

Sacar lo mejor de sí en la práctica de DO. Cómo usar el sistema de Enneagrama para el éxito¹

Por Ginger Lapid-Bogda

GINGER LAPID-BOGDA, PhD., ha sido consultora de desarrollo organizacional por más de treinta años. Por muchos años ha estado integrando la teoría y práctica del desarrollo organizacional con la sabiduría del Enneagrama. Es la presidenta actual de la Asociación Internacional de Enneagrama y es miembro de NTL. Ginger realizó su doctorado en la Universidad de California, en Santa Bárbara. Puede ser contactada en ginger@bogda.com.

“Hay una creciente evidencia de que las personas por encima del promedio en su autoconocimiento, suelen ser mejores actores y actrices, particularmente en lo que respecta a su liderazgo y dirección. El Enneagrama es una técnica sólida, probada y validada para incrementar el autoconocimiento”.

W. Warner Burke, Ph.D.

El Enneagrama es un sistema psicoespiritual antiguo y profundo, basado en la teoría y misteriosamente preciso. Como se integra fácilmente con la teoría y práctica del Desarrollo Organizacional, puede servir como un poderoso recurso psicológico para nuestro trabajo, tal y como resulta para muchas organizaciones alrededor del mundo.

El Enneagrama puede ser usado en una amplia serie de intervenciones de DO, sin embargo, este artículo se enfoca en las siguientes aplicaciones:

- Mejorar la comunicación
- Dar retroalimentación efectiva
- Manejar el conflicto de manera constructiva
- Crear equipos de alto desempeño
- Desarrollar el liderazgo de excelencia

La palabra *enneagrama* viene de las palabras griegas *ennea* (“nueve”) y *gram* (“algo escrito o dibujado”) y se refiere a los nueve puntos en el símbolo del Enneagrama. Los nueve tipos diferentes del Enneagrama, identificados con los números del Uno al Nueve, reflejan distintos hábitos de pensar, sentir y comportarse, conectado cada estilo a un camino único de desarrollo.

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 37 | NO. 2 | 2005

SÍMBOLO DEL ENNEAGRAMA



Para aplicar el Enneagrama en su trabajo, una persona debe identificar primero su tipo en el mismo. Algunos(as) lo reconocen inmediatamente, mientras otros(as) pueden necesitar tiempo adicional para considerar sus patrones de pensamientos, sentimientos y conductas. La forma más precisa de identificar su estilo de Enneagrama es aprender el sistema de Enneagrama en un taller introductorio (alrededor de 3 horas), leer un libro sobre Enneagrama y/o utilizar los resultados de un manual de clasificación de conjunto con un taller o libro.

LOS NUEVE ESTILOS DEL ENNEAGRAMA (Eneatipos)

Identificar acertadamente su propio lugar en el Enneagrama implica pensamiento y autoreflexión. Sin embargo, la siguiente descripción de los tipos del Enneagrama le ayudarán a comenzar.

Los(as) **Unos** buscan la perfección y trabajan diligentemente para mejorar a cada persona y a cada cosa, incluidos(as) ellos(as) mismos(as).

Los(as) **Dos** quieren ser agradables, necesitados(as) y considerados(as) indispensables; orquestan indirectamente a las personas y eventos a su alrededor.

Los(as) **Tres** buscan el respeto y la admiración de otros(as) a través de alcanzar metas, ser exitosos(as) y evitar los fracasos.

Los(as) **Cuattros** desean conexiones profundas tanto con sus mundos interiores, como con otras personas, aprecian la autoexpresión auténtica y se enfocan en lo que falta.

Los(as) **Cincos** tienen sed de conocimientos, utilizan el desapego emocional para mantener al mínimo los enredos con otras personas y tratan de minimizar su dependencia de otros(as).

Los(as) **Seis** buscan certidumbre y apoyo, se preocupan, tienen mentes incisivas y crean escenarios de los peores casos posibles.

Los(as) **Sietes** desean ardientemente la estimulación, empeñarse en elaborar planes de futuro que preserven todas sus opciones y tratan de evitar el dolor.

Los(as) **Ochos** persiguen la verdad, quieren mantener las situaciones bajo control, aplicarse por sí mismos(as) en hacer que sucedan las cosas importantes y esconder sus vulnerabilidades.

Los(as) **Nueves** anhelan la paz, la armonía y el aprecio positivo mutuo, tienen aversión por el conflicto, la tensión y la mala intención.

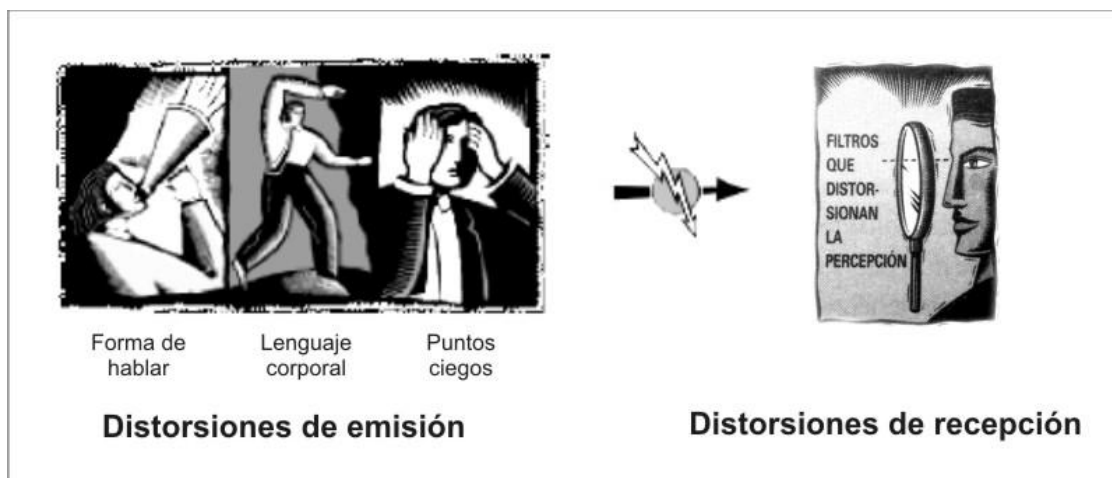
APLICACIONES DEL ENNEAGRAMA EN EL DO

Cada una de las cinco aplicaciones que se presentan, utilizan un modelo clásico de DO y resaltan al menos uno de los nueve tipos del Enneagrama como ejemplo.

Comunicación

Los(as) **Unos** diferencian, evalúan y critican porque buscan la perfección. Como consecuencia, utilizan un lenguaje crítico al comunicarse, incluso cuando se esfuerzan por monitorear y controlar sus reacciones. A pesar de sus mejores esfuerzos, los(as) Unos reciben con frecuencia la retroalimentación de que sus estándares son muy altos y que ellos(as) son muy críticos(as).

El modelo de Comunicación Emisor-Receptor del DO ayuda a las personas a comprender como sus patrones de comunicación basados en el Enneagrama, interfieren cuando se comunican con las otras personas.



Distorsiones del(a) emisor(a)

Forma de hablar – *patrón a través del cual hablamos y de lo que hablamos.*

Brian trabaja muy duro para encontrar las palabras exactas que expresen sus pensamientos. Palabras tales como *bueno*, *debería* y *deber* se entretajan, directa o implícitamente, en su discurso. Brian reacciona rápidamente a las ideas y se pone a la defensiva si se siente criticado. Su forma de hablar se observa en este ejemplo:

Brian y su colega, Scott, estaban a punto de ir a una reunión de trabajo. La primera cosa que Brian dijo a Scott fue “¿No estás usando un traje?”

Scott, sorprendido por este comentario no solicitado, respondió: “¿Qué? ¿Qué me estás queriendo decir?”

La respuesta de Brian fue rápida y sincera: “Lo que estás usando es demasiado informal para esta reunión. Necesitas ponerte un traje. ¡Solo estoy tratando de ayudarte!”

Brian nunca usó las palabras *correcta* o *debes*, pero estaba, indiscutiblemente, haciendo una corrección a Scott cuando dijo “¿No estás...” y “Necesitas...” La respuesta rápida y la explicación defensiva de Brian son también características del estilo de hablar del(a) Uno.

Lenguaje corporal – los mensajes no verbales que enviamos

Durante la interacción con Scott, el lenguaje corporal de Brian se tornó cada vez más tenso; desde su punto de vista él estaba tratando de ayudar a un colega, no de criticarlo. En la medida en que la discusión continuó, Brian apretó la mandíbula, la expresión de sus ojos se hizo más intensa, se paró derecho y se movió hacia atrás. La importancia que Brian le confería a su propia apariencia (estar bien aseado, combinar la ropa y usar el atuendo adecuado) era algo que quería compartir con su colega, incluso si Scott no estaba interesado en lo más mínimo.

Puntos ciegos – información acerca de nosotros(as) de la que no somos conscientes

La interacción también revela uno de los puntos ciegos de Brian. Brian no solo no estaba consciente de que estaba criticando el vestuario de Scott, sino que continuó su crítica incluso después que Scott respondió negativamente. Los(as) Unos pueden ser críticos(as) e impacientes aun cuando están tratando fuertemente de no hacerlo.

Distorsiones de recepción

Filtros distorsionadores – formas en las que alteramos lo que otros(as) nos comunican

Debido a que los(as) Unos trabajan diligentemente para hacer las cosas correctas, frecuentemente filtran y distorsionan lo que otros(as) dicen como sugerencia de crítica dirigida a ellos(as). Brian se sintió criticado por la respuesta indignada de Scott. Los(as) Unos también creen tan fuertemente en sus ideas, que pueden no oír exactamente lo que la otra persona está diciendo. Brian estaba convencido de que Scott estaba vestido incorrectamente y anonadado porque él no se había tomado el tiempo para considerar el atuendo adecuado. Como resultado, fue incapaz de oír que Scott se sentía herido y ofendido.

Retroalimentación

Mientras Brian pensaba que estaba dándole retroalimentación a Scott, lo que en realidad estaba ofreciendo era su propia opinión y juicio. La retroalimentación es directa, objetiva y con observaciones no evaluadoras del comportamiento de la otra persona. Todos tenemos fortalezas y debilidades a la hora de dar retroalimentación y el Enneagrama muestra cómo utilizar nuestras fortalezas y eliminar los errores basados en el estilo cuando damos retroalimentación a otros(as).

Los estilos de eneagrama **Dos**, por ejemplo, quieren ser agradables y necesitados(as) y están muy pendientes de las reacciones verbales y no verbales de las personas. Por eso pueden ser sensitivos(as), cálidos(as) e intuitivos(as) cuando dan retroalimentación. Sin embargo, también pueden dar retroalimentación de forma demasiado positiva, tal vez, diciendo algunas de estas cosas:

1. Edulcorando el lenguaje: “Tu cliente dijo esto, pero él no estaba muy molesto por ello.”
2. Justificando hábilmente el comportamiento: “Tu cliente dice esto, pero yo sé cuán ocupado estás, y tú siempre has tenido una buena relación con él.”
3. Evitando dar información negativa: “¿Cómo han estado yendo las cosas con tu cliente?”




Los(as) Dos se pueden tornar críticos(as) y agresivos(as) cuando dan retroalimentación si piensan que:

1. El(la) receptor(a) de la retroalimentación intenta causar daño a alguien a quien el(a) Dos aprecia.
2. No les gusta el(a) receptor(a) de la retroalimentación.
3. El(la) receptor(a) de la retroalimentación se está resistiendo a la ayuda.

Conocer las tendencias de su eneatispo puede ayudar a los(as) Dos cuando emiten un mensaje, por ejemplo:

- Mantener un aprecio positivo hacia la otra persona aún cuando están dando información negativa.
- Considerar los sentimientos de la otra persona pero no esquivar temas por evitar sensibilidades.
- Prestar atención a la reacción del(a) receptor(a) pero, no tomarse de forma personal las respuestas positivas o negativas.
- Mantener la capacidad de percepción pero recordarse a sí mismos que su intuición puede no ser acertada, especialmente si están bravos.

Usar la Fórmula de Retroalimentación de tres pasos que se presenta a continuación, también incrementa la probabilidad de dar retroalimentación del desempeño que marque una diferencia.

<i>Comportamiento observable</i>	<i>Impacto del comportamiento</i>	<i>Comportamiento deseado</i>
		
<i>“Cuando tú...”</i>	<i>“El impacto fue...”</i>	<i>“Preferiría que tú...”</i>
<i>Utilice este método de tres pasos con todo el mundo</i>		

Cuando la Fórmula de Retroalimentación está hecha a la medida del eneatispo del(a) receptor(a) de la retroalimentación, su posición defensiva decrece dramáticamente y su comprensión de qué hacer con la retroalimentación aumenta marcadamente.

Tomemos el ejemplo de un estilo **Tres** de Enneagrama que sistemáticamente llega tarde a las reuniones. Alguien con habilidades rudimentarias de retroalimentación podría decirle a esta persona: “Llegas tarde sistemáticamente a las reuniones. Esto causa frustración y no respeta el tiempo de los(as) demás.”

Un(a) retroalimentador(a) más sofisticado(a), sin embargo, podría usar la Fórmula de Retroalimentación y dar la información que se muestra en el cuadro:

Comportamiento observable

“En este mes has llegado tarde a tres reuniones del Staff.”

Impacto del comportamiento

“El punto es que tenemos que volver a comenzar cuando llegas para incluirte, o ignorar tu tardanza, con lo que te pierdes información importante.”

Comportamiento deseado

“Es importante estar a tiempo.”

La retroalimentación más sofisticada, sin embargo, ocurre cuando la Formula de Retroalimentación se integra con el Enneagrama. Cuando se le da retroalimentación a un(a) Tres es importante tener en cuenta que desean respeto y le confieren gran valor a alcanzar las metas y lucir exitosos(as). La siguiente guía puede ser de ayuda:

Comportamiento observable

Los(as) Tres prefieren la retroalimentación cuando no están abrumados(as) de trabajo y les gusta tenerla enmarcada como algo que les puede ayudar a ser más exitosos(as). También les gustan los detalles y escuchan más de cerca la retroalimentación de personas que respetan.

Impacto del comportamiento

Responden mejor cuando la retroalimentación refuerza su deseo de alcanzar metas y resalta la diferencia entre la intención y el impacto.

Comportamiento deseado

Les gustan los acercamientos optimistas y de solución de problemas que son prácticos y demuestran confianza en ellos(as) para llevar a cabo acciones efectivas.

Utilizando el mismo escenario de la tardanza a las reuniones, la retroalimentación pudiera ser como sigue:

Comportamiento observable

“¿Tienes tiempo para hablar acerca de algo que puede mejorar tu impacto en el equipo? Has llegado tarde a las tres últimas reuniones del staff este mes. Nadie ha dicho nada sobre eso aun – yo solo quería saber si eres consciente de estar llegando tarde.”

Impacto del comportamiento

“El equipo se retrasa para incluirte. Tú sugieres que simplemente continúen. Eventualmente el equipo se puede sentir resentido o tú pudieras perder influencia porque te has perdido información importante – aunque no haya sido tu intención.”

Comportamiento deseado

“Esto debe desaparecer si llegas puntual a las reuniones del staff en los próximos dos meses. Después de eso, si ocasionalmente llegas tarde, nadie se dará cuenta.”

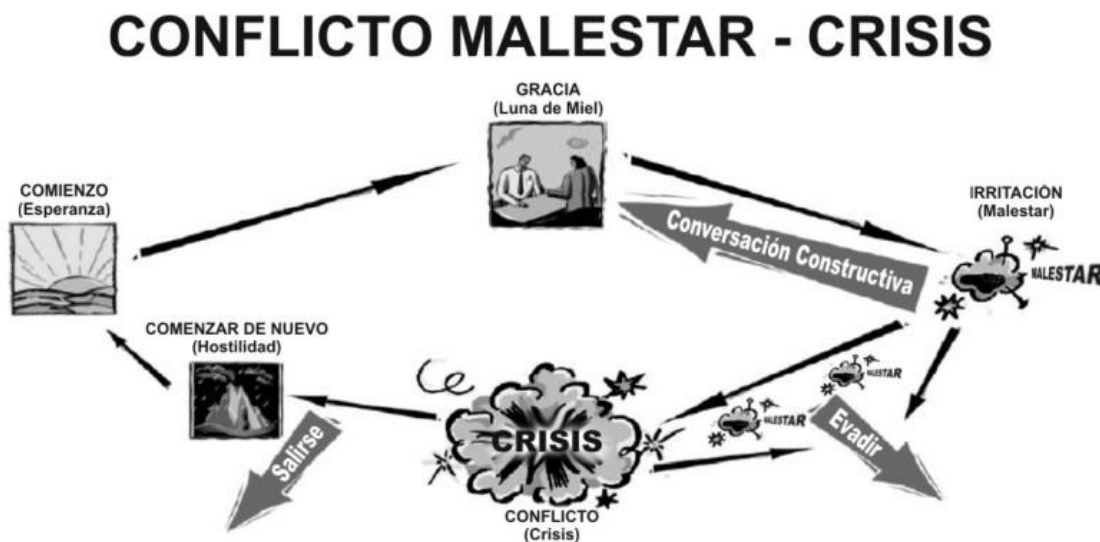
Conflicto

Usar el Enneagrama integrado con la Fórmula de Retroalimentación puede también ser de mucha ayuda en el manejo de conflictos. El conflicto es uno de los aspectos más comunes y estresantes de la vida organizacional. A las personas no les gusta el conflicto o no saben cómo lidiar constructivamente con él, por esa razón, frecuentemente evitan la confrontación, o lidian solamente con las diferencias cuando ya no les queda otra opción. Desafortunadamente, esto puede significar que el conflicto es enfrentado sólo cuando las partes están acorraladas.

Aunque muchos factores organizacionales generan conflicto entre las personas, las personalidades son usualmente una fuerza que contribuye a la dinámica del conflicto y a su solución. Una comprensión del Enneagrama le permite a las partes en conflicto hacer lo siguiente:

1. Tomar responsabilidad por su parte en el conflicto
2. Comprometerse en la autogestión de sí durante el conflicto
3. Conocer mejor cómo acercarse a los(as) otros(as)
4. Utilizar sus reacciones molestas para su propio trabajo de desarrollo personal

El Modelo de Conflicto Malestar-Crisis que aparece a continuación (Sherwood and Glidwell, 1973) ilustra las fases del conflicto:



Durante la Fase de Inicio, una discusión sobre las esperanzas y expectativas mutuas y los malestares potenciales basados en el Enneagrama pueden ayudar a prevenir el conflicto; sin embargo, las personas casi nunca se toman el tiempo para hacer esto. Durante el período de encanto, las personas usualmente ofrecen su mejor comportamiento, como consecuencia, el conflicto rara vez ocurre. Con el tiempo, sin embargo, los malestares suelen aparecer. Debido a que la mayoría de las personas se sienten incómodas expresando su malestar, es muy importante decir algo rápidamente después de un malestar inicial. Si no se dice nada, los malestares pueden acumularse y agravarse hasta ser un conflicto mayor o Crisis. Cuando una crisis ocurre, es de vital importancia plantear los asuntos. Fallar a la hora de hacer esto puede tener resultados perjudiciales: las personas pueden evitarse unas a otras o incluso dejar la organización; el ambiente de trabajo puede tornarse incómodo y esto se resiente en el trabajo y el conflicto, si finalmente es enfrentado, puede estar ahora bajo condiciones de hostilidad.

La siguiente historia ilustra cómo el Enneagrama puede ser integrado con el Modelo de Conflicto “Malestar-Crisis” para crear una salida positiva para ambas partes en la situación de conflicto.

Carl, un eneatispo **Cuatro**, contactó tres veces por correo electrónico y dos por mensaje de voz, a Bart (colega en un equipo de proyecto), para discutir su proyecto conjunto. No le llegó respuesta en las tres semanas siguientes, finalmente, recibió este correo electrónico:

Carl,

Siento que haya pasado tanto tiempo, pero el trabajo ha tenido un ritmo acelerado por acá. Nos pondremos en contacto contigo de nuevo la próxima semana.

Bart

Cuando recibió el correo electrónico, Carl estaba furioso. Sin embargo, no todo el mundo habría tenido la misma reacción. Algunos(as) sólo podrían haberse sentido ligeramente irritados(as) por la respuesta demorada de Bart, mientras otros(as) podrían ni siquiera notar la demora. Incluso otros(as) podrían haberse preocupado, de que le hubiera pasado algo a Bart y llamar a un(a) tercero(a) para asegurarse de que todo estaba bien.

Carl estaba más que molesto; estaba en crisis porque su sensibilidad de Cuatro había sido ignorada. Los siguientes tres malestares (todos los cuales son comunes a los(as) Cuatros) explican por qué Carl estaba tan profundamente atribulado por la conducta de Bart y por qué esos malestares se transformaron tan rápidamente en una crisis.



Ser ignorado o menospreciado

La perspectiva de Carl: cuando Bart no respondió a su primera comunicación, Carl se sintió disminuido y rechazado y asumió que la no respuesta de Bart era personal e intencional.



Que se le pida hacer algo contrario a sus valores personales

La perspectiva de Carl: Al no haber Bart respondido rápidamente, Carl sacó la conclusión de que Bart era egocéntrico y egoísta. Bart no había demostrado valores como consideración y respeto por los(as) demás, por eso Carl determinó que no era una persona con integridad.



Un evento que despierta la envidia de los Cuatros

La perspectiva de Carl: Carl asumió que Bart estaba compitiendo con él. Bart recientemente había recibido un reconocimiento organizacional. Bart no había agradecido públicamente a quienes lo habían ayudado en el proyecto y por eso Carl decidió que Bart era ambicioso y arrogante.

Carl, como un Cuatro, desea conexiones profundas, trata de encontrar sentido, se enfoca en lo que falta y tiende a personalizar los eventos en su vida. Los Cuatro imaginan que la mayoría de los eventos externos están relacionados con ellos y reaccionan rápidamente a lo que perciben como menosprecio o insulto.

Cómo se comportan los Cuatro cuando se molestan

Bart se sorprenderá al descubrir qué ha enfadado tan profundamente a Carl, pues será obvio que está enfadado por algo. Cuando los(as) Cuatro se sienten molestos, exhiben uno de estos dos comportamientos: dice algo de una manera brusca o se tornan extremadamente callados. Internamente. Carl se sumergirá en su mundo interno de pensamientos y sentimientos, con una

multitud de emociones tales como tristeza, ira, angustia, lástima y miedo y rebotará de uno a otro. En un esfuerzo por entender qué ha ocurrido, Carl analizará y reanalizará la situación y discutirá sus sentimientos con otras personas para obtener apoyo personal, solicitar alternativas de interpretación y explorar posibles acciones.

Cómo acercarse a un Cuatro en una Crisis

Cuando Bart finalmente discute el conflicto de manera directa con Carl – y lo hará porque Carl, como Cuatro, eventualmente se sentirá compelido a expresar sus sentimientos – Bart podría asegurarse de seguir estas guías:

- Permitirle a Carl expresar todos sus sentimientos
- Escuchar hasta que Carl se sienta completamente comprendido
- Nunca sugerir que Carl está siendo demasiado sensible
- No hacer nada que pueda hacer sentir a Carl culpable
- Comprender que Carl se aferrará al interior de sus sentimientos por un tiempo prolongado, pero a la larga se alejará de ellos.

Cómo puede Carl manejar sus propias reacciones

Carl realmente puede resolver la mayoría de los problemas sin siquiera hablar con Bart. Por ejemplo: Carl puede reflexionar sobre su necesidad de sentirse especial y sobre sus sentimientos de envidia cuando otros(as) tienen éxito. También puede aprender a ser más objetivo: en lugar de interpretar la ausencia de respuesta de Bart como un rechazo personal, Carl podría preguntarle las razones de la demora.

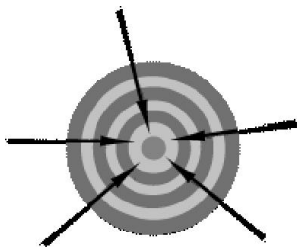
Para impulsar la autoconciencia y la autogestión de sí, Carl puede preguntarse a sí mismo: *¿Qué dice de mí como Cuatro mi reacción a esta situación o al comportamiento de la otra persona y qué dice acerca de las áreas en las que puedo desarrollarme y crecer?* Cuando reaccionamos con ira, todo podemos beneficiarnos al hacernos una pregunta similar.

Equipos

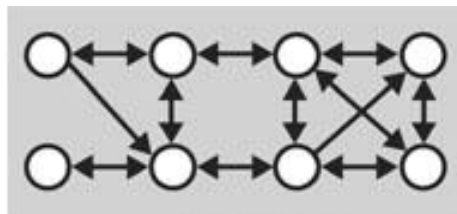
La habilidad de manejar el conflicto de manera constructiva no solo disminuye la intimidación, sino que le permite a los individuos trabajar con más efectividad en equipos. El Enneagrama provee insights adicionales sobre cómo funcionan los equipos porque los enneatipos reflejan nueve perspectivas diferentes que consideran tres aspectos fundamentales de las dinámicas de equipos: (1) metas ideales e interdependencia, (2) tarea y roles de relación, y (3) comportamiento durante las cuatro etapas de desarrollo de equipo – *formación, tormenta, normas y desempeño*.

Metas e interdependencia

Los equipos son grupos en los que los miembros tienen metas comunes y cierto grado de interdependencia. Cada uno de los nueve enneatipos tiene preferencias diferentes en lo relativo a los objetivos de equipo y la interdependencia.



Metas comunes



Interdependencia

Los(as) **Cincos**, por ejemplo, se enfocan en lo individual dentro del equipo; prefieren metas de equipo precisas, útiles y manejables; les gusta la baja interdependencia en el equipo y la alta autonomía individual y trabajan mejor cuando los miembros del equipo son capaces y eficientes. Los(as) **Seis**, en cambio, enfatizan el equipo más que el individuo y requieren metas sustanciales y significativas para el equipo y los individuos. Los(as) Seis también prefieren de moderada a alta interdependencia en el equipo, con miembros que sean de la misma opinión, capaces y leales.

Tarea y roles de relación en el equipo

Los(as) miembros de equipos usualmente exhiben comportamientos predecibles basados en roles, con patrones de comportamiento relacionados con su enneatipo.

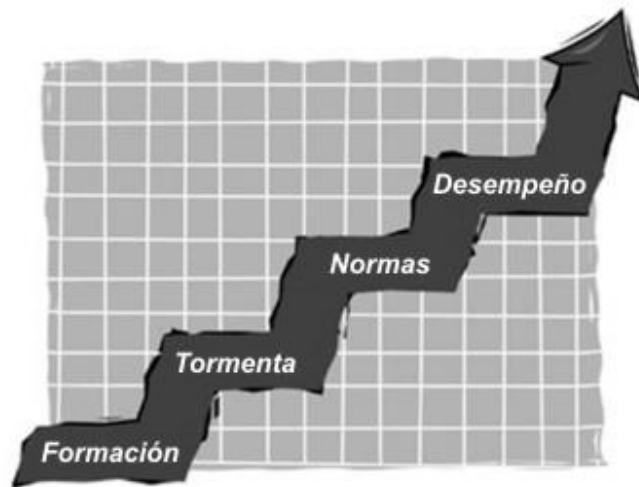


Por ejemplo, *el rol de tarea más común en el equipo* para los(as) **Sietes** es generar y elaborar ideas, porque sus mentes se mueven rápidamente de una idea a la siguiente y prosperan cuando están estimulados(as) por posibilidades interesantes. Además, la mayoría de los Sietes evitan las situaciones en las que sienten dolor o inconformidad, *el rol de relación más común en el equipo* para los(as) Sietes es aliviar las tensiones a través del humor y las historias.

Los(as) **Ochos**, en cambio, tienden a enfocarse en el propósito estratégico del equipo y les gusta mover las cosas hacia adelante. Consecuentemente, su *rol de tarea más común en el equipo*, es ayudar al equipo a definir su propósito más grande y urgente. De manera similar, *el rol de relación más común en el equipo* para los(as) Ochos es retar a otros miembros del equipo a examinar sus puntos de vista y moverse hacia adelante.

Etapas del desarrollo de equipos

Durante cada una de las cuatro etapas del desarrollo de equipos – *formación, tormenta, normas y desempeño* – el comportamiento de los individuos está, con frecuencia, relacionado con su enneatipo. El siguiente es un ejemplo del comportamiento basado en el enneatipo de un miembro de equipo, en este caso, un **Nueve**.



Durante la etapa de *formación*, cuando los miembros del equipo se están orientando hacia los otros miembros y al trabajo del equipo, los(as) Nueves tienen dificultad para enfocarse en el equipo *si* el progreso de este es lento porque no les gustan la incertidumbre, la tensión y la ambigüedad. Sin embargo, con dirección clara y tareas bien definidas, la mayoría de los(as) Nueves se moverán hacia adelante con propósito y claridad.

Durante la etapa de *tormenta*, cuando el equipo está lidiando con las diferencias o el conflicto, los(as) Nueves con frecuencia se sienten incómodos(as) y buscan una salida o pueden tornarse activos(as) y tratar de mediar las diferencias.

Cuando un equipo está estableciendo sus *normas* desarrollando acuerdos de trabajo, los(as) Nueves son con frecuencia ambivalentes. Por un lado, a los(as) Nueves les gusta el consenso, así las normas desarrolladas por consenso funcionan bien para los(as) Nueves. Por otro lado, a los(as) Nueves no les gustan las reglas arbitrarias, así que pueden negarse si sienten que las nuevas normas son arbitrarias o desarrolladas de manera no consensuada.

Los(as) Nueves usualmente tienen éxito durante la etapa de *desempeño* porque disfrutan la realización en un ambiente de equipo armonioso.

Liderazgo

Ser capaz de funcionar con efectividad en equipos es cada vez más importante para el éxito de la organización, lo mismo sucede con la habilidad de liderar equipos. Los(las) líderes generalmente operan desde un paradigma de liderazgo relacionado con su eneatipo. Los nueve paradigmas de liderazgo pueden ser vistos en el cuadro siguiente.

LOS 9 PARADIGMAS DE LIDERAZGO

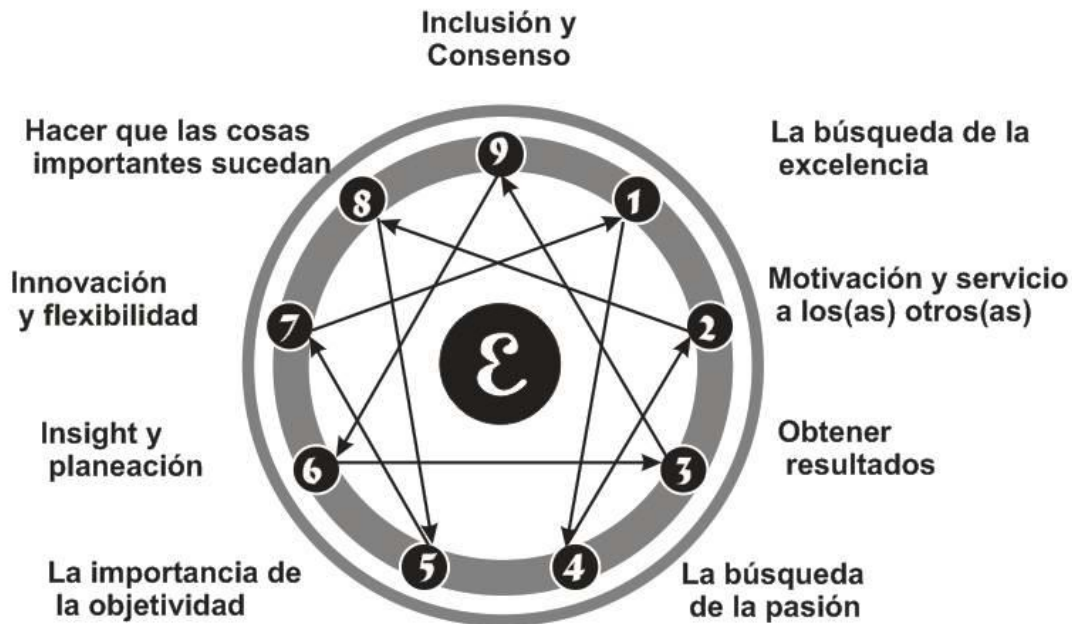
El trabajo de un líder es...

Enneatipo 1	Delinear metas claras e inspirar a los(as) demás para alcanzar la más alta calidad.
Enneatipo 2	Evaluar las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y motivar y asistir a las personas en el logro de las metas organizacionales.
Enneatipo 3	Crear un ambiente para alcanzar los resultados porque las personas entienden las metas y la estructura organizacional.
Enneatipo 4	Crear organizaciones que les den a las personas significado y propósitos de modo que estén inspirados para hacer un excelente trabajo.
Enneatipo 5	Desarrollar organizaciones efectivas a través de la investigación, discusión y planeación, de manera que todos los sistemas se acoplen y las personas trabajen con una misión común.
Enneatipo 6	Resolver los problemas organizacionales a través del desarrollo de ambientes de solución de problemas creativos en los cuales cada persona sienta que es parte de la solución.
Enneatipo 7	Mantener a las personas excitadas y crear nuevos puntos de reunión para que la organización pueda tomar ventaja de nuevas e importantes aventuras empresariales.
Enneatipo 8	Mover a la organización hacia adelante a través de un liderazgo decisivo, llevando a las personas capaces y confiables a los trabajos correctos y empoderando a las personas competentes para que actúen.
Enneatipo 9	Ayudar a alcanzar la misión colectiva a través de la creación de un ambiente de trabajo claramente estructurado y armonioso.

Los paradigmas de liderazgo del Enneagrama revelan a qué le prestan particular atención los(as) líderes y qué descuidan, lo que valoran y lo que ignoran, cuáles habilidades son altamente desarrolladas y cuáles permanecen latentes. Por ejemplo, los(as) líderes Uno pueden crear altos estándares y desarrollar la excelencia organizacional, pero también se comportan reactivos(as) e impacientes cuando los(as) seguidores(as) no se están desempeñando de acuerdo con ese estándar. De forma similar, los(as) líderes Uno pueden desarrollar súper estrellas pero pasar por alto comportamientos muy disfuncionales en un(a) trabajador(a) con talentos ejemplares.

Los 9 paradigmas de liderazgo vienen acompañados de los 9 dones de liderazgo siguientes:

LOS 9 DONES DEL LIDERAZGO



Cuando los(as) líderes aprecian y usan sus dones y estos talentos se corresponden con las necesidades de la organización, ésta se beneficia. Imagine a un(a) líder Dos en una organización con moral baja crónica o a un(a) líder Siete que sea capaz de hacer cambiar una organización estancada en la inflexibilidad y la inercia. Al mismo tiempo, cuando los(as) líderes sobreutilizan sus dones, las fortalezas en el liderazgo muy pronto se convierten en debilidades.

El Enneagrama proporciona a los(as) líderes un mapa de ruta para ayudarlos a hacer lo siguiente: (1) comprender el valor y las limitaciones de su paradigma; (2) identificar y hacer el mejor uso de sus fortalezas en el liderazgo y (3) examinar sus rutinas (atributos y comportamientos que podrían impedir su éxito) antes de que se conviertan en un asunto organizacional.

Más acerca del Enneagrama

Los nueve diferentes patrones de desarrollo son específicos y efectivos. Por ejemplo, los estilos Tres crecen, al aprender a no enfocarse sólo en los resultados, sino también a prestar atención a las personas y aprender a valorarse a sí mismos por quienes son, no únicamente por lo que logran. Los(as) Seis se desarrollan al aprender a confiar en la autoridad (su propia autoridad y la de otros(as)) y a diferenciar entre sus insights y proyecciones (percepciones que reflejan la psique del Seis y no a la otra persona). Los(as) Sietes crecen al aprender a enfocarse en lugar de tener su atención dispersa de idea en idea y de persona en persona.

Es también importante recordar que los seres humanos son más que números sobre un poderoso mapa psicológico. El propósito del Enneagrama no es simplemente mostrarle su estilo (eneatipo), sino también ayudarlo(la) a entender quién es Ud. realmente y que puede moverse más allá de los patrones de su eneatipo para brindar lo mejor de sí mismo(a) al trabajo.

REFERENCIAS

- Daniels, David N., & Price, Virginia A. (2000). The essential Enneagram. San Francisco: Harper San Francisco.
- Lapid-Bogda, Ginger (2004). Bringing out the best in yourself at work: How to use the Enneagram system for success. New York: McGraw-Hill.
- Naranjo, Claudio (1990). Ennea-type structures: Self-analysis for the seeker. Nevada City, Calif.: Gateways Books & Tapes.
- Palmer, Helen (1995). The Enneagram in love and work. New York: HarperCollins.
- Riso, Don Richard, & Hudson, Russ (1999). The wisdom of the Enneagram. New York: Bantam Books.

Traducción: Laura Benítez
Revisión: Patricia Arenas

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).