



*Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología*

USOS Y POTENCIALIDADES DEL ENEAGRAMA EN EL PROCESO DE COACHING

Memoria para optar al Título de Psicóloga

Autora: Isabel Margarita Bravo Celedón

Profesor Patrocinante: Rogelio Díaz Castillo.

Profesor Guía: Gloria Zavala Villalón.

Santiago - Chile

2012

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer al profesor Rogelio Díaz, por confiar en mí, alentarme y guiarme durante el desarrollo de la memoria.

También a la profesora Gloria Zavala por su disposición y tiempo, aportando siempre comentarios constructivos y acompañándome constantemente en mi proceso de aprendizaje y crecimiento profesional.

A Leo Ferres y Madeleine Porre por brindarme parte de su tiempo y de sus conocimientos, los que fueron esenciales para el desarrollo de la memoria.

A mi hermana Loreto Bravo por apoyarme en todo momento, siempre entregando comentarios y sugerencias pertinentes.

A mis padres y a todos mis hermanos por su apoyo constante e incondicional, que me entregaron con mucha paciencia durante todo el proceso.

A todos, muchas gracias.

“Como cualquier otro campo u objeto de estudio científico, la psicología de la personalidad necesita un modelo descriptivo, una taxonomía de la materia que se ocupa... Esa taxonomía permitiría a los investigadores estudiar aspectos determinados de las características de la personalidad... Más aún una taxonomía generalmente aceptada facilitaría en gran medida la acumulación y comunicación de datos empíricos, al ofrecer un vocabulario y una terminología establecida.”

Oliver P. Jhon
(Institute of personality Assessment and Research,
University of California)

(Naranjo, 1994, p.22)

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo General.....	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. METODOLOGÍA.....	10
4.1. Tipo y diseño de la investigación.....	10
4.2 Criterios de recopilación de información.....	11
5. DESARROLLO.....	13
5.1 Antecedentes teóricos.....	13
5.1.1 Coaching.....	13
5.1.1.1 Definición de Coaching.....	13
5.1.1.2 Etapas del proceso de coaching.....	14
5.1.1.3 Proceso de diagnóstico.....	16
5.1.2 Eneagrama.....	17
5.1.2.1 Desarrollo teórico del Eneagrama.....	17
5.1.2.2 Estructura del Eneagrama.....	20
5.1.2.2.1 Triadas del Eneagrama.....	21
5.1.2.2.2 Proceso de integración y desintegración de cada eneatispo.....	22
5.1.2.3 Identificación del tipo de Eneagrama.....	24
5.1.3 Coaching y Eneagrama.....	24
5.2 Caracterización de los resultados de la búsqueda.....	25
5.3 Cuadro resumen.....	27
5.4 Sistematización de los resultados.....	33
5.5 Modelo de las etapas de coaching basado en el Eneagrama.....	41
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.....	46
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
ANEXO I: Sitios y bases de datos consultadas durante la búsqueda bibliográfica.....	57
ANEXO II: Fichas de las publicaciones utilizadas en la presente investigación.....	64
ANEXO III: Test para identificar tipo de Eneagrama.....	74
ANEXO IV: Descripción de los tipos de Eneagrama.....	81

ANEXO V: Cuadro sintético del Eneagrama.	85
ANEXO VI: Pasiones dominantes de cada eneatispo	86
ANEXO VII: Cuadro Resumen “Eneagrama en el proceso de coaching”.	87

1. RESUMEN

La presente investigación teórica, de tipo exploratoria-descriptiva, profundiza sobre los diferentes usos y potencialidades que tiene el Eneagrama en el proceso de coaching. La metodología se basó en una revisión bibliográfica de artículos en bases de datos especializadas. Una vez recabada la información se procedió a la construcción de fichas bibliográficas que permitieron sistematizar la información e integrar los hallazgos. Si bien no se encontraron investigaciones empíricas, los artículos analizados sugieren que el Eneagrama facilita el proceso de coaching, ya que entrega información importante sobre las dinámicas intra-psíquicas y funcionamiento interno del coachee. A partir de este conocimiento el coachee puede lograr un mayor nivel de autoconocimiento y desarrollo personal en el proceso de coaching.

Palabras claves: Coaching, Proceso de Coaching, Eneagrama.

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la creciente globalización de los negocios y la fuerte competencia en el mercado global ha introducido transformaciones profundas en las estructuras políticas, económicas y sociales (Campins, 2007). Entre medio de estos impulsos globales y las organizaciones que experimentan estos cambios, se encuentran los individuos que construyen estrategias y viven procesos de resistencia ante las demandas cambiantes del entorno. Aparte de las exigencias y demandas técnicas, se les exige nuevas capacidades de naturaleza relacional o emocional para las que no están precisamente preparados y que, no obstante, son indispensables para ajustarse efectivamente en el entorno. Considerando este escenario que parece cambiar cada vez más rápido y que demanda la adaptación de quienes en él se encuentran insertos, el coaching emerge como una alternativa que procura resaltar las potencialidades de las personas, tanto en el ámbito profesional como personal (Cabero, 2009).

El coaching puede entenderse como un proceso transformacional que se dirige a aumentar el rendimiento y a potenciar el desarrollo del individuo. Como indica Wolk (2003), la palabra *coach*, en inglés significa entrenador, siendo una práctica que se origina en el ámbito deportivo y se ha difundido hacia el ámbito organizacional, vital y educativo. Según el mismo autor, una persona puede decidir iniciar un proceso de coaching por diversas razones: para resolver un quiebre personal, un conflicto interpersonal o para alcanzar un objetivo profesional. En esta situación, el coach asume un rol facilitador de aprendizajes que conduce al coachee (quien recibe el apoyo), a cuestionarse sus concepciones del mundo para ampliar sus posibilidades de acción y lograr sus objetivos personales.

Todo proceso de coaching se erige sobre una etapa inicial de exploración, evaluación y diagnóstico del coachee, a partir de la cual se definen los objetivos centrales del proceso (Caperán y Villa, 2010). Para esto, en el coaching se han utilizado diversos instrumentos con el fin de lograr la consecución de un proceso fluido y exitosamente conducido. Entre los instrumentos más utilizados se destaca el cuestionario de manejo de conflicto (MANECO) de Thomas y Kilmann; el Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) creado

por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers; el test de Rorschach de Hermann Rorschach; el test de Lüscher ideado por Max Lüscher y el cuestionario de estilos directivos de Hay Group (MSQ) (Zavala, 2012).

Según Palmer (2001), un instrumento que en las últimas décadas se ha ido incorporando con fuerza en la psicología del coaching es el Eneagrama. El Eneagrama es una teoría que describe nueve tipos básicos de personalidad¹ que especifican la forma de pensar, sentir y actuar de cada persona, describiendo, a su vez, los tipos de manifestaciones sanas y patológicas de cada uno. Con el tiempo, esta teoría se ha perfeccionado cada vez más hasta transformarse en un instrumento capaz de describir las diferentes formas en que se manifiesta la personalidad.

En la actualidad, el Eneagrama es utilizado en el ámbito organizacional para programas de formación, coaching, desarrollo de liderazgo, planificación estratégica e iniciativas de cambios organizacionales, debido a que proporciona una sólida base para comprender por qué las personas se comportan como lo hacen (Lapid-Bogda, 2009). Así, según la misma autora, algunas de las organizaciones que utilizan el Eneagrama para los fines antes mencionados son: Walt Disney Company, Silicon Graphics, IBM, entre otras.

Ahora bien, actualmente existen diferentes modelos de coaching con un extenso desarrollo teórico (Dilts, 2004; Echeverría, 2004; Frankl, 1982) y diversos autores que han abordado los aportes del Eneagrama como herramienta de desarrollo para las personas en el ámbito personal y organizacional (Naranjo, 1994; Riso, 1995; Palmer, 1994). Sin embargo, las contribuciones específicas que realiza el Eneagrama en el coaching se han desarrollado de manera aislada sin ser integradas a los desarrollos teóricos de la psicología del Coaching. Por tanto, resulta necesario sistematizar la bibliografía existente y organizar los aportes que realiza el Eneagrama en el proceso de Coaching integrando las perspectivas de los distintos autores que abordan esta temática.

Con objeto de compactar y sintetizar los conocimientos fragmentados en esta materia, se realizó una investigación bibliográfica, de tipo exploratoria-descriptiva, en base a la

¹ Para mayor información sobre el Eneagrama ver apartado 5.1.2 y anexo IV, V y VI.

siguiente pregunta de investigación: ¿Qué usos y potencialidades posee el Eneagrama como herramienta para el proceso de coaching?

En base a dicha pregunta se procedió a realizar una revisión sistemática de los diferentes autores que han expuesto los desarrollos del Eneagrama en este ámbito. Para ello, la recolección de datos se basó en una búsqueda bibliográfica en bases de datos electrónicas. Una vez recabados estos, se construyeron fichas bibliográficas para posteriormente sistematizar y analizar la información encontrada.

Las principales limitaciones de este estudio radican en la dificultad de acceso a la bibliografía sobre Eneagrama en la psicología del coaching, dada la difusión de algunos artículos en plataformas de internet, que exigen un pago previo para descargar sus contenidos. A su vez, el acceso a información se vio limitado por el idioma, evidenciando la existencia de artículos apartemente pertinentes al estudio, escritos únicamente en holandés. Por otra parte, resulta restrictiva la inexistencia de bibliografía asociada a esta materia que recoja la experiencia de Chile, y la ausencia de investigaciones empíricas que evalúen la validez y confiabilidad de esta herramienta específicamente en el proceso de coaching.

A partir de esta investigación es posible evaluar el estado de desarrollo de esta materia, identificando las diferentes aproximaciones teóricas elaboradas sobre el tema a fin de sentar las bases para realizar nuevas investigaciones en esta línea. A su vez, se espera que la sistematización de esta información facilite la difusión y utilización del Eneagrama en este ámbito, realizando, en consecuencia, un aporte teórico a la psicología del Coaching y a los profesionales que se desempeñan en esta disciplina.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- ❖ Caracterizar los usos y potencialidades del Eneagrama como herramienta para el proceso de coaching en base a una revisión bibliográfica.

3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Describir el estado de desarrollo en que se encuentra la literatura especializada en esta materia, a través de una caracterización de la información obtenida.
- ❖ Sistematizar la información recabada acerca del Eneagrama en el proceso de Coaching.
- ❖ Proponer, en base a la sistematización y análisis de información, aplicaciones del Eneagrama en cada etapa del proceso de coaching.

4. METODOLOGÍA

En este apartado se presenta la metodología utilizada en este estudio a fin de clarificar el tipo y diseño de la investigación, junto a los criterios con los cuales se realizó la búsqueda bibliográfica.

4.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente memoria es posible definirla como una investigación teórica de tipo exploratoria-descriptiva. Es exploratoria porque su objetivo consiste en examinar un tema que ha sido escasamente abordado, sin mayor desarrollo teórico sobre el tema. A su vez, es un estudio descriptivo ya que se pretende exponer y describir las distintas aplicaciones que puede tener Eneagrama en el proceso de coaching, a partir de una revisión de artículos publicados por diferentes autores.

El diseño con el que se llevará a cabo la investigación será no experimental, transversal. No experimental ya que investigará la temática tal y como se presenta en la actualidad, para luego analizarla (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). A su vez, será

transversal ya que la información será recolectada en un solo momento en un tiempo único (Hernández et al., 2006).

4.2 Criterios de recopilación de información

En la presente investigación se procedió a realizar una búsqueda orientada a localizar y seleccionar las publicaciones de interés para la investigación (Cué, Díaz, Díaz y Valdés, 2008) de acuerdo a ciertos criterios definidos junto a un experto².

En un primer momento se realizó la búsqueda orientada a localizar los artículos de acuerdo a los siguientes criterios:

- Búsqueda en sitios electrónicos especializados que contengan documentos seleccionados de acuerdo a criterios definidos por la academia.
- Documentos que contengan como palabras clave: “Coaching - Eneagrama” y “Coaching – Enneagram” para acceder a publicaciones que contengan ambos conceptos en sus temáticas principales.
- Documentos publicados entre el 2006 y 2011, a fin de trabajar con información actualizada sobre el tema.
- Documentos realizados en el idioma Español e Inglés para acceder a un rango mayor de publicaciones.

Luego se realizó la selección de los artículos localizados, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Publicaciones que refieran sobre el Eneagrama en el proceso de Coaching, en sus temáticas principales o secundarias.
- Publicaciones de fuentes primarias, que contengan información escrita de primera mano por el autor.

Después de realizar la búsqueda y selección de artículos, se encontraron solo 3 artículos de interés para la investigación. A partir de estos resultados, se decidió ampliar la búsqueda considerando artículos publicados entre el 2000 y 2011, con el fin de abarcar

² Gloria Zavala. Comunicación personal, diciembre 2011.

un rango mayor de literatura. Como resultado de esta búsqueda ampliada, se obtuvo un total de 7 publicaciones de interés³.

³ Para mayor detalle sobre el proceso de búsqueda, ver anexo I, página 57.

5. DESARROLLO

5.1 Antecedentes teóricos

5.1.1 Coaching

En el presente apartado se exponen algunos conceptos centrales que sirven para comprender en mayor profundidad lo que es el coaching. Para esto se comienza con la definición de coaching y la especificación de los tipos de coaching principales que se distinguen en la literatura. Luego se detallan las etapas del proceso, presentando una breve descripción de cada fase, para posteriormente profundizar sobre el trabajo de indagación y diagnóstico de la situación del coachee, que resulta fundamental para definir los focos de trabajo y avanzar sobre el proceso de coaching.

5.1.1.1 Definición de Coaching

En la literatura es posible encontrar múltiples definiciones de coaching, donde todas coinciden en que es un proceso que se dirige a desarrollar a las personas y a mejorar su desempeño (Bartlett, 2007). En mayor detalle, el coaching es un proceso de interacción entre un coach y un cliente, que se focaliza en ampliar el autoconocimiento, desarrollar competencias y fortalecer la confianza de éste último en ciertos dominios de su vida, abriendo las oportunidades que requiere para desempeñarse efectivamente (Cunningham, 2003).

Así también, entre las diversas definiciones de coaching que se pueden encontrar en la literatura, es posible distinguir dos tipos principales: el coaching ejecutivo y el coaching de vida. El primero se dirige a mejorar el rendimiento laboral y a desarrollar las competencias de los empleados y directivos claves de una organización (Caperán y Villa, 2010). Su estructura se basa en un plan de acción que permita la conciliación entre las necesidades de la persona con las competencias organizativas, los objetivos, la misión y la visión de la empresa a la que pertenece. Por otro lado, para abordar diversos ámbitos de la vida de una persona surge el coaching de vida o de acompañamiento personal, abarcando un conjunto mayor de necesidades (apoyo en decisiones personales, expansión personal, autoconocimiento, optimización de las opciones de vida, etc.) (Angel

y Amar, 2005). Éste se dirige a explorar valores personales, motivaciones e incluso temáticas familiares y se realiza a través de la elaboración de un plan de acción que busca conseguir un mayor ajuste entre la situación actual de la persona y la situación de vida que desea tener.

Para conocer en mayor detalle la estructura del Coaching, a continuación se especifican las etapas del proceso.

5.1.1.2 Etapas del proceso de coaching

Las sesiones de coaching se desarrollan a lo largo de un proceso que se divide en etapas, las cuales especifican las tareas principales que se deben llevar a cabo en cada momento de intervención (Wolk, 2003). Para su descripción, Wolk distingue cuatro etapas principales del proceso que se ajustan a la estructura definida por diferentes enfoques de coaching. Sin perjuicio de lo anterior, para la presente investigación se modificó la última etapa definida por Wolk, con el objeto de describir el proceso de coaching completo, desde la primera hasta la última sesión.

Cabe destacar que la división del proceso de coaching en etapas tiene un propósito teórico que sirve a la comprensión, sin embargo, en la práctica no se distinguen las etapas con tal claridad (Zavala, 2012).

Cuatro etapas principales del proceso:

Etapa I	Introducción/ apertura
Etapa II	Exploración, comprensión e interpretación
Etapa III	Expansión
Etapa IV	Cierre

Etapa I: Introducción/apertura

La primera etapa se focaliza en generar un contexto adecuado para establecer las bases del vínculo entre el coach y el coachee (Wolk, 2003). Para esto, a través de una conversación transparente y productiva se busca desarrollar la confianza y especificar las

bases de todo el proceso, tales como los permisos del coachee, confidencialidad, horarios, duración de cada sesión, espacio físico, entre otros. Así también, en esta etapa se especifica el contrato entre el coach y el coachee, que consiste en el conjunto de acuerdos definidos mutuamente respecto a lo que se va a trabajar en el proceso de coaching (dificultades para el liderazgo, bajo rendimiento, cambio de responsabilidades, quiebre vitales, etc.).

Etapa II: Exploración, comprensión e interpretación

La segunda etapa comienza una vez que se comienza a profundizar sobre el quiebre o conflicto del coachee y se definen los objetivos del proceso (Wolk, 2003). Para esto, es preciso identificar la situación actual del coachee y la situación deseada a fin de establecer las brechas y focalizar los puntos de trabajo centrales. A su vez, cabe destacar que el quiebre explicitado puede ir dejando en manifiesto otros quiebres que pueden transformarse en nuevos objetivos del proceso.

Junto con indagar sobre el quiebre de la persona, se explora su historia personal, sus patrones de conducta, estrategias defensivas, comportamientos limitantes y recursos personales, con el fin de ampliar la mirada y conocer más profundamente al coachee. A su vez, se indaga sobre las interpretaciones, creencias y sentido que le da el coachee a su experiencia, comprendiendo su particular manera de observar la situación. En este punto se observan las inferencias que realiza el cliente, se exploran sus estándares de evaluación, sus juicios respecto a la situación y sus procesos de razonamiento interno.

Así también, es preciso indagar sobre las emociones que van surgiendo a lo largo del proceso, para acceder a una mejor comprensión de la experiencia que está teniendo el coachee respecto a su situación. Para esto hay que explorar las emociones, las situaciones que la originan, su funcionalidad y consecuencias, a fin de significarlas e integrarlas, ampliando la capacidad de acción sobre la experiencia afectiva del coachee.

Una vez identificados los pensamientos y emociones centrales del cliente, es posible procesarlos para luego hacerlos productivos. Para esto, el trabajo se focaliza en redefinir los significados, buscando que en la rearticulación el coachee asuma la responsabilidad respecto a la situación. De esta manera se transforman sus juicios

automáticos en explicaciones responsables, para que la persona se posicione como un factor contribuyente de la situación que vive y que, a su vez, comprenda que esto no es lo que le pasa, sino que es su interpretación de lo que pasa. En consecuencia, encuentra nuevas interpretaciones posibles y abre espacio a acciones creativas con resultados productivos.

Etapa III Expansión

Después de las etapas anteriores el coachee ha desarrollado la capacidad de observarse a sí mismo y reconocerse como parte responsable de la situación (Wolk, 2003). Por lo tanto, en esta etapa el coachee debe transformar estas reinterpretaciones en posibilidades de acción, eligiendo las estrategias adecuadas que le permitirán desplazarse hacia una forma diferente de moverse en el mundo.

Dado a que las acciones que realizará el coachee no son habituales para él, en esta etapa se sugiere simular un *role playing* de la situación futura. De esta forma el cliente podrá practicar lo aprendido dentro de un espacio seguro otorgado por el contexto de coaching.

Etapa IV: Cierre

En esta etapa se realiza el procesamiento e integración de lo aprendido, para dar por finalizado el proceso de coaching (Wolk, 2003).

Luego de haber revisado las distintas etapas del proceso, a continuación se profundiza sobre el proceso diagnóstico en coaching.

5.1.1.3 Proceso de diagnóstico

El diagnóstico es una actividad transversal al proceso de coaching, que se dirige a evaluar cómo es el coachee, los aspectos centrales del quiebre, sus conflictos internos y recursos personales, siendo una tarea fundamental para definir los focos de trabajo y avanzar sobre el proceso de coaching (Payeras, 2004). El diagnóstico implica construir una representación tomando los aspectos esenciales del cliente y de sus relaciones tanto en el mundo interno como externo (Winkler y Chacón, 1991). Según Joan Payeras (2004),

se debe realizar de manera constante, encontrándose siempre abierto a modificaciones, a fin de adaptarlo en función de la nueva información que el cliente incorpora a lo largo del trabajo

En este proceso, como sostiene Gebran (2010), a partir de la indagación es posible recoger la información requerida para realizar el diagnóstico y clarificar los puntos centrales a partir de los cuales se guía el trabajo. En mayor detalle, Gebran indica que existen diferentes tipos de indagación: primero está la «indagación horizontal» que consiste en recoger información general sobre los distintos dominios de una situación o persona; luego se encuentra la «indagación vertical» que se enfoca en un dominio particular de la experiencia del coachee con el objetivo de explorar la situación en mayor profundidad; y finalmente la «indagación transversal» se dirige a identificar los rasgos y patrones de conducta que forman parte de su estructura de coherencia.

A través de la indagación es posible identificar los supuestos, interpretaciones, premisas, juicios y patrones de comportamiento del coachee, abriendo la posibilidad de cuestionarlas y de crear nuevas posibilidades de acción (Gebran, 2010).

5.1.2 Eneagrama

Para comprender en mayor profundidad el Eneagrama, a continuación se describen los aspectos principales de esta herramienta: sus bases teóricas, la estructura del Eneagrama y las formas de identificación del tipo de Eneagrama.

5.1.2.1 Desarrollo teórico del Eneagrama

Desde sus comienzos, el Eneagrama ha sido descrito como una tipología que describe las categorías fundamentales que asume la naturaleza humana en nueve caracteres principales (en contraste con las tres dimensiones del temperamento definidas por Sheldon, los cuatro temperamentos de Hipócrates y los cinco tipos bioenergéticos de Lowen, por ejemplo) (Naranjo, 1994). Los nueve tipos de carácter están representados en una estructura geométrica tradicional llamada *Eneagrama* donde cada punto constituye uno de los nueve tipos de carácter (Naranjo, 1994). Correspondientemente, llamaré a

estos caracteres eneatis, como abreviación de tipos de personalidad según el eneagrama.

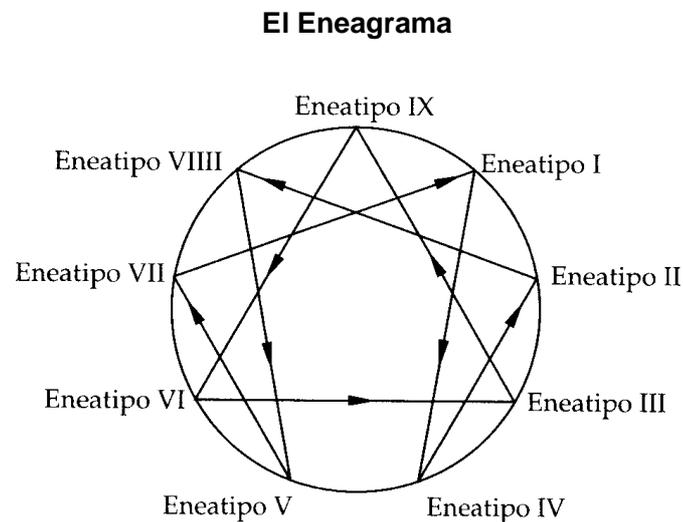


Figura 1

El Eneagrama comenzó a ser transmitido por George Ivanovitch Gurdjieff en la década de 1920, en el Instituto para el Desarrollo Armonioso del Hombre, sin clarificar en forma precisa el orígenes de esta teoría, que aparentemente proviene de ciertos órdenes Sufíes de Oriente Medio (Riso, 1995). Después de su muerte continuó su difusión a través sus discípulos que realizaban pequeños grupos de estudio en Londres, Nueva York y alrededor del mundo. Posteriormente en 1960, Oscar Ichazo comenzó a enseñar el Eneagrama en el Instituto de Psicología Aplicada de La Paz, Bolivia, y a fines de la misma década lo enseñó en el Instituto de Arica, Chile, como parte de su sistema más amplio de desarrollo humano. A comienzos de 1970, Claudio Naranjo, destacado psiquiatra chileno, fue el primero que unió el Eneagrama, aprendido por Ichazo, con conceptos psicológicos modernos (Gallen, 1997). A partir de los trabajos realizados por Ichazo y Naranjo se logró sistematizar y desarrollar esta teoría, potenciando su difusión en Chile y el mundo. En la actualidad algunas personalidades como Riso (1995), Hudson (1999), Palmer (1994) y Zuercher (2004), se han enfocado en el desarrollo teórico y divulgación del sistema.

En las últimas décadas se han realizado estudios empíricos a fin de evaluar la validez y fiabilidad de este instrumento. Uno de los estudios destacados en este ámbito es el realizado por Wagner y Walker (1983) quienes aplicaron a una muestra de sujetos dos

cuestionarios de personalidad: El indicador de tipo “Myers-Briggs” y cuestionario “Millon Personality Inventories”. En este estudio se encontró que los indicadores arrojaban resultados similares para los sujetos con el mismo eneatispo, y diferencias significativas entre los grupos de sujetos de distintos eneatispos. A su vez, los indicadores fueron coincidentes con las características y rasgos asociados a un mismo eneatispo. Por otro lado, en un estudio realizado por Newgent, Parr, Newman y Higgins (2004), se aplicó el cuestionario NEO PI-R a un grupo de sujetos, evidenciando que cada tipo del Eneagrama posee características consistentes entre sí, afirmando la validez interna de este sistema teórico. Así también, Brook (1998) realizó un estudio con el Eneagrama comparando gemelos monocigotos y dicigotos, encontrando que existía hasta tres veces mayor grado de similitud de características de rasgos psicológicos entre los gemelos monocigotos que entre los gemelos dicigotos. Este último estudio proporcionó pruebas a la hipótesis de que el tipo de personalidad del Eneagrama puede estar genéticamente determinado. Sumado a lo anterior, Thomas (2003) sugiere que cada eneatispo se asocia a una configuración de actividad particular de los tres neurotransmisores principales: dopamina, serotonina y norepinefrina. De acuerdo a esta hipótesis, los matices y variedades de la personalidad humana, varían de acuerdo a los patrones asociados a las fluctuaciones de los niveles de actividad de estos neurotransmisores.

A partir del desarrollo teórico del Eneagrama, se desprende que a nivel ontológico esta herramienta, por su fundamento gestáltico, tiende a orientarse al realismo ya que supone la existencia de una esencia, es decir, del Ser o Presencia que está en la base de toda persona, previa a los condicionamientos sociales. En este sentido, el Eneagrama plantea que esta esencia se orienta al máximo desarrollo de las potencialidades de los individuos, considerando al ser humano como voluntarista, es decir, con capacidad de modificar su comportamiento, en oposición a la visión determinista. A partir de esto, se supone que el Eneagrama describe ciertos tipos de personalidad que no determinan el comportamiento de la persona, más bien son estructuras que forman parte del ser humano que pueden ser modificadas, flexibilizadas y ampliadas mediante un trabajo de desarrollo personal.

Sin embargo, cabe destacar, que si bien la visión no es determinista, ya que se plantea una esencia voluntarista, algunos autores plantean una configuración particular de

rasgos que conforman la personalidad, se plantea como vinculada a componentes biológicos que generan ciertas predisposiciones.

Finalmente, a nivel epistemológico, esta herramienta tiende al anti-positivismo ya que busca interpretar y comprender al sujeto para potenciar el autoconocimiento, más que predecir y controlar su comportamiento.

Para conocer en mayor profundidad esta herramienta a continuación se detalla su estructura, la descripción de las tríadas y los procesos de integración y desintegración de cada eneatispo.

5.1.2.2 Estructura del Eneagrama

Según Naranjo (1994) la personalidad es aquello con lo que cada individuo se identifica, aludiendo también a todo lo que una persona refiere implícitamente cuando dice «Yo». Esta personalidad, por tanto, es una manera de ser que se adopta para defenderse ante las adversidades y lograr la adaptación del individuo en el entorno. De acuerdo al mismo autor, la personalidad estaría guiada por la presencia de una temprana estrategia de adaptación que genera una fijación o rigidización de la conducta, como respuesta ante una situación inicial. A su vez, existen factores genéticos que predisponen a un niño a tener un temperamento particular (Riso, 1995). En consecuencia, el individuo ya no elige una respuesta consultando la totalidad de su mente o evaluando la situación presente de manera creativa, sino que tiende a reaccionar de manera automática. Esta fijación de respuestas obsoletas y la pérdida de la capacidad de responder creativamente en el presente es lo que caracteriza el funcionamiento psicopatológico, desde esta mirada teórica.

El conjunto de rasgos que surgieron de dicho aprendizaje adaptativo ha sido denominado por Gurdjieff como «personalidad», y por Ichazo como «ego» (Naranjo, 1994). Por su parte, Naranjo lo llama «carácter», palabra que deriva del griego *charaxo*, que significa grabar y hace referencia a los condicionamientos cognitivos, emocionales y de comportamiento de en cada individuo.

En mayor detalle, el carácter se describe como un compuesto de rasgos, que han sido desarrollados a partir de una identificación con un rasgo de los padres, o bien como un acto de rebeldía con respecto a un rasgo opuesto del otro (Naranjo, 1994). Así también otros rasgos pueden entenderse como adaptaciones más complejas frente a experiencias tempranas. Según Naranjo (1994), esta compleja estructura de organización interna presenta dos rasgos centrales: el rasgo principal consiste en un modo particular de distorsión de la realidad, es decir, una «percepción cognitiva distorsionada»; y el otro, de naturaleza motivacional, una «pasión dominante»⁴. Por tanto, existen nueve pasiones dominantes posibles, cada una de ellas asociada a una distorsión cognitiva característica. Esta organización interna define cómo una persona percibe y se relaciona con el mundo, sus patrones de comportamiento, mecanismos de defensa y las motivaciones centrales que guían su conducta (Melendo, 1993).

5.1.2.2.1 Triadas del Eneagrama

Según Riso y Hudson (1999) los nueve tipos de personalidad se agrupan en tres tríadas, de tres eneatisos en cada una. Cada tipo de personalidad revela cómo cambia y crecen las personas, y a su vez, las Triadas del Eneagrama detallan si su orientación psicológica fundamental tiene más que ver con sus sentimientos (Tríada del Sentimiento), con su instinto (Tríada del Instinto) o sus pensamientos (Tríada del Pensamiento). Cada tríada especifica dónde está el principal desequilibrio psicológico, representando los tres principales grupos de problemas y defensas del ego, junto con las principales estrategias del comportamiento que limitan su forma de actuar en el entorno.

Los eneatisos correspondientes a La Tríada de Sentimiento (Dos, Tres y Cuatro) se caracterizan por su preocupación e interés en su imagen, lo que ocasionalmente los conduce a la sobre-identificación con el falso *self*, desarrollando un juego de relaciones que responden únicamente a las demandas y expectativas sociales, dejando de lado las necesidades profundas personales (Riso y Hudson, 1999). Por consiguiente, estos eneatisos crean una imagen de ellos mismos con la que se identifican profundamente a fin de atraer atención, aprobación y sensación de valía. Por otro lado, los eneatisos Ocho, Nueve y Uno de la Tríada del Instinto -también conocida como Tríada del Relacionarse-

⁴ Para identificar la «pasión dominante» de cada eneatiso, ver Anexo VI, página 86.

se diferencian por su capacidad de relacionarse con el entorno (Riso y Hudson, 1999). A partir de las diferentes estrategias relacionales cada eneatispo intenta influir en su entorno, controlarlo y construirlo sin que éste influya en su sentido de identidad. Finalmente la Tríada del Pensamiento –también conocida como Tríada del Hacer- constituida por los eneatispos Cinco, Seis y Siete, se caracterizan por el diferente grado en que son capaces de elaborar y tomar decisiones por su propia cuenta (Riso y Hudson, 1999). Estos eneatispos se concentran en buscar sentido de orientación interior y apoyo, principalmente porque sus mentes no logran estar tranquilas, encontrándose siempre llenas de ideas, expectación del futuro y planes, acentuando la sensación de inestabilidad interna.

Un estudio realizado por Killen (2009) sugiere que la estructura de los nueve tipos de Eneagrama se construye a partir de un patrón particular de regulación emocional que puede estar gobernado por el miedo, rabia o angustia social asociada con la triada del pensamiento, del instinto y del sentimiento, respectivamente. Asimismo, sugiere que estos patrones emergen en la infancia como estructuras cognitivo-emocionales que se originan en redes neuronales responsables de la generación de las emociones y su regulación.

Para una mayor comprensión de los nueve tipos de personalidad, en el anexo IV (página 81) se describe brevemente cada tipo y en el anexo V (página 85) se presenta un cuadro sintético del Eneagrama que expone los elementos centrales de cada eneatispo.

En el apartado siguiente se expone una breve descripción de los procesos de integración y desintegración de cada tipo del Eneagrama, a fin de comprender los procesos de desarrollo de cada uno.

5.1.2.2.2 Proceso de integración y desintegración de cada eneatispo

Aparte de las descripciones de los nueve tipos de personalidad del Eneagrama, diferentes autores tales como Riso (1995) y Palmer (1994), han profundizado sobre los procesos de integración y desintegración psicológica de cada eneatispo. Hasta ahora no se han realizado investigaciones empíricas que validen este postulado del sistema teórico del Eneagrama. Sin embargo, a lo largo del tiempo, la transmisión del Eneagrama incluye la descripción de los procesos de desarrollo de cada eneatispo como parte integral del sistema, por lo que se ha considerado importante describirlo en la presente memoria.

Según Riso (1995), los nueve tipos del Eneagrama no revelan categorías estáticas, por el contrario, describen categorías abiertas que se encuentran en constante movimiento, permitiendo el crecimiento y deterioro psicológico del sujeto según la forma en que se enfrentan las experiencias de vida. Por consiguiente, de acuerdo al mismo autor, los números del Eneagrama están conectados en una secuencia específica que revela la dirección de integración (salud, autorrealización) y la dirección de desintegración (enfermedad, neurosis) para cada tipo de personalidad.

De acuerdo a la figura 1 (página 18), que representa “el mapa” del Eneagrama, la dirección de desintegración para cada tipo está indicada por la secuencia 1-4-2-8-5-7-1 y la secuencia 9-6-3-9 del triángulo equilátero, lo que indica, por ejemplo, que si un Ocho neurótico se deteriora más, tomará actitudes similares al Cinco (Palmer, 2001). Cuanto más fuertemente se vea expuesta una persona a experiencias que sean difíciles de abordar e integrar conscientemente, removiendo su dolor interno, más se acentuará el patrón del número que sigue la secuencia (Gallen, 1997). En este sentido, cuando una persona enfrenta situaciones de riesgo sin procesar adecuadamente la experiencia, sus mecanismos de defensa tenderán a hacerse más fuertes y rígidos, adoptando características del tipo posterior al suyo.

Algunos autores como Hutch (2000, citando en Bland, 2010), Palmer (1994), Riso y Hudson (1999), sugieren que los niveles de menor integración psicológica de cada tipo del Eneagrama se asocian con ciertos diagnósticos del DSM-IV, particularmente del eje II. De acuerdo a esto, el eneatiipo Uno corresponde al desorden de personalidad obsesivo-compulsivo; el Dos a la personalidad histriónica; el Tres al narcisista; el cuatro a la personalidad auto-anuladora; el Cinco al evitativo y esquizoide; el Seis al paranoide; el Siete al histriónico y narcisista; el Ocho al antisocial y sádico; y el Nueve a la personalidad dependiente y pasivo-agresiva.

Por otro lado, la dirección de integración está indicada en la secuencia 1-7-5-8-2-4-1 y 9-3-6-9 del triángulo equilátero (Palmer, 2001). Por consiguiente, durante los periodos de vida en que las personas se sienten seguras y con mayor nivel de bienestar personal, sus defensas bajan y comienzan a moverse en contra de las flechas indicadas en la

figura, adoptando comportamientos del tipo anterior de manera sana e integrada (Palmer, 2001).

En otro orden de cosas, para poder aplicar el Eneagrama se requiere identificar el eneatispo del sujeto de manera certera. Para esto, en el apartado siguiente se presentan las distintas formas en que se puede realizar esta tarea.

5.1.2.3 Identificación del tipo de Eneagrama

Para descubrir cuál es el eneatispo de personalidad de cada persona se puede aplicar un test o cuestionario de Eneagrama, o bien se puede identificar a través de la indagación directa sobre los aspectos centrales de la vida del cliente (Pangrazzi, 1997).

Pangrazzi (1997) perfeccionó un test⁵ inventado por O` Leary y Riso, a partir del cual es posible identificar el eneatispo de una persona, o al menos circunscribirla a dos o tres tipos de personalidad, de acuerdo a las puntuaciones particularmente altas. Aun así, no existe ningún test definitivo capaz de establecer con certeza los eneatispos, siendo siempre el método más confiable el conocer en profundidad los diferentes eneatispos para reconocerlos directamente en las personas.

5.1.3 Coaching y Eneagrama

Ahora bien, de acuerdo a lo antes mencionado, para realizar una rigurosa evaluación de la situación actual del coachee se requiere indagar sobre su vida, realizar un diagnóstico y elaborar un plan de acción congruente con las necesidades de desarrollo del coachee, siendo central en este proceso la segunda etapa del proceso de coaching, definida por Wolk (2003) como la etapa de exploración, comprensión e interpretación. En este marco, el Eneagrama se sitúa como una herramienta eficiente para el proceso de coaching permitiendo, a través del diagnóstico del eneatispo del cliente, comprender su forma de operar en el mundo, sus patrones de comportamiento, mecanismos de defensa y recursos personales, entre otros (Bast y Thomsom, 2005).

⁵ Para un mayor detalle sobre el test ver anexo III, página 74.

En este apartado se presenta el análisis de la información recabada, comenzando con la caracterización de los resultados donde se detallan las características principales de los artículos en que se basa la presente investigación. Posteriormente se presenta un cuadro resumen que extrae la información más sobresaliente contenida en las publicaciones seleccionadas, especificando los aportes centrales del mismo, con el fin de presentar la información en forma clara y sintética, destacando los aspectos más relevantes. Luego se expone y describe la información recabada, a partir de una sistematización de los artículos seleccionados. Finalmente se desarrolla un modelo que integra la información revisada sobre el Eneagrama como herramienta para las diferentes etapas del proceso de coaching.

5.2 Caracterización de los resultados de la búsqueda

Para delinear el estado de desarrollo de esta materia, se evaluaron las siete publicaciones seleccionadas y se clasificaron de acuerdo: al tipo de publicación; tipo de coaching que aplica el autor; tipo de enfoque y país de publicación, a fin de evaluar las características principales de la literatura existente.

Tipos de publicaciones:

Dentro de las siete publicaciones seleccionadas para el desarrollo de la presente memoria, la mayoría de ellas corresponden a artículos que analizan teorías ya existentes o basan su análisis en su propia experiencia. Por consiguiente, entre los resultados no se encontraron investigaciones empíricas.

Para evaluar la literatura seleccionada se clasificaron los artículos en una división que contempla cuatro tipos de publicaciones. A partir de esta clasificación se obtuvo que: existen dos artículos teóricos que basan su análisis en investigaciones y teorías de otros autores; dos que presentan y analizan casos, basándose en su experiencia en coaching; dos artículos de opinión donde sus autores exponen y argumentan sus ideas acerca de un tema particular; y una entrevista periodística consistente en el diálogo entre dos personas.

A su vez, cuatro publicaciones pasaron por el proceso peer-review, y sólo un artículo se encuentra indexado por EBSCO y ProQuest.

1. Artículos teóricos:
 - a. Castle, Luong y Harris (2002). →Peer Review
 - b. Wilson (2009).
2. Análisis de casos:
 - a. Gutsell (2009).
 - b. Anderson (2002). →Peer Review. Indexada por EBSCO y ProQuest.
3. Artículo de opinión:
 - a. Chasen (2008).
 - b. Thomson (2009). →Peer Review.
4. Entrevista periodística:
 - a. Adikins (2000). →Peer Review.

Tipos de coaching que se refieren en las publicaciones:

De los artículos seleccionados, solo dos artículos indican claramente el tipo de coaching que utilizan. Los cinco artículos restantes no especifican esto, sin embargo, es posible inferirlo a partir de sus contenidos. En consecuencia, cinco artículos refieren al coaching ejecutivo y dos dan cuenta del coaching de vida.

5. Artículos teóricos:
 - a. Castle, Luong y Harris (2002). →Coaching ejecutivo.
 - b. Wilson (2009). →Coaching ejecutivo.
6. Análisis de casos:
 - a. Gutsell (2009). →Coaching ejecutivo.
 - b. Anderson (2002). →Coaching ejecutivo.
7. Artículo de opinión:
 - a. Chasen (2008). →Coaching de vida.
 - b. Thomson (2009). →Coaching de vida
8. Entrevista periodística:
 - a. Adikins (2000). →Coaching ejecutivo

Tipos de enfoques que aplican los autores en sus publicaciones:

La mayoría de los artículos no especifican el tipo de enfoque que utilizan (ya sea coaching ontológico, cognitivo-conductual, humanista, PNL u otro). Solo un texto indica explícitamente que aplica el Eneagrama en coaching a partir del enfoque sistémico. Este enfoque sistémico consiste en la aplicación de la teoría general de sistemas en el campo del coaching. Desde esta perspectiva lo fundamental son las relaciones que tiene el coachee con las personas que conforman el equipo, y las propiedades emergentes que surgen de estas relaciones (Gutsell, 2009).

Países donde se realizaron las publicaciones:

A partir de la revisión de los artículos seleccionados, se evidenció que las publicaciones fueron realizadas exclusivamente en los países de Estados Unidos, Reino Unido y Australia. Por tanto, cabe destacar que la presente investigación recoge básicamente las experiencias de esos contextos, sin cubrir la región Latinoamericana.

Estado de desarrollo de la literatura:

En síntesis, a partir de la literatura consultada se puede inferir que el estado de desarrollo de esta materia se encuentra en sus primeras etapas, lo que puede estar asociado a un escaso interés en investigarlo. Esto se infiere por la escasez de publicaciones indexadas y por la ausencia de investigaciones empíricas que avalen sus hipótesis. A su vez, se muestra un mayor avance teórico en los países de Europa, Norteamérica y Australia, con desarrollo en el ámbito de coaching ejecutivo y de vida, sin mayor especificación del tipo de enfoque utilizado.

5.3 Cuadro resumen

Para organizar la información brindada en cada artículo, se procedió a la construcción de fichas bibliográficas⁶ que describen los contenidos principales de cada publicación. Luego, a partir de las fichas, se elaboró un cuadro resumen que presenta los contenidos bibliográficos de manera breve, exponiendo en forma clara y ordenada la

⁶ Para ver las fichas bibliográficas completas dirigirse al anexo II, página 64.

información sobre los autores de la publicación, el resumen y los aportes específicos que entrega a la presente investigación.

Cabe destacar que algunos de los artículos refieren al Eneagrama en el proceso de coaching como temática secundaria. Por esto, en el cuadro resumen se expone la temática principal del artículo y en apartado de «aportes específicos» se menciona aquello que responde a los objetivos de la presente investigación, dejando de lado aquellos aspectos que no son relevantes para los fines del presente estudio.

Fuente	Clarence Thomson (2009). Enneagram Styles, Coaching and the use of metaphor⁷. <i>Enneagram Journal</i> , 2(1), 138-148.
Resumen	Este ensayo presenta un estilo de coaching a través del cual se emplea la metáfora para abordar los diferentes tipos de personalidad descritos en el Eneagrama. El autor explica cómo realizar coaching a cada estilo de personalidad desde esta perspectiva, y cómo emplear los símbolos para cambiar los patrones estructurales de percepción, interpretación y conducta del cliente.
Aporte	Explica para qué es utilizado el Eneagrama en el proceso de coaching y describe cómo se aplica esta herramienta a cada eneatiipo, de acuerdo a su perspectiva.

⁷ Traducción: “Estilos de Eneagrama, coaching y el uso de la metáfora”.

Fuente	Carol Wilson (2009). Tools of the trade ⁸ . <i>Training Journal</i> , Noviembre 2009, 56-27.
Resumen	El artículo describe las herramientas, modelos y procesos que permiten clasificar a las personas en ciertas categorías, de acuerdo al tipo de funcionamiento psicológico y conductual que tengan. Según la autora, los tipos de personalidad evidencian estilos de aprendizaje y de funcionamiento interno que a veces son resultado de rasgos culturales propios de ciertos países, como también de roles específicos que emergen en el lugar de trabajo.
Aporte	Explica la función que cumple el Eneagrama en el coaching como herramienta tipificadora de tipos de personalidad y especifica las condiciones dentro de las cuales se debe aplicar este instrumento.

Fuente	Jerry Chasen (2008). Retirement: Plan for more than Money! ⁹ <i>Journal of Retirement Planning</i> , 11(2), 37-44.
Resumen	Este artículo describe un modelo de plan de jubilación e indica los aspectos fundamentales que se deben abordar en el coaching para construir un plan de jubilación viable. Según el autor, la jubilación no es un acontecimiento,

⁸ Traducción: "Herramientas del oficio".

⁹ Traducción: "Jubilación: No planifiques solo la plata".

	sino más bien un proceso que debería comenzar mucho antes de que la persona se retire del trabajo que realiza. En este marco, el objetivo del coaching es apoyar al individuo en la formación de un plan adecuado para retirarse.
Aporte	Expone una forma de aplicar el Eneagrama en el coaching que se dirige a trabajar el proceso de jubilación de una persona.

Fuente	Mandy Gutsell (2009). Tools of the trade at work¹⁰. <i>Training Journal</i>, Septiembre 2009, 61-62.
Resumen	Este artículo se enfoca en el concepto de coaching sistémico y demuestra, a través de un caso, cómo este modelo sirve para que los equipos de trabajo alcancen mayores grados de efectividad, facilitando la apertura de los canales de comunicación hacia un diálogo más abierto y transparente. En este caso se aplica el modelo sistémico para intervenir sobre el grupo y sus tensiones, como también se utiliza el <i>communicube</i> , una herramienta de comunicación innovadora que en esta situación particular demostró ser útil.
Aporte	Presenta una forma de aplicar el Eneagrama en los procesos de coaching grupal, en el contexto de las organizaciones.

¹⁰ Traducción: "Instrumentos del oficio funcionando".

Fuente	Joyce A. Adkins (2000). Navigating work and life ¹¹ . <i>The Academy of Management Executive</i> , 14(2), 28-33.
Resumen	Este artículo presenta una entrevista realizada a Linda Hall Whitman, presidente de "Ceridian Performance Partners", una unidad de negocio de la Corporación Ceridian, que proporciona servicios de eficacia para el lugar de trabajo, asistencia para empleados, programas de vida laboral, entrenamiento, coaching y consultoría. En la entrevista ella habla sobre la empresa, los servicios que entrega y los problemas usuales que poseen sus clientes, como también se refiere a su vida personal, sus estrategias para mantener una buena calidad de vida y la forma en que promueve su visión personal en la empresa.
Aporte	Expone el Eneagrama como una herramienta utilizada en coaching para altos ejecutivos y detalla las ventajas que esta herramienta ofrece a sus clientes.

Fuente	John P. Anderson (2002). Executive coaching and REBT: Some comments from the field ¹² . <i>Journal of Rational - Emotive & Cognitive - Behavior Therapy</i> , 20(4), 223-233.
Resumen	En el presente artículo el autor aborda diferentes casos en que realiza

¹¹ Traducción: "Navegando nuestra vida y el trabajo" por Linda Hall Whitman, presidenta de Ceridian Performance Partners".

¹² Traducción: "Coaching Ejecutivo y REBT: algunos comentarios en terreno".

	<p>coaching ejecutivo para personas que tienen variados problemas, tales como dificultades en relaciones interpersonales, episodios de ira, problemas de autoestima, entre otros. De acuerdo al autor, siempre que se busca entrenamiento para cargos gerenciales es porque requieren cambios en el comportamiento. En este marco, el autor recomienda utilizar en coaching ejecutivo la terapia de comportamiento racional emotiva (REBT). El REBT sería un instrumento ideal para el entrenamiento de ejecutivos, ya que es de aplicabilidad directa y fácil, capaz de efectuar cambios rápidos en el comportamiento.</p>
Aporte	<p>El autor presenta un test específico del Eneagrama como una de los tres instrumentos más recomendados para la evaluación de clientes en coaching.</p>

Fuente	<p>Rick Castle, Lee Luong y Howard Harris (2002). A holistic approach to organizational learning for leadership development¹³. IEEE International Engineering Management Conference, 1, 25–29</p>
Resumen	<p>En este artículo el autor discute sobre las demandas que actualmente tienen las organizaciones y pone en evidencia la necesidad de realizar un cambio en la forma en que se aborda el entrenamiento de líderes de las organizaciones. Por esto, el autor sugiere un nuevo modelo de desarrollo de líderes que refleja un acercamiento holístico a las personas, reconociendo todo el potencial y las limitaciones de la personalidad, con el fin de incorporar las distintas facetas del ser humano en el proceso de intervención.</p>

¹³ Traducción: “Una orientación holística del aprendizaje organizacional para desarrollo de liderazgo”.

Aporte	Aborda el Eneagrama como un instrumento útil para conocer los tipos de personalidad, en el proceso de entrenamiento de líderes.
---------------	---

5.4 Sistematización de los resultados

Aplicabilidad del Eneagrama en el proceso coaching.

Con el objeto de sistematizar y analizar la información recabada, se han organizado los contenidos de acuerdo a las siguientes preguntas enfocadas en el contexto del coaching ejecutivo y de vida **(1) ¿Para qué sirve el Eneagrama en el proceso de coaching? (2) ¿Cómo se interviene en coaching utilizando el Eneagrama?** Sus respuestas integran la información contenida en los artículos seleccionados, el marco teórico, nuevas referencias de autores que han profundizado sobre esta temática y aportes de la autora de la presente memoria.

(1) ¿Para qué sirve el Eneagrama en el proceso de coaching?

En coaching de vida y coaching ejecutivo:

En todo proceso de coaching se debe comenzar realizando una evaluación diagnóstica para comprender cómo es el coachee, los aspectos centrales del quiebre, sus conflictos internos y recursos personales (Payeras, 2004). Para este proceso, Anderson (2002) recomienda el test “Wagner Enneagram Personality Style Scales” (WEPS), por el potencial que posee para identificar el eneatispo del coachee, facilitando el proceso de evaluación de sus estructuras y dinámicas intra-psíquicas. A partir de la evaluación del eneatispo del cliente, el coach puede acceder a una descripción tentativa del proceso de desarrollo y las dinámicas internas de la personalidad del coachee, que dan luces respecto al cimiento de su situación actual. A su vez, dentro del proceso diagnóstico, existen varios tipos de indagación, entre los cuales se encuentra la indagación transversal que se dirige a la exploración, identificación de rasgos y patrones conductuales del cliente (Gebran, 2010). Tal proceso de indagación es en gran parte conseguido una vez que se evalúa el eneatispo del cliente y se profundiza sobre sus rasgos dominantes. Al conocer su

eneatipo es posible identificar de manera más rápida las características de la personalidad del coachee, sus estrategias defensivas y patrones de comportamiento, proporcionándole al coach información importante para interpretar la conducta del cliente y elaborar un diagnóstico certero (Thomson, 2009; Wilson, 2009). En este marco, un buen diagnóstico es fundamental para definir los focos de trabajo y avanzar en el proceso de coaching (Payeras, 2004). A su vez, a partir de esta información, el coach puede alcanzar mayores grados de comprensión respecto a la situación que vive el cliente, afinando la percepción en cuanto a los ejes centrales que movilizan su conducta (Thomson, 2009).

En el Eneagrama, cada eneatipo describe un conjunto de rasgos que configuran ciertas distorsiones cognitivas y pasiones dominantes que guían la conducta (Naranjo, 1994). Usualmente estos rasgos se asocian a condicionamientos cognitivos, emocionales y de comportamiento que fueron aprendidos en la temprana infancia, generando ciertos patrones de actividad internos (de percepción, interpretación o respuesta) que no siempre producen resultados efectivos en la vida (Naranjo, 1994; Thomson, 2009). Como se menciona previamente¹⁴, estas conductas se transforman en respuestas automáticas que dejan de ser cuestionadas por el individuo, ya que se alejan del campo de la consciencia. Tal funcionamiento interno se origina a partir de ciertos procesos descritos por el Eneagrama, donde se especifican las dinámicas relacionales que pudieron existir durante la primera infancia, originando una configuración de rasgos particular (Riso, 1995).

Al procesar e integrar el conocimiento entregado por el Eneagrama en una sesión de coaching, el cliente puede comenzar a verse reflejado en su propio eneatipo, viendo con mayor claridad su pasado, y comprendiendo en mayor profundidad las experiencias tempranas que originaron los patrones de comportamiento actuales, que son causales de conflictos (Thomson, 2009).

Gran parte de los motivos de consulta de un coachee se asocian con los procesos antes descritos. En estos casos, a través del Eneagrama el coachee puede verse reflejado en la descripción de su eneatipo, comenzando a observar y a tomar cierta distancia respecto de sus propios automatismos y condicionamientos. Este proceso despierta mayor consciencia respecto a su forma de funcionamiento interno, estructura de

¹⁴ Ver marco teórico, apartado 5.1.2.2, página 20.

interpretación y distorsiones cognitivas, abriendo la posibilidad de flexibilizar sus patrones conductuales y generar un cambio positivo en su vida (Thomas, 2009; Wilson, 2009). A su vez, el autoconocimiento que se adquiere a través esta herramienta facilita el proceso de ideación y selección de un plan futuro que se adecue mejor a los intereses y características personales del coachee (Chasen, 2008). Según Chasen (2008), el Eneagrama puede facilitar procesos de planificación futura, como por ejemplo para la etapa de jubilación de una persona.

Por otro lado, como se menciona anteriormente¹⁵, en el Eneagrama se describen los procesos de integración y desintegración de cada eneatispo detallando las características de cada uno en su estado malsano, promedio y sano (Riso, 1994). Esta caracterización de cada tipo otorga una visión proyectiva al destacar las potencialidades de cada tipo en su estado sano. De este modo, en el proceso de coaching es posible guiar el desarrollo de una persona, identificando e interrumpiendo los patrones de actividad internos desfavorables, ahora conscientes, de modo de avanzar hacia un estado de mayor integración psicológica (Thomson, 2009). Así también, algunos autores como Ichazo, Riso y Hudson han profundizado sobre el estudio del Eneagrama y desarrollo espiritual (Naranjo, 1994; Riso y Hudson, 1999). Como indican estos autores, el Eneagrama describe los procesos de desarrollo de estados superiores del ser, hasta alcanzar lo que algunas tradiciones religiosas llaman «el despertar de la consciencia» o «iluminación» (Riso y Hudson, 1999). A partir de estos desarrollos, Anderson (2002) recomienda utilizar esta herramienta para aquellos clientes que están interesados en el crecimiento espiritual.

A su vez, cuando una persona identifica su propio eneatispo y el de las personales que la rodean, comprende los temores que existen detrás de sus estrategias defensivas; aprende a empatizar y a aceptar de manera más profunda a quienes lo rodean. Es por esto que a través del Eneagrama el coach puede comprender el mundo desde la perspectiva del cliente, empatizando con su situación de manera más profunda. De esta forma, el coach puede adquirir mayor comprensión respecto a cuál es la mejor forma de relacionarse con el cliente (de acuerdo a su tipo de personalidad), generando las condiciones para mejorar el vínculo y potenciar el desarrollo del coachee.

¹⁵ Ver marco teórico, apartado 5.1.2.2.2, página 22.

Cabe destacar que el coach también posee un eneatispo particular, con sus propios modos defensivos, patrones conductuales, modos de reacción, etc. Por tanto, también maneja un lenguaje específico que puede generar mayor distancia o cercanía en la interacción con un cliente, de acuerdo al tipo del Eneagrama que posee. Con ayuda del Eneagrama, el coach puede comprender y utilizar el mismo lenguaje del cliente, de modo facilitar la comprensión entre ambos y crear un diálogo más claro y productivo.

A su vez, todas estas formas de aplicar el Eneagrama también son de utilidad para el proceso de desarrollo personal del coach. Antes de comenzar a aplicar esta herramienta, se requiere que éste sea consciente de su eneatispo y de sus patrones conductuales, a fin de que no se vea atrapado en sus propios condicionamientos, afectando negativamente el proceso de coaching. Para tomar consciencia de todos estos aspectos, resulta recomendable que el coach pase por un proceso de autoconocimiento y desarrollo personal que lo ayude a develar sus procesos internos y trabajar los conflictos. Debe ser lo suficientemente consciente de sus procesos internos, sus patrones de percepción, interpretación y respuesta, sus mecanismos de defensa y procesos de razonamiento, de tal manera que estos actúen en beneficio de la relación con el coachee, sin interferir en el proceso de coaching. Por ejemplo, un coach que es eneatispo Siete tenderá a ver el lado positivo de la situación que vive el coachee, evitando el contacto con los aspectos dolorosos o conflictivos que pueden ser fundamentales para el proceso de desarrollo del coachee. En este caso, el coach debe ser lo suficientemente consciente de este patrón interno, de modo de modificarlo siempre que pueda entorpecer el proceso. Así, a través de un mayor nivel de autoconocimiento del coach, es posible desarrollar un proceso de coaching de manera más satisfactoria.

En coaching ejecutivo:

En el ámbito organizacional, el coach ejecutivo se dirige a mejorar el rendimiento laboral y a desarrollar las competencias de los empleados y directivos claves de una organización. En este marco, el coachee logra observar sus patrones de comportamiento y rasgos dominantes que se destacan en el lugar de trabajo, identificando cómo esto interviene en su entorno e influye en su desempeño laboral (Adkins, 2000). De esta forma el coachee puede desarrollar mayores niveles de autoconciencia, logrando flexibilizar su

comportamiento y vislumbrar respuestas creativas a los nuevos desafíos que surgen en el contexto laboral.

Respecto a esto, existen autores que han profundizado el estudio sobre las manifestaciones de los eneatis en el lugar de trabajo (Palmer, 2001; Lapid-Bogda, 2009), describiendo los patrones de comportamiento, la forma en que cada tipo se comunica (lenguaje corporal, distorsiones cognitivas), sus estrategias para gestionar el conflicto, su comportamiento en equipo, entre otras cosas. Es por esto que Wilson (2009) sugiere que esta herramienta puede ser de utilidad para explorar el comportamiento y los estilos de trabajo de cada persona. Al comprender estos elementos con mayor profundidad, se cuenta con más información que sirve de apoyo para el desarrollo de un proceso de coaching efectivo. Con esta herramienta es posible evaluar el rol que tienen las personas dentro de un equipo de coaching grupal, identificando las fortalezas potenciales de cada uno, las áreas de desarrollo y los desafíos personales que se deben trabajar, a fin de potenciar el desarrollo de las personas al interior de un equipo de trabajo.

A su vez, considerando el potencial que tiene esta herramienta para activar procesos de toma de consciencia y desarrollo personal, Linda Hall Whitman -presidenta de Ceridian performance Partners- ha contratado a coaches especializados en el Eneagrama, con el fin de que ellos les enseñen a equipos de altos ejecutivos esta herramienta y logren aplicar este conocimiento en su entorno laboral (Adkins, 2000). Según diferentes autores (Adkins, 2000; Castle, Luong y Harris, 2002; Wilson, 2009), el conocer y comprender la propia personalidad y los tipos de personalidad de quienes están alrededor, facilita el reconocimiento de las diferencias interpersonales, generando mayor tolerancia a la diversidad (ya sea de opiniones, actitudes o reacciones). Tal comprensión les permite entender cómo es para las otras personas ver el mundo desde una perspectiva distinta, generando mayor empatía hacia las demás personas y mejorando los canales de comunicación al interior de un equipo de trabajo.

Por otro lado, en el proceso de desarrollo de líderes de empresas, Castle, Luong y Harris (2002) destacan la importancia de considerar al ser humano a partir de una visión holística que considere las diversas facetas de la persona, tales como: la educación, estilo gerencial, etapa del ciclo vital y su personalidad. De acuerdo a los mismos autores, a

través del Eneagrama el coachee puede identificar ciertas características personales que son centrales en el momento de selección de un estilo de dirección apropiado. Al identificar sus propios recursos, debilidades y rasgos característicos, se abre la posibilidad de tomar consciencia de un mayor número de elementos que pueden ser fundamentales en el momento de selección y desarrollo de un estilo de liderazgo personal que se ajuste al tipo de personalidad del coachee.

(2) ¿Cómo se interviene en coaching utilizando el Eneagrama?

Consideraciones previas a la utilización del Eneagrama:

Previo a utilizar el Eneagrama, el coach debe ser consciente de que esta herramienta no debe ser aplicada para encasillar al cliente dentro de una categoría, limitando su repertorio de comportamientos dentro de una etiqueta rígida (Wilson, 2009). Por el contrario, este sistema se utiliza para desarrollar el autoconocimiento en las personas, con el objeto de ampliar sus posibilidades de acción. Por tanto, en el proceso es crucial que el coach se abstenga de imponer sus propias suposiciones y expectativas sobre el cliente, y procure evitar que el cliente se vea limitado por las etiquetas. Como se indica previamente¹⁶, el objetivo del eneagrama no es únicamente identificar el eneatispo del coachee, sino poner fin a las reacciones automáticas de la personalidad llevándolas al terreno de lo consciente. Como indica Riso y Hudson “el Eneagrama no nos encierra en una caja, nos muestra la caja en que ya estamos, y la salida” (1999, p.38). De acuerdo a esto, los patrones de comportamiento rígidos que posee cada persona (equivalentes a «la caja») no revelan una tendencia inherente, sino más bien, una respuesta aprendida que rigidiza y limita a las personas, producto de experiencias tempranas de vida que generan conductas automatizadas (Wilson, 2009). Por tanto, a través de la toma de consciencia de estos comportamientos rígidos, el sujeto logra identificarse menos con ellos, recobrando mayores niveles de flexibilidad personal y libertad de acción.

Intervenciones desde el Eneagrama:

De acuerdo a Thomson (2009), el Eneagrama entrega conocimiento importante que ayuda a desarrollar y conducir efectivamente el proceso de coaching. A partir de su

¹⁶ Ver marco teórico, apartado 5.1.2.2, página 20.

propia experiencia en coaching, el mismo autor desarrolló un modelo que sirve de ejemplo como una forma de aplicar el conocimiento del Eneagrama en el proceso de coaching.

En principio, el coach debe asumir una actitud simbólica y aprender a leer el comportamiento del coachee, distinguiendo qué conductas corresponden a simbolismos de su mundo interno, y qué conductas son solo respuestas efectivas en función al aquí y ahora (Thomson, 2009). Las conductas asociadas a simbolismos internos refieren a lo que Naranjo (1994) llama patrones de interpretación o “percepción cognitiva distorsionada”. Desde esta perspectiva, los patrones de interpretación que poseen alto contenido simbólico, conllevan información emocional, inconsciente que es muy valiosa. Por ejemplo, Thomson explica que si un Cinco y un Dos utilizan la misma interpretación simbólica al decir que son “prisioneros de sus padres”, cada uno lo dice con un sentido distinto. Un Cinco probablemente se sienta débil y con dificultades para cuidarse a sí mismo, culpando a sus padres de esto y viéndolos a ellos como personas muy fuertes. Por otro lado, un Dos podría verse a sí mismo como más fuerte, asumiendo la responsabilidad de hacerse cargo de sus padres que percibe débiles. Por un lado, el Cinco se hace prisionero de su percepción de debilidad y por otro lado, el Dos se hace prisionero de su sensación de poder.

Según Thomson (2009), el coach debe tratar la información y el problema presentado por el cliente como una indicación simbólica de su eneatispo. Para esto, debe enfocarse en observar las acciones que revelen el tipo de funcionamiento psicológico que posee el cliente. Cada persona posee una estructura simbólica interna que se asocia con patrones de percepción, interpretación y respuesta que indican su estilo de Eneagrama. Por ejemplo, una persona que posee un eneatispo Cinco, ante un problema piensa en una solución y si no funciona repite el mismo patrón rígido pensando sobre por qué no resuelve el problema. Esta estructura simbólica filtra el exceso de información y origina los patrones de comportamiento que conducen a las personas a repetir las mismas conductas, esperando resultados diferentes.

Una vez identificado el estilo de Eneagrama del coachee, para Thomson (2009) resulta fundamental que el cliente realice una actividad simbólica que interfiera sobre sus patrones de comportamiento. Para esto, Thomson utiliza un nuevo símbolo que se dirige a

intervenir sobre los patrones de percepción, interpretación y respuesta que están generando respuestas desfavorables. En este caso, el nuevo símbolo insta a realizar pequeños cambios en el comportamiento del cliente, teniendo el potencial de modificar los patrones internos que se encuentran arraigados. A veces una simple alteración o clarificación del lenguaje cambia el foco y resulta más efectivo que un programa de motivaciones externas. Por ejemplo, un caso expuesto por Thomson (2009) describe a una mujer número Nueve del Eneagrama que sentía que su vida carecía de pasión. Ella llegaba todos los días a su casa después del trabajo, cenaba y se sentaba a ver televisión. De acuerdo al Eneagrama, en un estado de menor integración psicológica las personas tipo Nueve tienden a evadir el dolor y sufrimiento tratando de vivir en un estado de apacibilidad y conformismo prematuro. A su vez, la apatía y descuido personal podrían dificultar el autocuidado, o bien la obtención de lo que desean. Una vez que ella hizo consciente este patrón de comportamiento, comprendió que sentarse a ver televisión era su estrategia para esconderse y refugiarse en la comodidad y apacibilidad de hogar. A partir de las sesiones de coaching, acordaron que para poner en evidencia este patrón de comportamiento, cada vez que veía televisión debía usar una máscara. De esta forma se introdujo un nuevo símbolo que generó un cambio en su patrón de comportamiento, logrando resultados efectivos en el proceso de coaching.

A través del nuevo símbolo se irrumpe la repetición de antiguos patrones simbólicos que son parte del mundo interno del cliente que hasta ahora no habían sido cuestionados. De esta forma, al interrumpir las estrategias de la personalidad, se pueden realizar grandes cambios en el comportamiento del cliente.

Cabe destacar que esta forma de intervención descrita por Thomson (2009), es un desarrollo elaborado en base a su propia experiencia. Por tanto, representa tan solo un ejemplo de una posible aplicación del Eneagrama en el proceso de coaching.

Identificación del estilo de Eneagrama del coachee:

A partir de la perspectiva desarrollada por Thomson (2009), el mismo autor entrega una serie de preguntas específicas, las cuales generan respuestas con alto contenido simbólico que facilitan la identificación del eneatiipo del coachee. Cabe destacar

que para interpretar sus respuestas e identificar el eneatipo de una persona, es preciso conocer profundamente el Eneagrama.

Algunas preguntas que sugiere Thomson (2009) son: tienes un día completo libre ¿Idealmente en qué lo gastarías?; si fueras un animal, ¿cuál serías?; describe tu trabajo perfecto; describe el peor trabajo que podrías tener; si alguien importante para ti te pide algo que no debería, ¿cómo lo manejas? Estas preguntas simbólicas sirven como una alternativa distinta a los test, ya que permiten acceder a contenidos simbólicos que poseen información emocional, inconsciente muy valiosa.

Cabe destacar que este estilo de preguntas desarrolladas por Thomson (2009) no corresponde a la única estrategia para identificar los eneatiempos de Eneagrama. Como se mencionó previamente¹⁷, existen otros test que se dirigen a evaluar el tipo de personalidad de un sujeto, tales como el test de O`Leary y Riso, perfeccionado por Pangrazzi, y el test Riso-Hudson Enneagram Type Indicator (RHETI) que tiene una precisión del 80% (Pangrazzi, 1997; Riso y Hudson, 1999). Si bien estos test sirven de guía, diferentes autores (Naranjo, 1994; Riso, 1995; Pangrazzi, 1997) coinciden en que se requiere conocer profundamente el Eneagrama para identificar de manera más certera los eneatiempos de las personas.

5.5 Modelo de las etapas de coaching basado en el Eneagrama

A partir de la sistematización de la literatura encontrada, se procedió a diseñar una estrategia para aplicar el Eneagrama en cada etapa del proceso de coaching¹⁸, especificada previamente por Wolk (2003). Este modelo se basa en la información contenida en el marco teórico, resultados, diversas elaboraciones de autores que tratan el tema (Riso, 1995; Naranjo, 1994, 2000; Riso y Hudson, 1999), más la perspectiva de la autora de la presente memoria. Cabe destacar que este análisis se aplica tanto a coaching ejecutivo como a coaching de vida.

¹⁷ Ver marco teórico, apartado 5.1.2.3, página 24.

¹⁸ Para ver el cuadro resumen del modelo expuesto en el presente apartado, dirigirse a anexo VII, página 87.

Etapa I: Introducción/apertura

En la primera fase el coach debe procurar generar el contexto adecuado para sentar las bases del vínculo, desarrollar la confianza y especificar las bases de todo el proceso (Wolk, 2003). Aquí es cuando se realiza el primer acercamiento y el coach comienza a formarse una representación más clara de su cliente. Se observan los patrones de percepción, interpretación y respuesta, es decir, su forma de interpretar la situación, de reaccionar ante el coach y su forma de explicitar el motivo de consulta (Thomson, 2009). A partir de la forma en que el cliente se presenta en la etapa de introducción, el coach puede comenzar a formarse una idea respecto el eneatispo que tiene el cliente.

Etapa II: Exploración, comprensión e interpretación

La segunda etapa tiene como objetivo principal indagar sobre las interpretaciones, creencias y sentido que le da el coachee a su experiencia (Wolk, 2003). En esta fase el Eneagrama ofrece una posible imagen completa del tipo de personalidad del cliente, que a lo largo de la conversación puede ir siendo confirmada, o simplemente revocada en el caso de que el diagnóstico del eneatispo no sea el acertado. Cualquier suposición o expectativa que posea el coach, debe evitar ser impuesta sobre el cliente (Wilson, 2009). Por tanto, las hipótesis que tenga el coach, se deben tratar como tales hasta que el cliente las confirme o rectifique. A lo largo de la interacción, mientras se va fortaleciendo el vínculo entre ambos, el coach puede ir comprendiendo mejor el mundo interno del coachee acercándose de manera progresiva al diagnóstico definitivo del eneatispo del cliente.

Una vez que se ha identificado su eneatispo con claridad y certeza, esta herramienta ofrece un descripción clara del conjunto de rasgos que componen su personalidad; sus miedos latentes; mecanismos de defensa; patrones de percepción (lo que el sujeto tiende a observar y a dejar de lado); patrones de interpretación (tendencia a interpretar las cosas de una cierta forma y a construir distorsiones cognitivas características); sus procesos de razonamiento particulares; y su motivación o pasión dominante, entre otros elementos (Naranjo, 1994 y 2000). A este respecto, una pronta

identificación del eneatispo del cliente le permite al coach encausar la sesión hacia los aspectos esenciales del conflicto de manera más rápida y certera.

Esta imagen completa del tipo de personalidad del cliente entrega un diagnóstico inicial que permite ir delineando los objetivos que serán trabajados a lo largo del proceso de coaching. Ahora bien, el Eneagrama describe procesos internos que en sus formas de manifestación pueden tomar distintas expresiones. Como indica Riso y Hudson (1999), no todos los detalles de la descripción del tipo son aplicables siempre. Esto se debe a que constantemente las persona oscilan entre las características sanas, medias o insanas. Además de lo anterior, el grado de madurez y de estrés presente tiene una influencia importante en la forma de expresar cada eneatispo. Por tanto, dentro de esta gama de variaciones, una distinción importante a realizar es el grado de integración psicológica que posee la persona (Riso, 1995). En el proceso de diagnóstico, una distinción más fina del nivel de desarrollo o integración psicológica que posee el cliente, favorece la elaboración de objetivos y de un plan de acción más ajustado a las necesidades de desarrollo profundas del cliente.

Como indica Wolk (2003), en esta etapa se identifica la situación actual y la situación deseada de la persona para fijar las brechas y definir los objetivos del proceso. Al identificar los rasgos dominantes de la personalidad del cliente, junto con su nivel de desarrollo (grado de integración o desintegración psicológica) y potencialidades subyacentes, el coachee puede definir de manera más certera su situación futura deseada, desarrollando un plan de acción que se ajuste mejor a sus características personales (Chasen, 2008), potenciando el proceso de desarrollo personal hacia niveles de mayor integración psicológica.

En esta etapa se le puede entregar al coachee una descripción detallada de su tipo de Eneagrama, de modo que este destaque los aspectos que le generan mayor sentido, explorando de manera más consciente sus patrones de actividad internos y evaluando su situación actual sobre la base de un mayor autoconocimiento.

Desde el Eneagrama se comprende que las personas suelen adquirir hábitos y patrones conductuales que las entranpan en situaciones limitantes, donde dejan de ver salidas (Riso, 1995). En la medida que el cliente toma mayor consciencia de sus procesos

internos, puede tomar mayor distancia y ver la situación desde una perspectiva distinta. A partir de esta posición de mayor distancia y autoconsciencia, en el proceso de coaching es posible re-articular sus significados y su forma de interpretar la situación, de modo que el cliente identifique más posibilidades y amplíe su capacidad de acción sobre el entorno.

Etapas III: Expansión

El objetivo de esta etapa es reforzar el trabajo realizado en las etapas anteriores a través de acciones concretas (Wolk, 2003). Para esto se definen las tareas que permitirán poner en acción al cliente, potenciando sus recursos personales y superando sus temores, con el objeto de llevar a la práctica aquello que se logró tomar consciencia durante las sesiones de coaching.

De acuerdo al Eneagrama, mientras menor es el grado de integración psicológica, mayor es el grado de rigidez de los patrones de comportamiento. Por tanto, una vez que se toma consciencia de los patrones conductuales, es preciso elaborar determinadas tareas que se dirijan a flexibilizar progresivamente los rasgos dominantes del eneatispo del coachee. Para esto, cada tarea debe introducir pequeñas acciones que logren interrumpir los patrones de comportamientos arraigados en la persona, y generar mayor nivel de autoconsciencia. Tales acciones corresponden usualmente a comportamientos que el cliente no está acostumbrado a realizar, por tanto se sugiere realizar pequeñas sesiones de *role playing* para practicar en distintos escenarios la situación futura y reforzar el nuevo aprendizaje (Wolk, 2003).

Para explicar en mayor profundidad esta idea, a continuación se presentan dos ejemplos: Las personas tipo Dos pueden tender a asumir una posición de “salvadores”, centrando su atención y esfuerzo en las personas más necesitadas (Riso y Hudson, 1999). La valoración que esperan obtener de ayudar efectivamente a las personas necesitadas, promete ser una fuente de gratitud y autoestima. Esta situación los conduce a caer en la trampa de atender las necesidades de los otros en un gesto excesivo, ayudando a personas que probablemente por la situación que viven no les darán el reconocimiento que esperan. La tarea que tienen los tipos Dos que caen en esta tendencia, es tomar consciencia de cuándo se comienzan a involucrar en exceso en una relación; dejar claro lo que desea o espera de la otra persona; y tomar consciencia de las

propias expectativas respecto a lo que la otra persona podría hacer como recompensa en un futuro (Riso y Hudson, 1999).

Por otro lado, las personas tipo Cinco pueden tender a lo que Riso y Hudson (1999) llaman «modalidad de preparación». Reúnen o acumulan información, sin sentirse jamás preparados para pasar a la acción. Usualmente ellos no están conscientes de la ansiedad subyacente. Lo más frecuente es que crean que no han concluido su proyecto y necesitan más espacio y tiempo para perfeccionarlo. Por tanto, para poner en acción sus ideas deben hacerlo de manera progresiva, asumiendo la tarea de buscar la ocasión para comentarlas y discutir las, lo cual puede llevarse a cabo en un grupo de compañeros creativos o intelectuales que se interesen en su trabajo. Esta iniciativa los puede ayudar a poner las cosas en funcionamiento de manera progresiva. Usualmente a los Cinco no les gusta la colaboración, sin embargo esto podría serles de utilidad para no perderse en la modalidad de preparación.

Por tanto, en esta etapa se eligen las estrategias de acción adecuadas que le permitirán des-rigidizar sus patrones de comportamiento, a fin de lograr mayores niveles de integración interna y adaptación externa.

Etapas IV: Cierre

En esta etapa se lleva a cabo una revisión de los aspectos principales que se han trabajado durante las sesiones, con el objeto de realizar una integración de lo aprendido a lo largo de todo el proceso de coaching. Para esto se destacan los avances que se han logrado a lo largo del proceso, las dificultades observadas y las tareas que el coach debe seguir practicando. A su vez, se pueden definir metas a largo plazo que el coachee pueda realizar sin requerir el apoyo del coach, para abrir la posibilidad de generar nuevos aprendizajes, o bien para reforzar los comportamientos aprendidos durante el proceso de coaching.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

El coaching se despliega en un marco y estrategias fundadas en teorías sobre la persona, el proceso de coaching, las organizaciones y técnicas de intervención psicológicas. Dentro de este marco, las herramientas aplicadas en el proceso de coaching pueden incrementar significativamente su grado de eficacia. Partiendo de un conocimiento adecuado de las herramientas y del perfil psicológico del coachee, pueden ser utilizadas como un apoyo para el programa del proceso de coaching.

Como resultado de esta investigación, se evidencia que el Eneagrama está progresivamente posicionándose como una herramienta útil para la evaluación del coachee, debido al potencial que tiene para identificar rápidamente las características de la personalidad, los patrones de comportamiento, estrategias defensivas, foco de atención, entre otras cosas. A partir de esto, el Eneagrama se convierte en una herramienta de utilidad tanto para el coach como para el coachee. Por un lado, el cliente logra alcanzar mayor consciencia de sí mismo; reconoce y toma cierta distancia respecto a las suposiciones y expectativas sobre sí mismo y los demás; y potencia su proceso de desarrollo personal hacia un estado de mayor integración psicológica. Por otro lado, el Eneagrama le permite al coach identificar los posibles recursos y debilidades del cliente; las áreas de desarrollo potencial y los desafíos que debe afrontar; logrando, al mismo tiempo, mayores niveles de comprensión y empatía hacia el cliente.

El Eneagrama permite obtener información relevante sobre el funcionamiento interno del coachee, a fin de analizar y reconducir sus comportamientos desajustados, ganando tiempo y esfuerzos para orientar correctamente la intervención. A su vez, los resultados sugieren que el Eneagrama se puede posicionar como una herramienta de referencia válida en coaching que no solo permite comprender el tipo de personalidad de una persona, sino también su proceso de desarrollo para alcanzar mayores niveles de salud psicológica. Esta herramienta, por tanto, permite realizar un diagnóstico inicial del cliente y, a su vez, entrega orientaciones para elaborar un plan de acción congruente con sus características personales y su proceso de desarrollo.

En Psicología las herramientas tienden a evaluar el presente del coachee, evidenciando, en algunos casos, ciertos procesos internos que dan luces respecto a su

pasado (por ejemplo, el test de Luscher o el 16pf). En este contexto, resulta beneficioso contar con una herramienta que ofrece, aparte de una imagen de la situación actual del coachee, una descripción de los distintos niveles de desarrollo de una persona, especificando las manifestaciones de enfermedad psicológica junto con las expresiones integradas y sanas de cada tipo de personalidad. Por tanto, esta herramienta también incorpora la perspectiva futura al considerar en qué aspectos es importante focalizar el trabajo, para desarrollarse como persona y alcanzar mayores niveles de integración psicológica, entregando orientaciones respecto a las acciones que se pueden realizar para avanzar en este proceso de desarrollo personal.

La literatura consultada muestra que el Eneagrama es aplicable tanto al coaching de vida como al coaching ejecutivo, pudiendo ajustarse a las necesidades del cliente en función del contexto en que se aplica. En el contexto organizacional, por ejemplo, permite identificar, tanto el estilo de trabajo del coachee como los recursos personales que lo diferencian dentro de un equipo de trabajo.

Por otro lado, como el Eneagrama se ha desarrollado en base al enfoque humanista gestáltico existencialista, es coherente su aplicación en el coaching humanista. Sin embargo, para utilizar esta herramienta en los procesos de coaching que se basan en otras corrientes psicológicas, se deberán obviar algunos elementos teóricos y manejar solo aquellos aspectos que pueden no entrar en contradicción con los fundamentos de su perspectiva. En el Eneagrama, al igual que en toda herramienta psicológica, la orientación de quien maneja el instrumento determinará en gran medida su forma y propósito de aplicación. Por tanto, para aplicar esta herramienta en el coaching cognitivo-conductual se puede excusar su tendencia anti-positivista y orientarla al positivismo, con el objeto de remitirse únicamente a predecir la conducta del coachee para anticipar sus comportamientos. Por otro lado, en el coaching ontológico se puede aplicar utilizando únicamente el marco interpretativo que contempla cada tipo psicológico, a fin de comprender los modelos mentales que llevan a una persona a interpretar las circunstancias de una cierta manera.

Convergentemente, el “modelo de las etapas de coaching basado en el Eneagrama”, desarrollado en el presente trabajo, ofrece una estructura del proceso que

se fundamenta principalmente en el enfoque humanista gestáltico. Por tanto, su estructura completa se ajusta mejor a los procesos de coaching humanista. Sin embargo, para aplicar este modelo en procesos de coaching provenientes de otras perspectivas teóricas, se requeriría parcelar aquellos elementos que se alinean con cada corriente psicológica en específico. Aun así, cabe destacar que para mantener la unidad y coherencia de esta herramienta, no es recomendado utilizar esta herramienta de manera fragmentada o parcelada. Por lo que, su aplicación más coherente se ubica dentro de la corriente del coaching humanista.

Cabe destacar, que al aplicar el Eneagrama en el proceso de coaching surge la posibilidad de que el cliente no esté de acuerdo con la orientación teórica de esta herramienta. Por esto, es preciso que al comienzo del proceso, el coach presente un programa de trabajo explicitando el uso de esta herramienta, de modo que el cliente establezca si es que aprueba o no su aplicación en el trabajo de coaching. De esta forma, un riesgo inherente a este modelo es que el coachee prefiera no utilizar esta herramienta. En este caso se recomienda que el coach tenga entrenamiento en la aplicación de otras herramientas, a fin de poder contar con mayores fuentes de apoyo que faciliten el proceso.

La aplicación del Eneagrama corre los riesgos asociados a cualquier tipo de herramienta. Dado que es un instrumento, la forma de ser aplicada depende en gran parte del entrenamiento del coach. Por tanto, en el caso de que el coach no tenga desarrolladas las competencias asociadas a su manejo, es posible que defina de manera errónea el eneatispo de su cliente. Si esto ocurre, el eneagrama pierde el potencial que tiene y puede comenzar a actuar como una etiqueta limitante. Por otro lado, la inexperiencia del coach puede conducir a que aplique esta herramienta de manera mecánica o rígida. Para intervenir en coaching utilizando el Eneagrama, se debe evitar que el cliente asuma la tipología del Eneagrama como una etiqueta que limita su comportamiento. Para disminuir los riesgos de aplicar esta herramienta de manera errada, es fundamental que el coach haya recibido un entrenamiento que le permita manejar la teoría del Eneagrama, los tipos de técnicas, la aplicación de instrumentos y que comprenda el sentido profundo de esta herramienta. A su vez, el coach debe desarrollar habilidades personales que le permitan aprender a apoyarse en el silencio, dejar lugar a los elementos inexplicados, y saber estar

presente en la relación, posicionando al cliente en el lugar central de la interacción, antes que la teoría. Para esto, debe tener desarrolladas las competencias conductuales asociadas al trabajo de coaching como la capacidad de evaluación diagnóstica, empatía, comunicación interpersonal y escucha activa, por nombrar algunas.

No solo es necesario que el coach se haya entrenado en la aplicación de esta herramienta, también es importante que éste haya pasado por un proceso de desarrollo personal, que haya hecho consciente los patrones de comportamiento automatizados y los haya flexibilizado, a fin de crear nuevas acciones que se ajusten al aquí y ahora. Esto es fundamental, ya que en la interacción con el cliente, resulta importante que el coach tenga un mayor nivel de integración psicológica. De lo contrario la relación se puede ver entorpecida por las limitaciones de cada uno, dificultando el logro de los objetivos definidos en el proceso de coaching.

En otro orden de cosas, considerando los aportes que en la práctica proporciona el Eneagrama en el proceso de coaching, resulta conveniente fomentar el diálogo académico entre esta perspectiva diagnóstica y la psicología del Coaching. En esta misma línea, es posible complementar las herramientas tradicionales de diagnóstico con el Eneagrama, a fin de formar una imagen más completa del coachee y su situación actual, considerando la perspectiva de desarrollo psicológico que provee el Eneagrama.

Una de las limitaciones de este estudio se encuentra en la definición de criterios de búsqueda que dejaron de lado publicaciones que posiblemente podían servir a los objetivos de la presente memoria. Por esto, para una próxima investigación en esta línea se sugiere revisar libros sobre coaching y eneagrama, como también incorporar publicaciones en otros idiomas.

Cabe destacar que existen ciertos elementos de la teoría del Eneagrama que se encuentran imposibilitados de ser investigados científicamente. Tal es el caso de “la esencia” concepto que no puede ser evaluado a través del método científico. Sin embargo, existen otros elementos que sí pueden ser investigados empíricamente, tal como la evaluación de las propiedades psicométricas de los instrumentos del Eneagrama. Ya se realizó un estudio con este objetivo en el contexto de Estados Unidos, empero, no existen estudios empíricos que profundicen sobre la aplicación de este instrumento en el

contexto del coaching. Todos los resultados corresponden a artículos teóricos, sin existir investigaciones que validen empíricamente sus resultados. Vale decir, que a pesar de los múltiples beneficios que algunos autores reportan respecto de la aplicación del Eneagrama en la práctica del coaching, esta línea temática no ha sido acompañada de un desarrollo académico sólido que lo sustente. Sin embargo, hasta ahora esto no ha sido un impedimento para su utilización y difusión. Por ejemplo, en Estados Unidos existe un instituto llamado “Deep Coaching Institute”¹⁹ que ofrece un programa de entrenamiento de coaching basado en el conocimiento del Eneagrama (“Enneagram Coach Training Program”). A su vez, cabe mencionar que ninguno de los autores de los artículos seleccionados presenta un análisis crítico, dirigido a cuestionar el uso de esta herramienta en el proceso de coaching. Más bien se hallaron artículos que sólo tienen un acercamiento propositivo al Eneagrama, presentando únicamente los beneficios y formas de aplicación de ésta.

También, a partir de la revisión no se encontró ninguna técnica o protocolo de observación, que se dirigiera a evaluar el tipo de Eneagrama junto al grado de integración psicológica del individuo. A este respecto resulta relevante investigar sobre la posibilidad de definir una técnica rigurosa que permita evaluar el eneatis de una persona, de acuerdo a criterios bien fundamentados.

En el ámbito académico, la escasa cantidad de artículos que han sido indexados evidencia que esta materia se encuentra en una primera etapa de desarrollo. Por esto resulta necesario desarrollar en mayor profundidad las líneas de investigación empírica sobre esta materia con el objeto de generar una sólida base de estudios científicos que expandan los límites de este cuerpo de conocimientos, y permita la difusión del Eneagrama en el campo académico de la psicología del coaching. A su vez, a partir de la bibliografía se evidencia un vacío de información respecto a las propiedades psicométricas de los test del Eneagrama, en su aplicación a grupos sociales que participen de un proceso de coaching, lo que suma la necesidad de desarrollar la investigación sobre esta materia específica.

¹⁹ Para mayor información sobre el instituto dirigirse a la página: <http://deepcoachinginstitute.com>.

Además de requerir estudios científicos, la investigación acerca del impacto del Eneagrama en el proceso de coaching en Chile y Latinoamérica, prácticamente no existe. Por tanto, resulta prioritario concentrar esfuerzos en esta línea, sobre todo considerando que el Eneagrama es una herramienta difundida originalmente en Chile por Claudio Naranjo y Oscar Ichazo, siendo cada vez más popular en la región.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adkins J. (2000). Navigating work and life. *The Academy of Management Executive*, 14(2), 28-33.
- Anderson J. (2002). Executive coaching and REBT: Some comments from the field. *Journal of Rational - Emotive & Cognitive - Behavior Therapy*, 20(4), 223-233.
- Angel, P. y Amar, P. (2005). *Guía práctica del coaching*. París: Paidós.
- Bartlett, J. (2007). Advance in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles. *Journal of business research*, 60(1), 91-93.
- Bast, M. y Thomson C. (2005). *Out of the Box. Coaching with the Enneagram*. Louisburg, Canadá: Ninestar Publishing.
- Bland, A. (2010). The Enneagram: A review of the empirical and transformational literature. *Journal of Humanistic Counseling*, 49(1), 16-31.
- Bogdan, R. y Taylor, S. J. (1998). *Introducción a los Métodos cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Brooks, D. (1998). Are personality traits inherited? *South African Journal of Science*, 94, 9-11.
- Cabero, M. (2009). *El coaching emocional*. Barcelona: OUC.
- Campins, M. (2007). *Sociedad y Estado en tiempos de globalización*. Buenos Aires: Biblos.
- Caperán, J. y Villa, J. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit.
- Castle R., Luong L. y Harris H. (2002). A holistic approach to organizational learning for leadership development. *IEEE International Engineering Management Conference*, 1, 25 – 29.

- Chasen J. (2008). Retirement: Plan for more than Money! *Journal of Retirement Planning*, 11(2), 37-44.
- Cué, M., Díaz, G., Díaz, A., y Valdés, M. (2008). Artículo de revisión. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(4).
- Cunningham, L. (2003). Improving organizational and individual performance through coaching: A case study. *Nurse Leader*, 1(6), 46-49.
- Dilts, R. (2004). *Coaching: herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Dunbar, A. (2010). *Essential life coaching skills*. New York: Routledge.
- Echeverría, R. (2004). *La ontología del lenguaje*. Santiago: Lom Ediciones.
- Frankl, V. (1982). *Man's Search for Meaning*. New York: Washington Square Press Inc.
- Gallen, M. (1997). *El Eneagrama de nuestras relaciones*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Gebran, M. (2010). *El Arte de Hacer Coaching Ontológico*. Apuntes de Escuela ASERSENTIDO, Santiago, Chile.
- Gutsell M. (2009). Tools of the trade at work. *Training Journal*. 61-62.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Killen, J. (2009). Toward the neurobiology of the enneagram. *The Enneagram Journal*, 2(1), 40-61.
- Lapid-Bogda, G. (2009). *Bringing Out the Best in Everyone You Coach: Use the Enneagram System for Exceptional Results*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Melendo, M. (1993). *En tu centro: El Eneagrama*. Cantabria, España: Sal Terrae.

- Naranjo, C. (1994). *Carácter y neurosis: Una visión integradora*. Santiago: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Naranjo, C (2000). *El Eneagrama de la sociedad: Males del mundo, males del alma*. Vitoria-Gasteiz, España: La Llave.
- Newgent, R., Parr, P., Newman, I., Higgins, K. (2004). The Riso-Hudson enneagram type indicator: Estimates of reliability and validity. *Measurement & Evaluation in counseling & development*, 36(5), 226-237.
- Palmer, H. (1994). *El Eneagrama: un sistema práctico para descifrar los misterios de la personalidad*. Miami: HarperCollins Publishers LatinAmerica.
- Palmer, H. (2001). *El Eneagrama en el trabajo*. Madrid: Neo Person.
- Pangrazzi, A. (1997). *El Enneagrama*. Cantabria, España: Sal Terrae.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo*. Castilla: Ediciones Díaz de Santos.
- Riso, R. (1995). *Tipos de Personalidad*. Santiago: Editorial Cuatro Vientos.
- Riso, R. (1996). *Comprendiendo el Eneagrama*. Santiago: Cuatro Vientos.
- Riso, R. y Hudson R. (1999). *La sabiduría del Eneagrama*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Thomas, T. (2003). A neurotransmitter theory of personality based on the Nine-Point Personality System. *Sciences and Engineering*, 63(11),55-61.
- Thomson C. (2009). Enneagram styles, coaching and the use of metaphor. *The Enneagram Journal*, 2(1), 138-148.
- Wagner, J. y Walker, R. (1983). Reliability and validity study of a Sufi personality typology: The Enneagram. *Journal of Clinical Psychology*, 39(5), 712-717.
- Wilson C. (2009). Tools of the trade. *Training Journal*, Noviembre 2009, 56-57.

Winkler, M., Chacón, M. (1991). Diagnóstico en el enfoque humanista: una visión crítica. *Revista Terapia Psicológica*, 9(16), 41-55.

Wolk, L. (2003). *El Arte de Soplar Brasas*. Buenos Aires: Gran aldea editores.

Zavala G. (2012). Comunicación personal.

Zeus, P. Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

Zuercher, S. (2004). *La espiritualidad del Eneagrama: de la compulsión a la contemplación*. Madrid: Narcea.

ANEXOS

ANEXO I: Sitios y bases de datos consultadas durante la búsqueda bibliográfica

A continuación se detallan los sitios y bases de datos consultadas junto con las fechas, criterios de búsqueda y resultados encontrados.

A. Búsqueda en Bases de datos de Universidad de Chile

1. Nombre base de datos: ACS

Fecha: 25 de Octubre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

2. Nombre base de datos: ACM

Fecha: 25 de Octubre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

3. Nombre base de datos: Annual Reviews

Fecha: 25 de Octubre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

4. Nombre base de datos: Blackwell-Synergy

Fecha: 25 de Octubre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram": 6 resultados.

Luego de la revisión se determina que no hay resultados de interés para la investigación.

5. Nombre base de datos: Cambridge University Press

Fecha: 25 de Octubre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

6. Nombre base de datos: CSIRO Publishing

Fecha: 25 de Octubre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

7. Nombre base de datos: Directory of Open Access Journals

Fecha: 25 de Octubre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

8. Nombre base de datos: EBSCOhost

Fecha: 25 de Octubre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram": 19 resultados.

Resultados de interés para la investigación:

Ficha N°1: Thomson C. (2009). Enneagram styles, coaching, and the use of metaphor. *The Enneagram Journal*, 2(1), 138-148.

Ficha N° 2: Wilson C. (2009). Tools of the trade. *Training Journal*, Noviembre 2009, 56-57.

Ficha N°3: Chasen J. (2008). Retirement: Plan for more than Money!. *Journal of Retirement Planning*, 11(2), 37-44.

Ficha N° 4: Gutsell M. (2009). Tools of the trade at work. *Training Journal*. Septiembre 2009, 61-62.

Ficha Nº 5: Adkins J. (2000). Navigating work and life. *Academy of Management Executive*, 14(2), 28-33.

9. Nombre base de datos: Elsevier

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”.

No hay resultados.

10. Nombre base de datos: HighWire Press

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”.

No hay resultados.

11. Nombre base de datos: IEL- IEEE

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”: 2 resultados.

Resultado de interés para la investigación:

Ficha Nº 7: Castle R., Luong L. y Harris H. (2002). A holistic approach to organizational learning for leadership development. *IEEE International Engineering Management Conference*, 1, 25 – 29.

12. Nombre base de datos: INFORMS

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”.

No hay resultados.

13. Nombre base de datos: Ingenta

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

14. Nombre base de datos: Institute of Physics

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

15. Nombre base de datos: LexisNexis

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram": 19 resultados.

No permite acceso a textos complementarios.

16. Nombre base de datos: Mary Ann Liebert, Inc.

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

17. Nombre base de datos: Nature Publishing

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

18. Nombre base de datos: OVID

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”.

No hay resultados.

19. Nombre base de datos: Oxford University Press

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”.

No hay resultados.

20. Nombre base de datos: ProQuest

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”: 12 resultados.

Resultado de interés para la investigación:

Ficha Nº 6: Anderson J. (2002). Executive coaching and REBT: Some comments from the field. *Journal of Rational - Emotive & Cognitive - Behavior Therapy*, 20(4), 223-233.

21. Nombre base de datos: SciELO

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”.

No hay resultados.

22. Nombre base de datos: Scitation

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”.

No hay resultados.

23. Nombre base de datos: SpringerLink

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama": 28 resultados.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram": 28 resultados.

Resultado de interés para la investigación:

Ficha Nº 6: Anderson J. (2002). Executive coaching and REBT: Some comments from the field. *Journal of Rational - Emotive & Cognitive - Behavior Therapy*, 20(4), 223-233.

24. Nombre base de datos: Thieme

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

25. Nombre base de datos: Thomson Reuters

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram": 1 resultado.

Luego de la revisión se determina que no hay resultados de interés para la investigación.

26. Nombre base de datos: Universidad de Chile

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

No hay resultados.

27. Nombre base de datos: University of Chicago Press Journals

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "eneagrama".

Criterio de búsqueda: por palabra clave "coaching" y "enneagram".

Resultado de interés para la investigación:

Ficas Nº 5: Adkins J. (2000). Navigating work and life. *The academy of Management Executive*, 14(2), 28-33.

28. Nombre base de datos: Wiley InterScience Journals.

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”: 6 resultados.

Luego de la revisión se determina que no hay resultados de interés para la investigación.

29. Nombre base de datos: World Bank.

Fecha: 3 de Noviembre del 2011.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “eneagrama”.

Criterio de búsqueda: por palabra clave “coaching” y “enneagram”.

No hay resultados.

ANEXO II: Fichas de las publicaciones utilizadas en la presente investigación.

Ficha bibliográfica Nº 1

Autor	Clarence Thomson
Título	<i>Enneagram styles, coaching and the use of metaphor.</i>
Tipo de estudio	Artículo de opinión
Referencia	Thomson C. (2009). Enneagram styles, coaching, and the use of metaphor. <i>The Enneagram Journal</i> , 2(1), 138-148.
Resumen	<p>El trabajo del coach consiste en ayudar a las personas con su mundo interno trabajando a través del lenguaje del símbolo para interrumpir aquellos patrones que generan resultados desfavorables en la vida del coachee. En este marco, el Eneagrama entrega un contexto simbólico, a partir del cual es posible conocer el mundo interno de las personas, ya que describe las metáforas personales y los patrones conductuales que persisten a lo largo de la vida sin resultados positivos.</p> <p>Los estilos de Eneagrama [eneatipos] no se refieren a una condición estructural de las personas, sino más bien revelan ciertos patrones conductuales que han sido aprendidos en experiencias pasadas.</p> <p>En el Eneagrama se describen nueve patrones del ego en estado de trance donde se especifica (1) el foco de atención de cada eneatispo, (2) dónde ocupa la energía (3) como ve el mundo (4) estrategias conductuales. Cada estilo de Eneagrama revela actitudes y patrones simbólicos que se asocian a su estado de trance que requieren ser interrumpidos cuando no ofrecen resultados satisfactorios para la persona. En este marco, el coach debe enfocarse en las acciones simbólicas que no están dando buenos resultados, comprendiendo en un nivel más profundo que aquello que no tiene sentido en la</p>

	<p>superficie, si puede tenerlo en su mundo simbólico.</p> <p>En base a esto, el proceso de coaching se dirige a realizar actividades que posean significados simbólicos, a fin de interferir en los patrones conductuales y en los miedos profundos de cada estilo del Eneagrama, ampliando el espectro de acción del cliente y potenciando su desarrollo personal.</p>
Aporte	<p>Explica para qué es utilizado el Eneagrama en el proceso de coaching y describe cómo se aplica este sistema a cada eneatispo, de acuerdo a su perspectiva.</p>

Obtenido el 25 de Octubre del 2011.

Base de datos Universidad de Chile.

Ficha bibliográfica Nº 2

Autor	Carol Wilson
Título	<i>Tools of the trade.</i>
Tipo de estudio	Artículo teórico
Referencia	Wilson C. (2009). Tools of the trade. <i>Training Journal</i> , Noviembre 2009, 56-57.
Resumen	<p>El artículo describe las herramientas, modelos y proceso que dividen a la personas en categorías, de acuerdo al tipo de comportamiento que poseen, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dieciséis tipos psicológicos descritos por Carl Jung, adaptado en el test de personalidad Myers- Briggs Type Indicator. • El modelo DISC que describe cuatro tipos de personas. • El Inventario de Roles de Equipo que clasifica a las personas en nueve tipos. • El FIRO-B, que describe tres tipos de personas.

	<ul style="list-style-type: none"> • El Eneagrama que describe nueve tipos de personalidad. • El modelo de estilos de aprendizaje de Kolb que describe dos tipos de percepción y dos tipos de procesamiento de la experiencia. • El Vak que describe los diferentes estilos de aprendizaje (Visual, auditivo, kinestésico). <p>Los tipos de personalidad evidencian estilos de aprendizaje y de funcionamiento interno que a veces son resultado de rasgos culturales de acuerdo a la nacionalidad de las personas, como también de roles específicos que emergen en el lugar de trabajo.</p>
Aporte	Este artículo describe la función que cumple el Eneagrama en el coaching como herramienta tipificadora de tipos de personalidad y especifica las condiciones dentro de las cuales se debe aplicar este instrumento.

Obtenido el 25 de Octubre del 2011.

Base de datos de la Universidad de Chile.

Ficha bibliográfica Nº 3

Autor	Jerry Chasen
Título	<i>Retirement: Plan for more than Money!</i>
Tipo de estudio	Artículo de opinión
Referencia	Chasen J. (2008). Retirement: Plan for more than Money! <i>Journal of Retirement Planning</i> , 11(2), 37-44.
	La jubilación no es un acontecimiento, sino más bien un proceso que debería comenzar mucho antes de que la persona se retire del

<p>Resumen</p>	<p>trabajo que realiza. En este marco, el objetivo del coaching es apoyar al cliente en el proceso de transición, entre un capítulo de su vida al siguiente, a través de la formación de un plan adecuado para retirarse. Para la jubilación no sólo hay que prepararse monetariamente, sino que también psicológicamente.</p> <p>Los aspectos fundamentales que deben ser considerados al momento de construir un plan de jubilación son:</p> <p>1) Las decisiones y comportamientos individuales que se asocian a una vejez satisfactoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar las enfermedades y la inhabilidad. - Mantener altos niveles de funcionamiento mental y psicológico - Mantenerse activo en la vida a través de relaciones interpersonales sólidas y productivas. <p>2) Factores críticos que influyen en la satisfacción personal como el ejercicio físico e intelectual, los propósitos, la compensación, la competencia y la interacción del día a día.</p> <p>3) Escoger una actividad que sea consistente con las habilidades, talentos, virtudes y propósitos personales.</p> <p>4) Identificar posibilidades de trabajo que pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo con salario. - Trabajo gratis. - Trabajo para uno mismo. <p>Antes de poner en acción el plan, hay que evaluar a la persona para considerar información importante para la planificación. Las herramientas de evaluación útiles se pueden dividir en tres: (1) las</p>
-----------------------	---

	<p>que recogen un historial de actitudes individuales, (2) las que miran al futuro y permiten articular el propósito o misión personal, (3) y los inventarios de personalidad, entre los cuales se destaca el Eneagrama.</p> <p>Actualmente la gente está viviendo con mejor calidad de vida por más tiempo, alcanzando a vivir más de 25 años de jubilación. Por lo mismo, la jubilación ya no es considerada como un periodo de aislamiento sino más bien una etapa de la vida rica en posibilidades, oportunidades y nuevos comienzos.</p>
Aporte	<p>Este artículo describe una forma de aplicar el Eneagrama en el coaching que se enfoca a trabajar el proceso de jubilación de una persona.</p>

Obtenido el 25 de Octubre del 2011.

Base de datos de la Universidad de Chile.

Ficha bibliográfica Nº 4

Autor	Mandy Gutsell
Título	<i>Tools of the trade at work.</i>
Tipo de estudio	Presentación y análisis de casos
Referencia	Gutsell M. (2009). Tools of the trade at work. <i>Training Journal</i> . Septiembre 2009, 61-62.
Resumen	<p>A partir de un caso práctico de coaching grupal, la autora describe las diferentes etapas del proceso en que aplicó el diseño de coaching sistémico, que se dirige a desarrollar mayores grados de efectividad en el equipo de trabajo.</p>

	<p>En un primer momento, los integrantes del grupo completaron un cuestionario de Eneagrama para evaluar el rol que tenía cada uno dentro del equipo. Luego se realizaron sesiones de coaching individual, para explorar las áreas de desarrollo de cada persona, y posteriormente sesiones de coaching grupal con cada departamento. A partir de las actividades de coaching grupal sistémico fue posible dar cuenta de la diversidad del grupo y de los diferentes estilos de comportamiento de cada persona. Así también en este caso se evidencia cómo este modelo posibilita la apertura de los canales de comunicación hacia un diálogo más abierto y sincero. Las tensiones que surgen en el equipo de trabajo pueden ser abordadas a partir del modelo sistémico con preguntas específicas que explicitan las dinámicas del sistema, como también se puede utilizar el <i>Communicube</i>, una herramienta de comunicación innovadora.</p>
Aporte	<p>El presente artículo describe una forma de aplicar el Eneagrama en coaching grupal, en el contexto de las organizaciones.</p>

Obtenido el 25 de Octubre del 2011.

Base de datos de la Universidad de Chile.

Ficha bibliográfica Nº 5

Autor	Joyce A. Adkins
Título	<i>Navigating work and life.</i>
Tipo de estudio	Entrevista periodística
Referencia	Adkins J. (2000). Navigating work and life. <i>Academy of Management Executive</i> , 14(2), 28-33.
Resumen	En este artículo se presenta una entrevista realizada a Linda Hall Whitman, quien es la presidente de "Ceridian Performance Partners",

	<p>una unidad de negocio de la Corporación Ceridian, que proporciona servicios de eficacia para el lugar de trabajo, asistencia para empleados, programas de vida laboral, entrenamiento, coaching y consultoría. En la entrevista ella habla sobre los servicios que entrega la empresa, las dificultades que usualmente tienen sus clientes, los beneficios que traen estos servicios para ellos y las herramientas que utilizan, entre las cuales menciona el Eneagrama. A su vez, habla sobre la perspectiva que ella ha desarrollado para mantener la salud como presidenta de una empresa, la forma en que ella concilia la vida personal con la vida laboral, sus estrategias para mantener una buena calidad de vida y cómo refleja toda su perspectiva en la forma de trabajar, a fin de promover la salud en su contexto organizacional.</p>
Aporte	<p>El artículo presenta el Eneagrama como una herramienta utilizada en coaching para altos ejecutivos y detalla las ventajas que esta herramienta ofrece a sus clientes.</p>

Obtenido el 25 de Octubre del 2011.

Base de datos de la Universidad de Chile.

Ficha bibliográfica Nº 6

Autor	John P. Anderson
Título	<i>Executive coaching and REBT: some comments from the field.</i>
Tipo de estudio	Presentación y análisis de casos
Referencia	Anderson J. (2002). Executive coaching and REBT: Some comments from the field. <i>Journal of Rational - Emotive & Cognitive - Behavior Therapy</i> , 20(4), 223-233.

Resumen	<p>En el presente artículo el autor aborda diferentes casos en que realiza coaching ejecutivo utilizando la terapia de comportamiento racional emotiva REBT²⁰. Siempre que se busca entrenamiento para cargos gerenciales es porque se requieren cambios de comportamiento en el cliente. De acuerdo al autor, el REBT es un instrumento ideal en el coaching, ya que es de aplicabilidad directa y fácil, capaz de efectuar cambios rápidos en el comportamiento. En el artículo, primero se presentan las herramientas de evaluación que utiliza el autor, entre las cuales se presenta el Eneagrama. Luego se exponen casos de coaching dirigido a clientes gerenciales que poseen episodios de rabia disfuncionales, problemas relacionales, falta de autoestima, dificultad en procesos de toma de decisión y resolución de problemas, entre otros casos.</p>
Aporte	<p>El autor presenta un test específico del Eneagrama como una de los tres instrumentos más recomendados para la evaluación de clientes en coaching.</p>

Obtenido el 3 de Noviembre del 2011.

Base de datos de la Universidad de Chile.

Ficha bibliográfica Nº 7

Autor	Rick Castle, Lee Luong y Howard Harris
Título	<i>A holistic approach to organizational learning for leadership development</i>
Tipo de estudio	Artículo teórico
Referencia	Castle R., Luong L. y Harris H. (2002). A holistic approach to organizational learning for leadership development. <i>IEEE</i>

²⁰ Rational emotive behavior therapy.

	<i>International Engineering Management Conference, 1, 25–29.</i>
Resumen	<p>En el siglo 21 las organizaciones de manufactura necesitan ser innovadoras, poseer capacidad de aprendizaje, avanzadas tecnologías y desarrollar nuevas iniciativas. En este contexto resulta necesario realizar un cambio en la forma en que se realiza el entrenamiento de líderes de las organizaciones. Por esto, el autor sugiere un nuevo modelo de desarrollo de líderes que refleja un acercamiento holístico a las personas, reconociendo todo el potencial y las limitaciones de la personalidad, con el fin de incorporar las distintas facetas del ser humano en el proceso de intervención. En mayor detalle, el modelo considera la siguientes variables</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cultura organizacional</u>: La cultura organizacional impacta sobre la capacidad de liderazgo de un gerente. • <u>Curiosidad y aprendizaje</u>: Para desarrollarse como líder una persona tiene que tener una mente abierta, curiosa, con iniciativa para aprender nuevas cosas. • <u>Etapas del ciclo de vida y desarrollo de la personalidad</u>: La personalidad se desarrolla a través de ciertas etapas del ciclo vital descritas por Erikson. Una persona debe comprender su propio proceso de desarrollo para liderar con mayor consciencia de sí mismo. • <u>Personalidad individual</u>: Existen muchos test psicológicos reconocidos que permiten comprender en mayor profundidad la personalidad (el Myer Briggs, el cuestionario multidimensional de la personalidad y los test de Eneagrama). Un líder necesita desarrollarse como persona, comprender su propia personalidad y ser autoconsciente, para aprender a liderar desde bases más sólidas. • <u>Consciencia y confianza</u>: Desarrollar la autoconsciencia y comprensión de los demás es esencial para que el líder se desenvuelva efectivamente con los demás.

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Estilos de dirección de empresa:</u> Cada personalidad se ajusta mejor a un estilo de dirección (Goleman describe seis estilos de liderazgo). • <u>Conocimiento empresarial:</u> El líder debe saber de fabricación de sistemas, controles de financiamiento, conocimiento del comportamiento grupal, sus dinámicas, herramientas de comunicación, entre otras cosas. <p>Estas variables o bloques del modelo, son fundamentales en el proceso de desarrollo de líderes ya que se relacionan directamente con la formación de un líder exitoso.</p>
Aporte	Aborda el Eneagrama como un instrumento útil para conocer los tipos de personalidad, en el proceso de entrenamiento de líderes.

Obtenido el 3 de Noviembre del 2011.

Base de datos de la Universidad de Chile.

ANEXO III: Test para identificar tipo de Eneagrama²¹ (Pangrazzi, 1997).

Las siguientes frases describen una serie de actitudes, comportamientos y sentimientos. Señala con una cruz las frases que reflejan de manera más certera tu manera de sentirte y comportarte en situaciones de la vida cotidiana.

A		
1	Tengo una tendencia instintiva a evaluar las situaciones.	
2	Suelo irritarme cuando las cosas no funcionan como deberían.	
3	Soy metódico y organizado en mi trabajo.	
4	Suelo sentirme culpable si las cosas no salen bien.	
5	Mi sentido del deber me lleva a sacrificar el tiempo dedicado al ocio y al descanso.	
6	Tiendo por naturaleza a ser crítico y exigente conmigo mismo y con los demás.	
7	Con frecuencia me siento tenso y frustrado.	
8	Mi conciencia me lleva a obrar rectamente, aún en contra de mis intereses.	
9	A menudo tengo la sensación de que el tiempo pasa excesivamente deprisa y de que aún quedan muchas cosas por hacer.	
10	Tengo tendencia a ser perfeccionista.	
11	Me molestan particularmente las injusticias.	
12	Siento constantemente la necesidad de mejorar las cosas que no van bien.	
13	Tiendo a cuidar los detalles, el orden y la precisión.	
14	El contacto con la naturaleza me ayuda a relajarme.	
15	Me siento inclinado a ver las cosas en términos de "correcto o incorrecto", "bueno o malo".	
16	Noto en seguida si algo no funciona o está fuera de lugar.	
17	A veces mi exigencia con los demás me hace parecer antipático.	
18	Me esfuerzo constantemente por corregir mis defectos.	

B		
1	Muchas personas dependen de mi ayuda y de mi generosidad.	
2	Me gusta sentir que los demás me necesitan.	
3	Tiendo a pensar que los demás se desentienden de mis necesidades.	
4	Me siento inclinado a regalarle cosas a la gente.	
5	Me gusta ayudar a las personas cuando se encuentran en dificultades.	

²¹ Test elaborado por O`Leary y Riso, modificado posteriormente por Pangrazzi (1997).

6	Lo quiera o no, me siento casi obligado a ayudar.	
7	La gente suele acudir a mí en busca de consejo y ayuda.	
8	No me parece tener tantas necesidades como los demás.	
9	A veces siento un cierto resentimiento cuando los demás no muestran su agradecimiento por lo que hago por ellos.	
10	Trato de establecer una relación de intimidad con las personas.	
11	Cuando me encuentro en un grupo, doy más importancia a los contactos con las personas que a los objetivos de la reunión.	
12	La dimensión afectiva es determinante para mí.	
13	No trato de imponer mis ideas a los demás, pero si lo hago, es por su bien.	
14	El contacto con los amigos lo cuido yo más que ellos.	
15	No me importa sacrificarme por los demás, con tal de hacerles felices.	
16	Suelo obedecer a mi instinto y a mi emotividad a la hora de actuar.	
17	A veces tengo el peligro de ser un tanto atosigante y absorbente con los demás.	
18	Necesito contactos para sentirme vivo.	

C		
1	Tengo un nivel muy alto de energía.	
2	Me gusta trabajar en equipo y lo promuevo eficazmente.	
3	Soy propenso a valorar la eficacia y la profesionalidad.	
4	Me resulta natural procurar la buena organización y el éxito del proyecto.	
5	Tiendo a tener objetivos claros y a trabajar con tenacidad para conseguirlos.	
6	Trato de disponer de puntos de referencia para evaluar cómo van las cosas.	
7	Tengo necesidad de protagonismo y me esfuerzo en dar una buena imagen en mí mismo.	
8	Para el éxito, a veces hay que sacrificar los propios principios.	
9	Vivo con cierta tensión, porque me propongo demasiados objetivos.	
10	Me siento molesto cuando critican lo que he hecho.	
11	Me adapto con facilidad a las situaciones.	
12	Puedo identificarme con mi trabajo hasta el punto de descuidar los sentimientos y las relaciones.	
13	Tengo la capacidad de ser persuasivo y convincente a la hora de promover una idea o proyecto.	
14	Soy visto por los demás como una persona segura y decidida.	
15	Puedo servirme de las personas para conseguir mis objetivos.	
16	Soy una persona emprendedora y sostenida por fuertes motivaciones.	
17	Me pongo en acción con mucha facilidad.	
18	Contagio mi entusiasmo y mi optimismo a los demás.	

D		
1	En cualquier relación, lo más importante para mí son los sentimientos.	
2	Soy propenso a la nostalgia, la melancolía y a revivir el pasado.	
3	Me atrae lo simbólico y me comunico con el lenguaje de los símbolos.	
4	Tiendo con frecuencia a vivir en el mundo de la imaginación y de la fantasía.	
5	A menudo, los demás no entienden cómo me siento.	
6	Soy una persona muy sensible a los sufrimientos de los demás.	
7	Me esfuerzo por hacer las cosas con gusto y por dotar de un estilo propio al ambiente en el que vivo.	
8	Me considero una persona especial.	
9	Pienso con frecuencia en el tema del sufrimiento y de la muerte.	
10	Me siento insatisfecho cuando no consigo expresar bien lo que siento.	
11	Me parece que sufro más que los demás cuando se rompe una relación o se produce un distanciamiento.	
12	Con frecuencia muestro un rostro sonriente aunque por dentro me sienta triste.	
13	Tiendo a idealizar a las personas cuando están lejos.	
14	Con frecuencia tengo la sensación de que me falta algo o alguien en la vida.	
15	La dimensión artística me resulta vital para expresar mis emociones.	
16	Suelo tener cambios de humor muy acusados.	
17	Me identifico de tal modo con los demás que siento como mías sus heridas.	
18	Me gustan las situaciones que provocan emociones intensas y profundas.	

E		
1	Tiendo a ocultar mis sentimientos.	
2	Soy muy propenso a acumular cosas que un día podrían servirme.	
3	Puedo dar a algunos la impresión de ser frío y distante.	
4	Me gusta examinar y considerar ideas diferentes.	
5	Me disgusta cuando me preguntan qué es lo que siento.	
6	Tengo necesidad de mucho tiempo y mucho espacio para mí.	
7	Prefiero observar, más que ser el centro de atención.	
8	Me estimula todo lo que amplía mis horizontes y mis conocimientos.	
9	Trato de no improvisar una intervención en público, para evitar quedar mal.	
10	Me esfuerzo en hacer que se respete mi libertad y mi independencia.	
11	Procuro analizar las cosas y ser objetivo.	
12	No soy propenso a compartir con generosidad lo que tengo (tiempo, ideas, dinero...).	
13	Me fastidian las personas que no son lógicas.	
14	Prefiero trabajar solo, más que en equipo.	

15	Las sorpresas me producen malestar.	
16	Prefiero mantenerme a cierta distancia de la gente.	
17	Me cuesta pedir a los demás que me ayuden.	
18	Por naturaleza, soy más bien cauto y reservado.	

F		
1	Fundamentalmente, soy una persona bastante equilibrada.	
2	Considero importante ser fiel a los compromisos y a las personas.	
3	Me resulta difícil desobedecer a la autoridad y a las normas establecidas.	
4	Antes de tomar una decisión, trato de informarme exhaustivamente para evitar equivocarme.	
5	En mi trabajo, procuro conocer las expectativas y las líneas de comportamiento.	
6	Cuando se me presiona, me pongo tenso e irascible.	
7	Por naturaleza, soy más bien inseguro e indeciso.	
8	Me resulta sumamente incómoda la ambigüedad.	
9	A menudo hago las cosas movido por el sentido de deber y de la responsabilidad.	
10	Cuando tengo que tomar una decisión, prefiero conocer antes el parecer de los demás.	
11	Aunque suelo hacer lo que se espera de mí, a veces puedo rebelarme.	
12	La prudencia es una virtud muy importante para mí.	
13	Tiendo a criticar a quien se comporta de modo diferente.	
14	Tengo un fuerte sentido del grupo en todo lo que se refiere a la familia, a las instituciones y a la comunidad.	
15	Soy un buen colaborador y los demás pueden fiarse de mí.	
16	Tiendo a tener muchas dudas que bloquean mi libertad.	
17	Prefiero sacrificar mi independencia con tal de sentirme más seguro.	
18	Tengo tendencia a anticipar e imaginar muchos peligros.	

G		
1	Son más las cosas que proyecto que las que concluyo.	
2	Me aburren la rutina y la repetición.	
3	Al final, todo se resuelve de mejor modo posible.	
4	Me gusta que los demás me consideren una persona Feliz.	
5	Tiendo a ver el lado positivo de la vida, no el negativo.	
6	Me siento a gusto con casi todas las personas con las que me encuentro.	
7	Me gusta disfrutar de todo un poco en la vida.	
8	Soy una persona espontánea y tiendo a ser optimista con respecto al futuro.	

9	Con frecuencia me consideran el alma del grupo.	
10	Me encanta participar en fiestas, viajar, comer en restaurantes.	
11	Evito pararme a pensar en cosas que podrían deprimirme.	
12	Me esfuerzo por lograr que todo resulte agradable.	
13	Algunas personas me consideran superficial.	
14	Me gusta levantar el ánimo de las personas.	
15	Me da un miedo enorme el sufrimiento.	
16	Me resisto a aceptar compromisos a largo plazo.	
17	Es mucho mayor mi entusiasmo que mi perseverancia.	
18	Prefiero las conversaciones ligeras e intrascendentes que las serias y profundas.	

	H	
1	Soy muy capaz de tomar partido y luchar por aquello en lo que creo.	
2	No soporto a quien "cambia de chaqueta" en función de las conveniencias.	
3	Expreso fácilmente mi desacuerdo con lo que no comparto.	
4	No me dejo manipular y soy capaz de enfrentarme a cualquiera.	
5	Sé hacer uso de la fuerza, aunque ello pueda intimidar a los demás.	
6	Enseguida veo dónde reside el poder en un grupo.	
7	Soy una persona realista, decidida y resuelta.	
8	No me es fácil expresar mi ternura.	
9	Tiendo más a actuar que a detenerme en los sentimientos.	
10	La justicia y la injusticia son temas importantes para mí.	
11	Cuando tengo que decir no, lo hago sin dudar.	
12	El control es una palabra importante para mí.	
13	No me gusta que me digan que debo conformarme.	
14	Me considero un trabajador empedernido.	
15	Me irrito cuando se alarga un asunto.	
16	A veces puedo ser demasiado impetuoso e impositivo.	
17	Cuando alguien me resulta antipático, suelo encontrar el modo de que se entere.	
18	Con frecuencia, el parecer de los demás no me interesa.	

	I	
1	La mayoría de la gente se precipita en exceso.	
2	Soy de carácter pacífico, tranquilo y acomodaticio.	
3	Me gustan la rutina y las cosas conocidas y familiares.	
4	Me molestan las situaciones conflictivas.	

5	No soy propenso a juzgar a las personas.	
6	Tengo cierta tendencia a dejar para mañana lo que podría hacer hoy.	
7	La iniciativa no es mi fuerte; necesito estímulos externos para hacer las cosas.	
8	Vivir en paz y armonía es lo más importante para mí.	
9	Mi calma y mi lentitud pueden irritar a los demás.	
10	Puedo ser un árbitro imparcial y equilibrado.	
11	Me resulta difícil decir que no.	
12	Soy propenso a reprimir los sentimientos.	
13	Tiendo a relativizar y minimizar las tensiones.	
14	Tengo una cierta tendencia a infravalorarme.	
15	Soy bastante conservador en mi escala de valores.	
16	Tengo cierta dificultad en centrar mi atención.	
17	No merece la pena enfadarse cuando las cosas marchan mal.	
18	Soy más propenso a resignarme que a luchar.	

TIPO DE PERSONALIDAD

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

Tipo 1 Tipo 2 Tipo 3 Tipo 4 Tipo 5 Tipo 6 Tipo 7 Tipo 8 Tipo 9

Las letras (A-I) de la parte superior se refieren a cada uno de los grupos de cuestionarios, y la personalidad vinculada a cada uno de ellos figura en la parte inferior. Los números de la izquierda (1-18) refieren a cada una de las preguntas que en dichos cuestionarios se proponen. Ponga una cruz en aquellas casillas en que sus respuestas sean positivas. La columna o columnas en que se junte el mayor número de respuestas le dará una buena pista para descubrir su propia tipología.

ANEXO IV: Descripción de los tipos de Eneagrama

A continuación se describen brevemente los nueve eneatis de personalidad de acuerdo a Riso & Hudson (1999).

Eneatipo 1- El perfeccionista.

Las personas Tipo Uno poseen un estilo de comportamiento perfeccionista, correcto, formal, que se moviliza en función del deber más que el placer. Por consiguiente, su comportamiento se basa en la creencia de que sólo actúan bien cuando hacen lo correcto. Su miedo principal es estar en lo incorrecto y poseer una moral poco sólida. Usualmente su percepción se centra en evaluar lo inadecuado en ellos mismos, en los otros y en el mundo, llevándolos a ser excesivamente exigentes, perfeccionistas, críticos y obsesivos cuando se encuentran en un estado de menor integración psicológica.

Eneatipo 2- El Ayudador

Las personas Tipo Dos se caracterizan por ayudar constantemente a los otros, identificando sus necesidades y moviéndose activamente para gratificarlas. En lo profundo los moviliza el deseo de recibir afecto y amor de los demás y temen no ser necesitados. En un extremo, los tipos Dos pueden llegar a estar tan pendientes de los requerimientos de su entorno que se postergan a sí mismo hasta que su sentido de autovaloración entra en crisis. Ellos se sienten aceptados y amados cuando son necesitados y su estabilidad interna depende de esto. Por consiguiente, pueden entrar en un patrón de comportamiento negativo al enfocar su atención exclusivamente en las necesidades de las otras personas, sintiendo resentimiento cuando no se reconocen sus esfuerzos como ellos quisieran.

Eneatipo 3: El Ejecutante.

Las personas Tipo Tres del Eneagrama desean ser valoradas por lo que hacen y lo que logran. Estas personas se caracterizan por ser productivas y por proyectar una imagen eficiencia. Bajo estrés tienen la tendencia a transformarse en ejecutores, enfocados en su imagen de éxito, valorándose a sí mismo de acuerdo a la atención que

reciben. A menudo son personas sobre cumplidoras ya que poseen la creencia profunda de que son valorados de acuerdo a lo que hacen y logran. Por tanto, entran en un patrón de comportamiento negativo cuando su atención se focaliza exclusivamente en las tareas que realizan, desconectándose de sus emociones y necesidades profundas, y volviéndose competitivos y desconsiderados con las demás personas.

Eneatipo 4: El individualista

Estas personas valoran por sobre todo la autenticidad, por lo que buscan ser especiales y únicos. Ellos tienden a tener problemas asociados al miedo de perder la identidad y a ser abandonados. Para este tipo de personas, la vida puede parecer un constante cuestionamiento de dudas existenciales ¿Quién soy yo? La vida es un continuo esfuerzo para los tipos Cuatro ya que es predominantemente conducida por sus sentimientos. El problema de este eneatipo es estar continuamente enfocado en las carencias. En función del esfuerzo por ser importantes y especiales pueden caer en sobre identificarse con sus sentimientos profundos, o imágenes idealistas de ellos mismos.

Eneatipo 5: El Observador

Las personas Tipo Cinco se caracterizan por ser observadores del entorno teniendo como motivación principal el ser personas competentes y adecuadas. Su deseo profundo es conocer y comprender cómo funciona el mundo. Así también, su miedo principal es ser percibido como una persona ignorante, lo cual ellos interpretan como algo inadecuado. El problema de este eneatipo es su tendencia retener y guardar para sí mismo sus pensamientos, observaciones y sentimientos manteniéndose distanciado de los demás. A través de la retención, acumulación y aislamiento social se defienden para no perder lo poco que sienten que tienen, llegando a ser personas sumamente solitarias e incluso inadaptadas.

Eneatipo 6: El leal

Estas personas desean por sobre todo la certeza, seguridad y estabilidad. Son personas leales y confiables sobre todo para la autoridad, quien representa el orden y la estabilidad para ellos. En un esfuerzo por ganar seguridad, pueden llegar a sostener un

entorno seguro ilusorio y delicadamente frágil. A menudo tienden a hacer lo que esperan de ellos a fin de mantener el orden en su entorno y no generar interrupciones, por consiguiente asumen una gran cantidad de compromisos y responsabilidades, olvidándose de ellos mismos y aumentando una gran sensación de inestabilidad interna. Usualmente se resienten con la autoridad cuando no encuentran la seguridad que buscaban en ella.

Eneatipo 7: El diletante.

Las personas tipo Siete tienen como deseo fundamental el ser felices y encontrarse satisfechos. Temen tener el sentimiento de dolor y sentirse atrapados por este. Su creencia principal es pensar que si tienen satisfechas sus necesidades, se van a sentir bien y los sentimientos de dolor van a desaparecer. Usualmente tienden a enfocarse en el lado positivo de la vida sin considerar los aspectos negativos de la misma, lo que los puede llevar a un comportamiento escapista orientado a buscar sensaciones agradables para escapar del dolor. A su vez, tienden a dejar nuevos proyectos sólo en ideas, sin concretar metas, desaprovechando sus recursos creativos.

Eneatipo 8: El controlador

Estas personas se caracterizan por poseer un fuerte deseo de protegerse de las fuerzas hostiles del mundo. Ellos expresan poder y autonomía desarrollando un estilo de comportamiento confrontacional y controlador. Su miedo principal es perder el control, verse vulnerables o abusados por terceros. El problema de este eneatipo se observa cuando se enfocan compulsivamente en tomar el control del entorno, en detrimento de los otros. Poseen la creencia de que ellos deben ser fuertes y no aparentar nunca vulnerabilidad, lo que usualmente genera dificultades en las relaciones interpersonales.

Eneatipo 9: El pacificador

El eneatipo nueve tiene un fuerte deseo de mantener la calma y armonía en el entorno. Usualmente es llamado “el mediador” por su tendencia a buscar acuerdos antes de generar ambientes disruptivos de conflicto. Su miedo profundo es perder la conexión con los demás, separarse del otro. En un estado de mayor desintegración pueden llegar a

ser sumamente sobre adaptados, ciegos para ellos mismos, olvidándose por completo de aquello que necesitan por temor a que su carencia genere algún tipo de conflicto.

ANEXO V: Cuadro sintético del Eneagrama (Pangrazzi, 1997).

Personalidad	Estilo de comportamiento	Motivación inconsciente	Trampa	Imagen de sí	Comunicación	Vicio	Virtud
Tipo Uno	Perfeccionista	Cólera	Perfección	Soy preciso	Juzga	Cólera	Serenidad
Tipo Dos	Ayudador	Necesidad	Servicio	Soy útil	Aconseja	Orgullo	Humildad
Tipo Tres	Organizador	Fracaso	Eficacia	Soy competente	Promueve	Engaño	Verdad
Tipo Cuatro	Artista	Mediocridad	Autenticidad	Soy único	Lamenta	Envidia	Armonía
Tipo Cinco	Observador	Vaciedad	Conocimiento	Soy inteligente	Explica	Avaricia	Desinterés
Tipo Seis	Colaborador	Transgresión	Seguridad	Soy responsable	Duda	Miedo	Valor
Tipo Siete	Optimista	Dolor	Proyección	Soy simpático	Divierte	Destemplanza	Sobriedad
Tipo Ocho	Jefe	Debilidad	Justicia	Soy fuerte	Confronta	Arrogancia	Sencillez
Tipo Nueve	Mediador	Conflicto	Tranquilidad	Soy bueno	Equilibra	Pereza	Diligencia

ANEXO VII: Cuadro Resumen “Eneagrama en el proceso de coaching”.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las etapas del proceso de coaching, especificando la funcionalidad del Eneagrama en cada fase del proceso.

Etapa I: Introducción/apertura	
Objetivo de la etapa	Aplicación del Eneagrama
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las bases del vínculo. • Desarrollar la confianza. • Especificar las bases del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observar los patrones de interacción y de actividad interna del coachee. • Formarse una idea del tipo de Eneagrama que posee el coachee.
Etapa II: Exploración, comprensión e interpretación	
Objetivo de la etapa	Aplicación del Eneagrama
<ul style="list-style-type: none"> • Definir los focos de trabajo. • Indagar sobre las interpretaciones, creencias y sentido que le da el coachee a su experiencia. • Re-articular los significados del coachee y su forma de interpretar la situación. • Ampliar la capacidad de acción del coachee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el diagnóstico inicial donde se especifica el tipo de Eneagrama que posee el coachee y su nivel de integración o salud psicológica. • Que el coach y el coachee exploren, identifiquen y comprendan los procesos internos de éste último, aplicando el Eneagrama. • Que el coach comprenda, acepte y logre mayor nivel de empatía hacia el coachee, al identificar su eneatispo. • Utilizar el mismo lenguaje del eneatispo del cliente, con el fin de generar un diálogo más claro y productivo. • Definir los objetivos y el plan de acción del coachee de acuerdo a sus características personales y sus necesidades de desarrollo profundas. • Potenciar el autoconocimiento y desarrollo personal del coachee.
Etapa III: Expansión	
Objetivo de la etapa	Aplicación del Eneagrama
<ul style="list-style-type: none"> • Definir acciones que refuercen el trabajo emprendido en las etapas anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y escoger tareas orientadas a que el coachee potencie sus recursos personales y supere sus temores. • Des-rigidizar patrones de interacción y de actividad interna, a través de la acción.

Etapa IV: Cierre	
Objetivo de la etapa	Aplicación del Eneagrama
<ul style="list-style-type: none">• Se revisa e integra lo aprendido.• Finaliza el proceso de coaching.	<ul style="list-style-type: none">• Se destacan los aspectos principales que se desarrollaron a lo largo de la sesión.• Se definen tareas a largo plazo para abrir nuevas posibilidades de aprendizaje o bien para reforzar los nuevos comportamientos.• Finaliza la aplicación del Eneagrama.