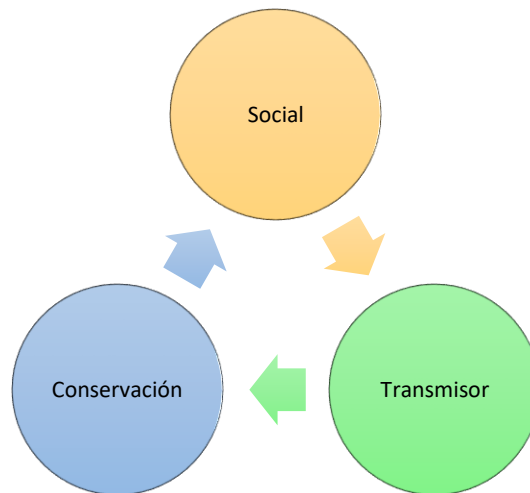


Ilustración 53: Diagrama Instintivo

Los tres instintos están presentes en las personas en mayor o menor medida, pero siempre hay un **instinto dominante**, al igual que existe una estrategia preferida en el Eneagrama. Este instinto dominante es aquel que la persona saca de forma más natural. Por ejemplo, una persona con el instinto dominante conservación sería aquella que en una fiesta se iría de las primeras porque le gusta descansar.

Por otra parte, las personas también tienen un **instinto secundario** que sirve de apoyo a su instinto principal. Este instinto secundario sería el secundario en el ciclo. Siguiendo con el ejemplo anterior, una persona conservación tendría como instinto secundario el instinto social, porque en el fondo sabe que formar parte del grupo es una forma de “supervivencia”.

Por último, el **instinto terciario** o ciego sería aquel que toda persona tiene más olvidado y menos valorado, porque le cuesta apreciar su importancia. Siguiendo con el ejemplo de la persona conservadora, para ella su instinto ciego sería el transmisor.

Como ya se ha mencionado, todas las personas tienen los tres instintos en su ser, a pesar de que haya uno dominante. Tener una personalidad sana implica equilibrar la balanza entre los tres instintos, sin encerrarse en el dominante.

Algunos consejos para potenciar estos dominios son los siguientes:

- **Instinto Dominante**
 - Sacar provecho a sus fortalezas dado que es el instinto innato de cada persona.
 - Aunque es bueno potenciar este instinto, hay que buscar un equilibrio sano con los otros dominios, sin obsesionarse porque éste domine toda la vida de la persona.

- **Instinto Secundario**
 - Debido a que este instinto es el siguiente en el ciclo, no es un instinto ciego para las personas y cada uno puede mejorar mucho en potenciar sus fortalezas.

Además, fortalecer este instinto implica directamente mejorar también en el instinto terciario.

- No hay que descuidar las debilidades de este instinto, porque entonces el dominante se verá perjudicado y el terciario anulado.

- *Instinto Terciario*

- Para potenciar este instinto se necesita dedicarle más tiempo y atención para que al menos, no caiga en el olvido.
- Delegar en una persona de confianza este instinto.

15. Desarrollo de las Competencias Emocionales

Este apartado va a tratar acerca de las tres competencias emocionales que cada Eneatipo tiene menos desarrolladas y las cuales debe mejorar para complementar a su personalidad. Aclarar que cada persona, independientemente de su tipo, puede tener más o menos desarrolladas unas competencias que otras y las competencias descritas son las que, generalmente, están menos desarrolladas por cada Eneatipo.

15.1. Eneatipo 1: El que se esfuerza por ser perfecto

El Eneatipo 1 debería mejorar su optimismo, adaptabilidad y empatía. Estas competencias están interrelacionadas y mejorar en una de ellas facilitaría mejorar en las otras dos.

El optimismo, cualidad para esperar los mejores resultados ante una situación, puede ser una gran ayuda para empezar a cambiar. Los Uno más optimistas aprenden a ser más flexibles y a cooperar, además de ser más tolerantes con sus errores. También, la empatía les facilita ser abiertos y en ponerse en el lugar de los demás, lo que es una ayuda para dejar de creer de que siempre llevan razón y adaptarse o estar abiertos a nuevas opiniones e ideas.

COMPETENCIA	RASGOS GENERALES	EN CONDICIONES DE ESTRÉS
<i>Optimismo</i>	Los Uno consideran que el mundo es imperfecto y tratan de arreglarlo. Su miedo a cometer errores le hacen prepararse para lo que pueda salir mal, en lugar de para lo que pueda salir bien.	Los Uno son más pesimistas de lo normal y dudan del futuro. Quieren arreglar las imperfecciones que detectan, pero dudan de sus propias habilidades y de las de los demás para arreglarlo.
<i>Adaptabilidad</i>	Dado que estas personas tienen fuertes creencias sobre sus ideas de cómo son las cosas, es muy difícil hacerles cambiar de idea. Consideran inamovibles sus valores, moral o reglas internas. Si que es cierto que, al intentar mejorar su mundo, también intentan cambiarlo, pero este cambio dependerá de sus convicciones personales.	Su miedo a cometer errores crece y se vuelven personas más conservadoras, que tratan de realizar los menos cambios posibles.

<i>Empatía</i>	Los Uno son personas que dejan a un lado las emociones y se centran en la lógica o en el trabajo, por lo que les cuesta ponerse en la piel de otros. Además, al creer que siempre llevan razón sólo se esfuerzan por aquellas personas que respetan o que los cumplen.	Con estrés los Uno suelen volverse más autocríticos y proyectan sus propias necesidades sobre los demás, es decir, critican a los demás con aquellas cosas que rechazan de sí mismos: defectos y necesidades emocionales.
----------------	--	---

Tabla 15: Competencias Emocionales a mejorar por el E1

15.2. Eneatipo 2: El que se esfuerza por estar conectado

Las competencias emocionales en las que debería mejorar el Dos son el autoconocimiento, autocontrol y la seguridad en sí mismos. Al igual que sucedía antes, son competencias que están interrelacionadas y mejorar una facilitaría mejorar en el resto.

El autoconocimiento es una competencia clave para tener autocontrol, ya que se necesita tomar conciencia de cuáles son los pensamientos, emociones y aptitudes propias que se deben controlar para mantener la calma bajo presión. Además, la seguridad en uno mismo sin autocontrol suele derivar en problemas como el ansia de poder o un incesante impulso por llevar razón.

COMPETENCIA	RASGOS GENERALES	EN CONDICIONES DE ESTRÉS
<i>Autoconocimiento</i>	Los Dos son personas más propensas a fijarse en los demás, en sus aptitudes y en sus necesidades que en sí mismos. Identifican sus aptitudes según puedan sacarlas provecho para ayudar a otros.	Estresados, los Dos se fijan aún más en la gente que en sí mismos. No trabajan el autoconocimiento y no se dan cuenta de que sus comportamientos lejos de ayudar a los demás, puede alejarles de ello.
<i>Autocontrol</i>	Estas personas prefieren ser espontáneas y descuidadas en vez de ser lógicas, prácticas y cuidadosas, ya que piensan que las rutinas atentan contra esta espontaneidad. En ocasiones, sobrepasan sus límites para dar consejo o intentar ayudar a alguien, aunque no sea lo que el otro se busque.	Tienen dificultades para respetar los límites de la gente y es posible que se desesperen en su deseo de sentirse necesitados o bien de conectar con otras personas, o de controlarlas.
<i>Seguridad en uno mismo</i>	Los Dos tienen seguridad en sí mismos a través de las acciones que realizan para otras personas. Si cuidan a otro, y éste piensa que la persona con este Eneatipo es buena, esto le dará seguridad en sí misma.	En condiciones de estrés, los Dos buscan refugio en personas poderosas, con el fin de reforzar su autoestima y sentirse más necesitados. El estrés les convierte en personas más firmes y seguras, comenzando a expresar sus necesidades más abiertamente.

Tabla 16: Competencias Emocionales a mejorar por el E2

15.3. Eneatipo 3: El que se esfuerza por destacar

Cooperación, sinceridad y empatía son las tres competencias emocionales interrelacionadas que las personas con Eneatipo 3 deben mejorar, por regla general, para complementar a su personalidad.

Tanto la sinceridad como la empatía son fundamentales para la cooperación. La honradez o sinceridad es la base de las relaciones sanas, y se basa en cumplir los compromisos. En cambio, la empatía es la conciencia de los sentimientos y necesidades de los demás para poder participar en ellos.

COMPETENCIA	RASGOS GENERALES	EN CONDICIONES DE ESTRÉS
<i>Cooperación</i>	Los Tres son personas dadas a destacar individualmente, pero que tienen problemas para hacerlo de forma colectiva. Trabajan duramente y no se paran, aunque los demás no puedan seguirles el ritmo. Pueden asumir gran carga de trabajo que al final no pueden terminar sin ayuda de otros.	Los Tres estresados pueden considerar como incompetentes a sus compañeros si ven que les impiden avanzar y, entonces, empiezan a trabajar por su cuenta. Por otro lado, son personas competidoras que hasta pueden competir con miembros de su propio equipo.
<i>Sinceridad</i>	Los tres son personas éticas, trabajadoras y horadas. No obstante, tienden a malinterpretar situaciones de forma inconsciente para hacer que estas resulten lo más conveniente posible. Por ejemplo, suelen exagerar sus propios logros o tienen a comportarse estupendamente al lado de personas que les interesan, como pueden ser sus jefes.	Debido a que un rasgo identificativo de los Tres es el de verse a través de la imagen que proyectan, tienen a exagerar sus logros o representarse de forma equivocada. Es posible que fuercen tanto su imagen que los demás los vean como mentirosos.
<i>Empatía</i>	Los Tres suelen estar al tanto de los sentimientos de los demás, pero su falta de contacto con sus propios sentimientos le hacen difícil involucrarse con los demás. Piensan que centrarse en los sentimientos no les ayudará a destacar.	Estresados, ocultan sus emociones aún más y su capacidad para empatizar disminuye, distanciándose de las personas más emotivas de su alrededor.

Tabla 17: Competencias Emocionales a mejorar por el E3

15.4. Eneatipo 4: El que se esfuerza por ser único

Por regla general, los Cuatro deben trabajar las competencias emocionales de la seguridad en sí mismos, el optimismo y la adaptabilidad. Estas competencias que están interrelacionadas, debido a que la seguridad en uno mismo sustenta tanto al optimismo como a la capacidad de adaptación.

COMPETENCIA	RASGOS GENERALES	EN CONDICIONES DE ESTRÉS
<i>Seguridad en uno mismo</i>	Los Cuatro tienen gran confianza en hacer las cosas con su toque diferente y especial. No obstante, sienten que no terminan de encajar del todo y esto les produce inseguridad.	Los Cuatro sienten pánico por mostrar cómo son realmente, debido a que temen no dar la talla en comparación con otros. Esto hace que su comportamiento sea medido y adecuado.
<i>Optimismo</i>	Los Cuatro se centran en sí mismo y en expresar lo que sienten, normalmente sentimientos negativos. Esto les hace parecer personas pesimistas. Sin embargo, en sus mejores momentos son capaces de encontrar belleza en la exploración de sus estados emocionales.	Estresados, los Cuatro pueden pensar que el mundo es frío e incomprensible. Esto les hace sentirse decepcionados y pesimistas.
<i>Adaptabilidad</i>	Los Cuatro responden al cambio si creen que les va a dar libertad para expresarse. Son autónomos y no les gusta los cambios que conllevan restricciones.	En condiciones de estrés, estos Eneatipos tienden a rebelarse contra los cambios, en especial contra aquellos que ven como insignificantes.

Tabla 18: Competencias Emocionales a mejorar por el E4

15.5. Eneatipo 5: El que se esfuerza por estar distanciado

Los Cinco suelen tener dificultades en la comunicación, la gestión de conflictos y en tomar la iniciativa. Estas competencias están interrelacionadas ya que, si no se tiene habilidad comunicativa, resolver problemas y plantear nuevas iniciativas es prácticamente imposible.

COMPETENCIA	RASGOS GENERALES	EN CONDICIONES DE ESTRÉS
<i>Comunicación</i>	Los Cinco prefieren escuchar a hablar, si no se sienten cómodos en el entorno donde van a comunicar. Por el contrario, en entornos donde se sienten cómodos, son personas que suelen hablar largo y tendido sobre temas que les interesan. Suelen pecar de abstractos y rebuscados, olvidando dar su propia opinión sobre el tema que exponen.	En condiciones de estrés pueden volverse arrogantes y hablar mal de aquellos a quienes consideren inferiores intelectualmente. Además, es posible que dejen de comunicarse e ignoren a los demás.
<i>Gestión de Conflictos</i>	El distanciamiento característico de su Eneatipo puede resultarles útil en esta competencia. Se muestran imperturbables ante el conflicto, aunque realmente se sienten incómodos.	Estresados, los Cinco suelen huir del conflicto. Se sienten abrumados y se aíslan física y mentalmente de dicho conflicto.

<i>Iniciativa</i>	Son personas rápidas a la hora de explorar nuevas ideas y exponer las suyas al resto. No obstante, puede ser que implementar esas ideas a nivel práctico les resulte complicado, debido a que consideran más importante tener ideas que entrar en acción y porque la crítica suele frenarles.	Con estrés, su tendencia a retraerse y refugiarse en sí mismos les impide llevar la iniciativa. Muy estresados, pueden llegar a paralizarse por la indecisión y la falta de voluntad para actuar.
-------------------	---	--

Tabla 19: Competencias Emocionales a mejorar por el E5

15.6. Eneatipo 6: El que se esfuerza por estar seguro

Las competencias generales que los Seis necesitan desarrollar son la adaptabilidad, el optimismo y la seguridad en sí mismos.

El optimismo surge con más facilidad cuando estas personas aprenden a manejar el cambio con flexibilidad. También, la seguridad en sí mismos respalda la adaptabilidad, ya que los Seis consiguen ajustar mejor sus reacciones y sentirse suficientemente seguros de sí mismos como para realizar cambios rápidos y decisivos.

COMPETENCIA	RASGOS GENERALES	EN CONDICIONES DE ESTRÉS
<i>Adaptabilidad</i>	Los Seis que se conocen bien a sí mismos consiguen adaptarse sin problema al cambio, sobre todo si el cambio viene a través de una persona de confianza. Los que menos se conocen a sí mismos tienen menos adaptación al cambio, debido a que se sienten amenazados y cualquier cosa nueva les produce ansiedad.	En situaciones de estrés se vuelven paranoicos, sospechando de cualquier cambio que se salga de la norma. Su ansiedad crece y su reacción se vuelve variable.
<i>Optimismo</i>	Por norma general, los Seis suelen ser pesimistas ya que se imaginan el peor escenario posible. Su seguridad aumenta si tienen una persona de confianza al lado.	Con estrés, son personas que pueden volverse crónicamente inseguros. Ven peligros en cualquier lado en vez de centrarse en las oportunidades y en lo que lo que podría salir bien.
<i>Seguridad en uno mismo</i>	En las áreas en las que han trabajado duros pueden mostrarse bastante seguros. Sin embargo, fuera de estas áreas son dados a dudar de sí mismos y de sus habilidades, por lo que buscan apoyo y consejo.	Estresados, se incrementará su duda en sí mismos y necesiten apoyarse en otras personas, normas o procedimientos para seguir con su día a día. Muy estresados pueden volverse agresivos en un intento de esconder su ansiedad.

Tabla 20: Competencias Emocionales a mejorar por el E6

15.7. Eneatipo 7: El que se esfuerza por experimentar entusiasmo

Las competencias que los Eneatipo 7 tienen menos desarrolladas son el autocontrol, la honradez y la gestión de conflictos. Estas competencias están interrelacionadas ya que la honradez influye en el autocontrol porque hace que las personas se mantengan centradas en sus compromisos en lugar de dejarse llevar por sus impulsos.

Por otro lado, el autocontrol es de una competencia relevante que ayuda a tratar la gestión de conflictos, ya que los conflictos implican afrontar desacuerdos, situaciones difíciles y lidiar con personas complicadas.

COMPETENCIA	RASGOS GENERALES	EN CONDICIONES DE ESTRÉS
<i>Autocontrol</i>	<p>Los Siete son personas a las que les mueve experimentar entusiasmo y les caracteriza ser espontáneos y dinámicos. Adeptos a experimentar alegría y sentirse libres, no conciben las posibles limitaciones de la vida.</p> <p>Su motivación por experimentar entusiasmo hace que no paren de experimentar nuevos retos, aunque no hayan acabado los que tienen abiertos.</p>	<p>Los Siete estresados se enfocan todavía más en experimentar entusiasmo porque piensan que la falta de este les hará ser infelices. Tienen la firme creencia de que sí más, entonces mejor.</p>
<i>Honradez</i>	<p>Si la situación es propicia, los Siete serán honrados e íntegros. Tienen un deseo interno de estar relajados en ocasiones, pero lo ocultan a los demás por miedo a que rechacen su postura.</p>	<p>Los Siete estresados suelen tender a exagerar todo para buscar su lado positivo, ocultando las posibles cualidades negativas.</p> <p>A medida que crece su estrés mentirán aún más para ocultar los posibles errores que hayan podido cometer.</p>
<i>Gestión de conflictos</i>	<p>Estas personas ven el conflicto como algo desagradable e intentan evitarlo. Si tienen que resolver una disputa, en lugar de ignorarla o delegarla en otra persona, intentarán que ambos lados se centren en conseguir resultados positivos.</p>	<p>Estresados, los Siete suelen no prestar atención al origen del conflicto. Les cuesta mucho centrarse en la parte de la historia que afecta a la otra persona y no consiguen entender por qué otros se sienten agraviados con su comportamiento.</p>

Tabla 21: Competencias Emocionales a mejorar por el E7

15.8. Eneatipo 8: El que se esfuerza por ser poderoso

Los Ocho suelen tener dificultad en el autocontrol, la empatía y la comunicación. Estas competencias están interrelacionadas, ya que ser empático implica comunicar de forma teniendo en cuenta las necesidades de los demás. Por su parte, el autocontrol y la comunicación son esenciales para mejorar la empatía.

COMPETENCIA	RASGOS GENERALES	EN CONDICIONES DE ESTRÉS
<i>Autocontrol</i>	Por norma general, los Ocho no son personas que se cohiban en mostrar sus impulsos. Cuanto más tardan en entrar en acción, más vulnerables se sienten y por eso suelen guiarse por su primer impulso.	Estresadas, las personas con este Eneatipo responden de forma rápida y explosiva ante estímulos. Además, es posible que se vanaglorien de esta impulsividad. Tienen dificultades para controlar su ira, aunque eso signifique herir a otros.
<i>Comunicación</i>	A estas personas se les da mejor mandar mensajes que escucharlos. De hecho, suelen interrumpir a otras personas para dar sus propias opiniones. Presentan sus ideas con pasión y poder, induciendo a otras personas a creer en ellas.	Con estrés, los Ocho pueden llegar a acosar, vociferar, exigir y abusar en el proceso comunicativo. Prefieren ordenar a dialogar, porque creen firmemente que sus ideas son las que tienen valor.
<i>Empatía</i>	La empatía no es una capacidad que los Ocho desarrollen de forma fácil. Suelen ser personas despreocupadas de sus propias emociones y necesidades, tendiendo a hacer lo mismo con las del resto, ya que consideran que cada uno debe ocuparse de lo suyo.	Estresados, los Ocho pueden despreciar sus propias emociones al verlas como debilidades y esta idea la proyectan también sobre los demás.

Tabla 22: Competencias Emocionales a mejorar por el E8

15.9. Eneatipo 9: El que se esfuerza por estar en paz

Las personas con el Eneatipo 9 suelen necesitar desarrollar la iniciativa, la seguridad en sí mismas y la adaptabilidad. Estas competencias emocionales están interrelacionadas, ya que la seguridad en uno mismo ayuda a la hora de tomar iniciativa cuando nadie más lo ve oportuno. Por su parte, la iniciativa causa gran impacto sobre la adaptabilidad porque implica ser emprendedor, cambiar e improvisar.

COMPETENCIA	RASGOS GENERALES	EN CONDICIONES DE ESTRÉS
<i>Seguridad en sí mismo</i>	Los Nueve suelen ser muy autocríticos y confían poco en sus capacidades. Esta falta de confianza les impide mostrar un rendimiento proporcional a sus habilidades de forma práctica. Ocultan el malestar de sus propios defectos relacionándose con personas más poderosas y seguras.	Estresados, los Nueve muestran una inseguridad en sí mismos continua. Mostrar sus aptitudes y habilidades les resulta tan duro que se resignan a optar por el camino que menos resistencia les ofrezca.

<i>Iniciativa</i>	Estas personas se sienten cómodas en el entorno estable que han creado, probado y que conocen, por lo cual les cuesta tomar la iniciativa para cambiarlo. Sin embargo, una vez que arrancan con algo, consiguen un gran impulso para lograr lo que se propongan.	El estrés les provoca dudar de sus propias habilidades y esto les hace centrarse en evitar las dificultades de las posibles oportunidades en lugar de ver sus ventajas.
<i>Adaptabilidad</i>	Los Nueve procuran mantener un entorno estable y cómodo, rechazando cualquier cosa que pudiera desestabilizarlo, aunque esto conlleve mejorarlo. Su manera de responder al cambio suele ser la pasividad. Sin embargo, una vez que se produce el cambio son capaces de readaptarse y salir adelante.	Con estrés, estas personas se resisten más duramente al cambio y es posible que adopten un comportamiento terco y controvertido.

Tabla 23: Competencias Emocionales a mejorar por el E9

16. Recomendaciones Generales

Este último apartado del tercer bloque va a dar unas pinceladas generales acerca de las buenas praxis que puede incorporar cada persona en su día a día para desarrollar su Eneatipo. Estas recomendaciones están sacadas de los apuntes del curso de *Darnos Cuenta* de Santiago García González, cuya web está en la bibliografía de este trabajo.

16.1. Eneatipo 1: El que se esfuerza por ser perfecto

[Darnos cuenta de nuestros patrones de comportamiento tipo Bien/Mal](#)

Este aspecto trata de que los Uno deben anotar todas las ocasiones en la que hallan juzgado o pensado en términos de lo que está bien y lo que está mal, de lo que se debe hacer y de lo que no se debe hacer.

Pasados unos días, estas personas deben leer sus anotaciones y tratar de descubrir lo siguiente: frecuencia con la que se presentan las actitudes juzgadoras, lo que pensaron sobre el tema tratado junto con los sentimientos que acompañaban a dicho tema, las sensaciones físicas y el lenguaje corporal utilizado, qué ocurrió para que sucediera esa acción juzgadora.

Transcurridos otros días, los Uno tendrán que revisar nuevamente sus anotaciones, intentando ver en sus patrones de pensamiento la siguiente información. Esto les hará ser conocedores de sus patrones juzgadores de comportamiento bien/mal. La información que deben conocer es:

- Saber si su comportamiento es consciente a lo largo del día o la semana.
- saber si hay algún momento del día donde tiende a generar más dichos patrones.
- Saber si saca ese comportamiento ante personas más conocidas o menos conocidas.

- Saber si se tensan más los músculos del cuerpo o principalmente los de la cara o la barbilla.
- Saber si reacciona peor al: sentirse criticado, cuando alguien responde lento o ante otra situación diferente.

Conocer estos patrones permitirán a las personas con este Eneatipo, poder identificar el proceso mental cuando inicia un comportamiento juzgador y poder reaccionar para parar dicha reacción juzgadora, o por lo menos, poder elegir si quieren tomar esa elección juzgadora o no.

La ira inconsciente

El Eneatipo 1 tiene ligado una ira interna reprimida que puede controlar más o menos según su nivel de madurez o del estrés que tenga en un momento dado. Cuando ocurre algo que perturba a este Eneatipo, esa ira reprimida puede aflorar de manera fuerte.

El Uno puede utilizar esa ira interna para conocer los sentimientos profundos que la han provocado, pero para ello primero debe entrenar su resentimiento. Para ello, este Eneatipo debe apuntar las situaciones en las que siente un resentimiento, disgusto, irritación o angustia.

Pasadas unas semanas, este Eneatipo debe revisar esas anotaciones e identificar patrones de respuesta ante las situaciones dadas, para poder reconocer que hay ciertos momentos en los que se siente resentido, sin que ni siquiera se haya dado cuenta.

Una vez que el Uno ha identificado ese sentimiento o emoción negativa, cada vez que vuelva a ocurrirle debe preguntarse si está molesto únicamente por el hecho desencadenante o hay algo más debajo. Este proceso será continuado hasta que las causas subyacentes a esa ira interna se hagan visibles al Uno.

Aprender a apreciar lo positivo

Este proceso trata de buscar los aspectos positivos de las diferentes cosas, en lugar de la crítica interna sobre ellas. Por ejemplo, al leer un correo fijarse más en la calidad de las ideas propuestas que en los posibles errores ortográficos que éste pueda tener.

Este ejercicio debe ser continuado a lo largo de dos o tres semanas como mínimo, hasta que el acto de enfocarse en lo positivo se convierta en algo habitual para el Uno.

La idea base de este ejercicio es que el Uno pueda equilibrar toda la visión negativa y crítica que le es innata, con aspectos positivos que encuentre en su día a día.

16.2. Eneatipo 2: El que se esfuerza por estar conectado

Pasar tiempo a solas

Pasar un tiempo a solas significa darse cuenta del grado de dependencia que se tiene con los demás. Este dato puede ser revelador para los Dos, quienes tienen la creencia de que son los demás quienes dependen de ellos. Esto hace que los Dos sean personas dependientes de sentirse necesitados, de influir en los demás y de su propia afirmación personal.

Por todo esto, pasar un tiempo a solas les permite a estas personas comprender quienes son, sin que influyan las reacciones o percepciones de otras personas, lo que resulta liberador.

Preguntarse lo que necesita realmente

Las personas con el Eneatipo 2 normalmente se enfocan en las necesidades de los demás, lo que provoca que no sean conscientes de sus propias necesidades y les resulte difícil afrontarlas directamente. En consecuencia, suelen usar “métodos indirectos” que pueden tener el efecto de, inconscientemente, controlar o manipular a las personas de su alrededor. A medida que se vuelven más conscientes de sus propias necesidades, también se vuelven más directos a la hora de expresarlas y satisfacerlas.

Una buena recomendación para estas personas es, después de un intenso día, tomar una hoja de papel, dividirla en cuatro columnas y apuntar en la columna correspondiente:

1. Sus necesidades de hoy.
2. Cuáles de esas necesidades ha satisfecho: sí, no o parcialmente.
3. Si la respuesta es “Sí”, como lo ha sido consciente de lograrlo.
4. Si la respuesta es “No” o “Parcialmente”, preguntarse qué podría hacer para lograrlo.

Después de completar las listas, analizarlas mediante las siguientes preguntas:

- ¿Se tuvo necesidad de pocas (tres o menos) o de muchas cosas (más de quince)?
- ¿Hay temas que van surgiendo a medida que se repasa los tipos de necesidades que hemos tenido? Por ejemplo, se necesita más tiempo para mí mismo o más apoyo de los demás.
- ¿Han sido satisfechas la mayoría de las necesidades?
- ¿La mayoría de las necesidades se pueden cubrir solos o dependiendo de otras personas?
- Esa ayuda, ¿se expresa directa o indirectamente?

Hay que trabajar en estas actividades diariamente durante dos semanas. Al final de las dos semanas hay que revisar las listas de forma secuencial. Seguramente se encuentren patrones interesantes de las necesidades, lo que ayudará a mejorar a autopercepción.

Poner examen acerca de la forma en la que se da algo para obtener otra cosa a cambio

Las personas con este Eneatipo suelen dar de sí mismas mucho a los demás, pero bajo esta generosidad hay una expectativa táctica de recibir algo a cambio. Lo más normal, es querer sentirse importante y que se perciban como buenas personas.

Este comportamiento de dar, aunque puede ser muy valorado, también puede ocasionar problemas. Por ejemplo, en algunas ocasiones la otra persona puede volverse dependiente del Dos y esta es una situación insana que puede generar potenciales conflictos entre las dos partes.

Cada vez que un Dos ofrece su ayuda o piensa en hacerlo, debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Qué es lo que quiere realmente a cambio de dar su ayuda?
- ¿Hace esto para que los demás le necesiten?
- ¿Hace esto para que después se pueda sentir orgulloso de que hacerse cargo y cuidar las cosas mejor que los demás?
- ¿Hace esto por sentirse buena persona?

Nuevamente, hacer una lista con respuestas a cada pregunta diariamente durante un par de semanas ayudará a descubrir a estas personas cosas sorprendentes sobre su comportamiento.

16.3. Eneatipo 3: El que se esfuerza por destacar

Tomarse tiempo para conocerse a uno mismo

Para los Tres es importantes tomarse un tiempo de descanso, sin que haya nada en sus agendas. Este tiempo deben tomarlo para pensar en quiénes son, qué les gusta y qué no y que es lo que más valoran. Una buena práctica para hacer en este tiempo libre es la meditación, ya que es una ayuda que calma el cuerpo y asienta las emociones.

Durante este tiempo de descanso, los Tres deben elegir algo y concentrarse en ello. Es muy probable que se den cuenta de que es casi imposible que se centren en lo que han elegido. El logro, estará en darse cuenta de que su atención se ha desviado y en tener que volver a centrarse en lo que han elegido.

Aprender a no identificarse con el trabajo

Muchos Tres se creen que lo que hacen y lo que logran es lo que son, y esta creencia hace que tengan un alto grado de identificación con su trabajo. De hecho, es probable que los Eneatipo 3 se presenten normalmente dando su tarjeta de empresa.

Identificarse únicamente con el trabajo es un punto limitador de la vida. En realidad, la gente tiene muchas facetas, roles, atributos, comportamientos, intereses, talentos, pensamientos, sentimientos, pensamientos, habilidades y demás logros que puedan identificarla.

Una buena práctica que ayuda a entender esta gran identificación con el trabajo puede ser la de hacer una lista con al menos veinte formas en la que la persona se identifica con el trabajo: cuántas horas trabaja, cuánto trabajo se lleva a casa, etc. Después, anotar y reflexionar sobre todas las posibles respuestas a esta pregunta: *Si yo soy mi trabajo entonces, ¿quién soy realmente?*

Reconocer nuestros puntos débiles

Todas las personas tienen puntos fuertes y débiles. A los Tres les cuesta reconocer sus puntos débiles, debido a que piensan que son válidos cuando son percibidos como competentes y exitosos. Debido a esto, camuflan sus defectos.

Una buena práctica para darse cuenta de esto es hacer dos listas, anotando en una las cosas en las que la persona es buena y destaca y otra con las cosas que no se le dan bien hacer. Una vez hecho eso, se debe discutir las cosas de la segunda lista con otra persona. Repetir el ejercicio al menos una vez por semana. Seguramente, los Tres descubran que, lejos de que la otra persona les critique por sus debilidades, les valorará más por sentirlos más humanos.

16.4. Eneatipo 4: El que se esfuerza por ser único

Aprender a apreciar lo ordinario

Debido a que los Cuatro tienden a gravitar en torno a lo único y lo especial, evitando lo común y mundano, estas personas pueden lograr un crecimiento extraordinario poniendo atención y aprendiendo a apreciar las cosas ordinarias de la vida.

El ejercicio propuesto en esta ocasión es el siguiente:

1. Hacer una lista de tareas que el Cuatro vea como ordinarias, y hacer al menos una de ellas al día hasta contemplar que hay algo placentero en ella.
2. Darse un paseo y fijarse en las cosas comunes del entorno. Tratar de reflexionar sobre cuáles de esas cosas tienen algo que se puede apreciar.
3. Tratar de buscar el gusto a una tarea que de primeras parezca insignificante.

Casi cualquier cosa en la vida tiene un sentido y puede ser interesante si ponemos la atención en el presente en lugar de en el pasado o el futuro.

Disfrutar de las cualidades positivas de otras personas y de sus logros

Estas personas, de forma consciente o inconsciente, tienen a compararse con los demás. Estas comparaciones pueden ser en pequeñas cosas o en cosas importantes. Este proceso de comparación de valor o envidia resulta en que los Cuatro se comparan con alguien para sentirse superiores o inferiores a esa persona.

Cuando estas personas se den cuenta de que se están comparando con alguien, en lugar de sentirse superiores o inferiores:

- Si se siente inferior, que continúe observando a esa persona hasta que, genuinamente, sienta cierto placer y alegría por ella.
- En cambio, si se siente superior, que continúe observándola y buscando en ella sus cualidades positivas que admira de verdad.

Este ejercicio requiere compromiso y tiene que hacerse repetidas veces al día. Al repetir este proceso durante varios meses y al final la persona que lo esté haciendo descubrirá que se compara menos con los demás, que cuando lo hace dedica menos tiempo que el que dedicaba y que los sentimientos de envidia se han transformado en apreciación verdadera.

Minimizar la autorreferenciación en el comportamiento

La autorreferenciación aparece al pensar que los acontecimientos del mundo suceden alrededor de uno mismo, al contar historias personas, al redirigir la conversación hacia uno mismo, al utilizar palabras como: *yo, mi, mío, para mí*, etc.

Una vez que los Cuatro reconocen esa autorreferenciación pueden minimizarla paso a paso. Una buena práctica es utilizar el correo electrónico para hacerlo, debido a que al día se mandan varios correos. Una vez que se empieza a escribir los correos con menos referencias en primera persona, seguramente las conversaciones cotidianas comiencen a cambiar también.

Lo más importante que se debe recordar es que todo lo que ocurre en la vida no trata sólo de uno mismo ni de ninguna otra persona. Cada persona tiene su propio universo de experiencias y los eventos no acontecen en referencia a sólo una persona. Esto es importante que lo recuerde cuando uno se sienta criticado o menospreciado por alguien.

16.5. Eneatipo 5: El que se esfuerza por estar distanciado

Permitirse necesitar de otros

Como los Cinco valoran su autonomía y tienden a creer que realmente no necesitan ayuda de otras personas, puede ser enriquecedor darse cuenta de que la necesitan mucho más de lo que creen.

Un ejercicio para hacerlo se basa en coger una hoja de papel y doblarla por la mitad. En la parte izquierda se va a apuntar al menos diez casuísticas en las que se necesita a los demás. En la parte derecha se apuntarán diez formas en las que no se permite que las necesidades puedan ser satisfechas por los demás. Muchas de las formas en las que se evita que las necesidades puedan ser satisfechas por otros pueden tener relación con algunas de aquellas que se han escrito previamente en la lista izquierda. Si éste es el caso, hay que dibujar una línea entre estos elementos relacionados entre las dos listas.

Al día siguiente, se debe seleccionar una de esas necesidades de la primera lista y tomar el compromiso de actuar para satisfacerla. Hay que trabajar en esto durante una semana completa al menos. La semana siguiente, se debe seleccionar otra de las necesidades de la lista y se trabajará en ella y hay que seguir así hasta completar la lista entera.

Conectar con las emociones y expresarlas

Los Cinco tienden a percibir el mundo de las emociones desde una perspectiva mental. Son personas que han aprendido a desconectarse de sus emociones de forma automática, en el momento en el que éstas ocurren para poder retomarlas posteriormente y examinarlas con calma, cuando lo consideren oportuno. Esta manera de gestionar las emociones les hace creer que se puede comprender las emociones propias y les hace sentir menos vulnerables, además de tenerlas controladas.

Un ejercicio para mejorar esto sería durante una semana simplemente que el Cinco observe cómo se desconecta de las emociones. Además, va a anotar sus observaciones, bien descritas, pero todavía sin intentar cambiar nada de su comportamiento. La semana siguiente practicará el hecho de evitar esos comportamientos conscientes cuando desconecta de sus emociones. Mientras hace esto, se va a asegurar de respirar profundamente; esto ayudará a sus emociones a salir a la superficie. Continuará practicando la conexión con sus emociones hasta que se convierta en algo fácil para él. En este punto, le dará la posibilidad de elegir entre desconectar de sus emociones o permanecer conectado a voluntad.

Una vez hecho esto, el Cinco debe continuar hablando de las emociones con los demás. Esto lo hará durante dos semanas y cambiando las personas con las que habla. Esto hará que cada vez sea más capaz de hablar de sus emociones con otras personas.

Mejorar la capacidad desde el compromiso en lugar de alejarse

El esfuerzo por estar distanciados de los Cinco les hace no sentirse partícipe de ningún grupo y por consiguiente dificulta su capacidad de compromiso con otras personas. El primer paso para mejorar el compromiso con los demás es querer hacerlo. Es más, hay que tratar de encontrar motivos o razones para comprometerse.

Un buen ejercicio para mejorar el compromiso, una vez se hayan encontrado las razones para hacerlo, es listar en tres columnas:

1. En la primera columna se incluirán los motivos por los cuales la conexión con los demás puede beneficiar.

2. En la segunda columna se anotarán aquellos acontecimientos que la persona cree que se está perdiendo por no tener compromiso con los demás.
3. En la tercera columna se apunta aquellas cosas que la persona hace para desconectarse de la interacción con otras personas.

En las siguientes semanas es bueno observar cómo se actúan otros para conectar con la gente, para después experimentar usando esas mismas técnicas. Después de haber estado practicando estas técnicas durante un par de semanas, es bueno comentarlas con alguien de confianza que sepa interactuar bien con la gente.

16.6. Eneatipo 6: El que se esfuerza por estar seguro

Tratar de ver el vaso medio lleno en lugar de medio vacío

Como los Seis suelen poner su atención en aquello que puede salir mal, para cambiar este enfoque negativo, conscientemente tienen que ir desviando la atención hacia lo positivo. Para ello se debe pensar que todo está bien y en su sitio.

Una buena praxis para poner el foco en lo positivo consiste en tomar diez minutos al final de cada día, haciendo una lista de las cosas que han ido bien durante el mismo. Repetir esto durante dos semanas al menos. Después de las dos semanas, hacer una lista por la mañana de las cosas que se creen que van a salir bien durante el día.

Durante el mes siguiente, de nuevo se van a tomar diez minutos todas las tardes para hacer una lista con todas las cosas que han salido bien durante el día. Al lado de cada una, hay que apuntar lo que cada uno hizo para contribuir a que esas cosas salieran bien. Al final del mes cada persona se va a dar cuenta de que su foco de atención se ha ido desplazando poco a poco para incluir, tanto escenarios positivos como negativos y que su autoconfianza se va incrementando porque entiende mucho mejor nuestro papel en que se den esos resultados positivos.

Confiar en la propia autoridad

No es extraño que los Seis busquen consejo en otras personas, incluso en varias personas a la vez, antes de tomar una decisión. Con su duda constante los Seis buscan la opinión de una autoridad externa porque no confían en la suya. Por tanto, suelen entregar el poder a otro cuando lo que realmente necesitan es confiar en sí mismos. Irónicamente, los Seis ofrecen a otros unos consejos excelentes, después se dan media vuelta y son ellos los que piden consejo a los demás sobre el mismo tema.

La siguiente técnica funciona bien con los Seis porque engaña a su mente para liberar su auténtica autoridad interna. Cuando piensen en que necesitan pedir opinión o consejo a otra persona sobre un tema en particular, deben pararse un momento y preguntarse primero:

- “¿Qué pienso yo sobre esto?”
 - Si la respuesta es “no lo sé”, preguntarse entonces:
 - “Bien, si no supiera qué hacer sobre esto, ¿qué es lo que haría?”.

- *“Si alguien viniera a preguntarme sobre este tema, ¿qué le aconsejaría?”*

Diferenciar entre proyección e intuición

Una de las tareas más difíciles para los Seis es aprender a diferenciar entre una intuición y una proyección. Las intuiciones son percepciones astutas que suelen ser precisas y, por tanto, realizables. En cambio, las proyecciones son también percepciones, pero son reflejo de la psique de quien las percibe más que de la verdad sobre la persona o la cosa observada. Lo que hace incluso más difícil diferenciar entre las dos es que a veces hay ideas que son proyecciones, pero también son bastante precisas, al igual que las intuiciones. Por eso los Seis necesitan distinguir entre las puras proyecciones, las puras intuiciones y las ideas que son tanto proyecciones como intuiciones.

Existe una forma bastante efectiva para diferenciar entre percepción y proyección. Consiste en reconocer que las intuiciones puras realmente son percepciones intuitivas muy agudas que casi nunca vienen con una emoción asociada. Cuanto más intensa sea la emoción que se siente junto con la percepción, más probable será que se trate de una proyección. Por el contrario, cuanto menos emoción se sienta con una percepción, más probable será de que se trate de una intuición.

16.7. Eneatipo 7: El que se esfuerza por experimentar entusiasmo

Escuchar con atención a los demás

Los Siete normalmente escuchan más con la cabeza que con el corazón. No obstante, escuchar activamente significa escuchar con ambas partes. Además, los Siete suelen creer que ya saben lo que la otra persona va a decir incluso antes de que lo digan, por lo que son dados a dejar de escuchar o a interrumpir.

Un consejo para mejorar esto es dejar pasar dos o tres segundos desde que la otra persona termina de hablar hasta el momento en el que el Siete empieza a dar su respuesta. También, puede ayudar mucho parafrasear, tanto el contenido como la emoción de lo que se escucha. Una paráfrasis es una reafirmación de lo que una persona acaba de decir e incluye tanto los pensamientos como las emociones.

Desarrollar el repertorio emocional

Expandir el repertorio emocional y desarrollar una empatía profunda con los demás puede ser un gran reto para el Siete. Aunque las personas con este Eneatipo pueden resultar emocionalmente atractivos, lo cierto es que muchas veces restringen el acceso a las emociones como el miedo, la ira o, particularmente, la tristeza. La poca familiaridad del Siete con estas emociones le hace tener poca empatía con los demás. Hay varios enfoques que pueden ayudar a cambiar este patrón:

1. Una vez que se ha identificado el repertorio emocional (tristeza, alegría, miedo, ira) se puede trabajar para aumentar el rango de emociones permitiendo sentir más en las

categorías donde se tiene menos tendencia a sentir y aumentar la intensidad con que se experimentan las emociones más habituales en nosotros, incrementando los niveles de intensidad en cada uno de los grupos de emociones anteriores.

2. Se puede incrementar el repertorio emocional hablando de las emociones en profundidad, así como escuchando a otras personas hablar de las suyas.
3. Es bueno ver películas o programas de televisión que evoquen esas emociones y luego comentar las experiencias con alguien de confianza.

Una vez que el Siete empiece a prestar atención a sus propias emociones puede que le sorprenda encontrar más cosas bajo la superficie.

16.8. Eneatipo 8: El que se esfuerza por ser poderoso

Cuidarse físicamente

Es característico de las personas con el Eneatipo 8 ponerse en acción continuamente y quedarse rápidamente sin energía. A todas las personas les pasa esto, pero a los Ocho concretamente les sucede de forma excesiva. La consciencia sobre el cuerpo físico y prevenir el agotamiento son elementos cruciales para muchos Ocho ya que tienen tendencia a negar cualquier limitación física que tengan hasta que ya sea demasiado tarde.

Lo primero que debe de hacer un Ocho para darse cuenta de su agotamiento físico, es asegurarse de que duermen bien por la noche y de que su alimentación es sana. Lo segundo es preguntarse a uno mismo si cree que está agotando su energía y, en caso afirmativo, significará que se necesita un tiempo para recargar por completo las pilas. No se debe esperar hasta que las limitaciones del cuerpo obliguen a parar.

El ejercicio regular y moderado también es una buena forma de cuidarse. Las personas no sólo se sienten mejor físicamente haciendo ejercicio, sino que también servirá para descargar parte de la energía acumulada en el cuerpo.

Calmar el impulso de actuar

En casi cualquier situación, un Eneatipo 8 toma acción de forma directa y rápida. Esta tendencia, combinada con la postura autoritaria del Ocho, a veces hace que los demás los vean como controladores y autoritarios. La forma más fácil de cambiar este comportamiento es estar alerta cada vez que se quiere opinar sobre cómo actuar y controlarse a uno mismo. La respuesta más difícil en esos momentos y, probablemente la más útil, para el crecimiento sería no decir nada durante varios minutos y simplemente esperar a ver qué ocurre. Al principio, los demás pueden mirar a los Ocho en busca de guía y dirección, pero al no escuchar nada, empezarán a expresar sus propias opiniones.

Un consejo para cambiar el comportamiento impulsivo del Ocho sería preguntar a otras personas sobre su opinión acerca de un tema en el que el Ocho debe actuar, por ejemplo, en el

trabajo. Realizar esto varios días hasta considerar las alternativas de los demás y ver que se pueden tener más posibilidades, además de las ideas propias, para resolver temas diversos.

Compartir sentimientos de vulnerabilidad

La noción de sentirse vulnerable puede causar mucha ansiedad a los Ocho. Mientras las emociones de ira o alegría pueden aparecer de forma espontánea, las emociones de tristeza o miedo son más difíciles de percibir, ya que estas emociones muchas veces se asimilan a la incertidumbre y la vulnerabilidad.

El primer paso para un Ocho es reconocerse a sí mismos que se sienten vulnerables frente algún tema. Una buena forma es analizar los aspectos más profundos debajo de emociones como la ira. Otra forma que tienen los Ocho para analizar si se sienten vulnerables es fijarse en sus impulsos de actuar para descubrir que hay que tenga relación con sus emociones más suaves como son la debilidad, la ansiedad o el dolor.

Una vez que los Ocho son más conscientes de sus propias emociones, el siguiente paso va a consistir en compartir esas emociones con otras personas. Empezarán por compartir sus emociones con aquellas personas que tengan más confianza. Después seguirán con otras con quienes se sientan a gusto. Repetir esto al menos una vez al día durante una semana. A medida que pase el tiempo se irán sintiendo más a gusto y tranquilos reconociendo y compartiendo esta faceta de sí mismos.

16.9. Eneatipo 9: El que se esfuerza por estar en paz

Tomar más partido

Los Nueve normalmente prefieren no tomar partido ni expresar opiniones fuertes por miedo a generar conflicto y perturbar sus relaciones. Tienen que pensar en las cosas que realmente les importan, particularmente en aquellas que normalmente se quedan para sí mismos.

Es bueno que estas personas hagan una lista de este tipo de cosas y añadan más todos los días. Una vez al día deben asumir el riesgo de decir algo sobre una de estas cosas a alguien. Después de que les resulte cómodo hacer esto, deben intentar comunicar su opinión dos veces al día. Una vez que parece que va funcionando bien, deben aumentar el número de veces que lo hacen, hasta cinco veces todos los días. Esto les hará descubrir que en lugar de perturbar las relaciones con los demás lo que van a conseguir es permitir que los demás sepan cuál es su posición y eso, realmente, es lo que construye las relaciones.

Ponerse prioridades y mantenerlas

A menudo, los Nueve tienen dificultades para establecer prioridades y seguirlas. Esto desemboca en la procrastinación cuando empiezan una tarea, luego otra y luego ambas se posponen por otra actividad menos importante. Deben darse cuenta de cuándo y cómo lo hacen y luego evaluar las consecuencias de ese comportamiento. Esta evaluación debe tener dos cuestiones:

1. *¿En qué me beneficia realmente el no seguir mis prioridades?:* ser conscientes de que una respuesta del estilo de “*No me beneficia en nada no ayuda*”, porque debe haber algún beneficio en ello, de lo contrario no nos comportaríamos así de forma recurrente.
2. *¿Qué es lo que pierdo por no seguir mis prioridades?:* Si el coste de no mantener y seguir nuestras prioridades es mayor que el de seguirlas, entonces estamos listos para el cambio.

Cada día hagamos una lista de prioridades o de cosas importantes que tengamos que hacer y ordenémosla según su orden de importancia, con la más importante al principio y la menos al final. Comencemos a hacer las tareas según este orden de importancia.

Conclusiones

El Eneagrama es una herramienta que tiene un gran potencial para casi cualquier ámbito de la vida y, lamentablemente, es un modelo que no se conoce todo lo que se debería, sobre todo en España, pero que cada vez va cogiendo más relevancia a través de figuras como Borja Villaseca o Alberto Peña.

Conocer el Eneagrama supone una ayuda para muchas personas, como ha supuesto para el autor de este documento, ya que ofrece auxilio para poder comprender cómo eres realmente, cómo funciona tu mente de acuerdo con tus motivaciones más internas y qué puedes hacer para mejorarte. Evidentemente, la mejora vendrá ligada al nivel de madurez de la persona, pero el conocimiento interno es el primer paso para lograr el cambio y convertirse una persona plenamente feliz, con sus fortalezas y sus debilidades.

La aplicación del Eneagrama dentro de la empresa puede suponer una verdadera revolución, ya que los líderes tienen en su mano el conocimiento de sus personalidades y pueden saber que competencias clave necesitan desarrollar para ser mejores. No sólo a los líderes, sino que todo empleado puede saber cómo actúa en el trabajo, cuales son sus mejores facetas y cuales son sus debilidades, independientemente de sus conocimientos técnicos, para poder orientarse y desarrollarse plenamente hacia donde ellos quieran. Todo esto, repercutirá en un mayor rendimiento y en resultados para la empresa, lo que se ve a través de los datos que han aportado para este trabajo los expertos en Eneagrama empresarial, Ginger Lapid-Bogda y Mario Sikora.

Por último, decir que la Universidad de Alcalá por medio de este Trabajo Final de Máster está siendo pionera en un campo de aplicación poco conocido académicamente en el país y que está abriendo la puerta para que se pueda explotar más y que las personas se den cuenta del gran conocimiento que esconde el Eneagrama.

Bibliografía

1. Naranjo, C. (2011): *Carácter y Neurosis. Una visión integradora*.
2. Richard, R.; Hudson, R. (2001): *La sabiduría del Eneagrama*. URANO.
3. Richard, R.; Hudson, R. (2011): *Comprendiendo el Eneagrama*. PALMYRA.
4. Richard, R.; Hudson, R. (2012): *Tipos de Personalidad*. PALMYRA.
5. Lapid-Bogda, G. (2012): *¿Qué tipo de Líder eres tú?* Mc Graw Hill.
6. Lapid-Bogda, G. (2004): *Bringing Out The Best In Yourself At Work*. Mc Graw Hill.
7. Lapid-Bogda, G. (2011): *The Eneagram Development Guide. The Enneagram in Business*.
8. Sikora, M; Tallon, R. (2012): *Conciencia en Acción. Eneagrama, Inteligencia Emocional y Cambio*. Gulaab.
9. Sikora, M (2017): *Collected Articles, Vol. 1--Awareness to Action Leadership*. Independently published.
10. Sikora, M; Munita, M.J. (2020): *Instinctual Leadership: Working with the 27 Subtypes of the Awareness to Action Enneagram*. Awareness to Action.
11. Palmer, H. (2014): *El Eneagrama en el Amor y el Trabajo*. NEO-PERSON.
12. Krüger Droguett, H.A; Nario Larrondo, C.A.: *El Eneagrama en la Organización*. Ediciones Cerro Huelén.
13. Chestnut, B. (2017): *The 9 Types of Leadership. Mastering the Art of People in 21st Century Workplace*. Post Hill.
14. García González, S (2020): *darnos cuenta*. Disponible en: <https://www.darnos cuenta.es/>
15. Peña Chavarino, A (2020): *Alberto Peña Chavarino*. Disponible en: <http://albertochavarino.com/>
16. Pons, J (2020): *Jordi Pons Psicólogo-Coach*. Disponible en: <http://www.psicologo-barcelona.cat/eneagrama/>
17. Vilaseca, B (2020): *Borja Vilaseca*. Disponible en: <https://borjavilaseca.com/>
18. Sikora, M (2020): *MARIO SIKORA'S AWARENESS TO ACTION BLOG*. Disponible en: <https://mariosikora.com/>
19. *Awareness to Action (2020): The Human Side of Leadership*. Disponible en: <https://awarenesstoaction.com/>
20. *The Eneagram in Business (2020): The Eneagram in Business*. Disponible en: <https://theenneagraminbusiness.com/>

