¿QUÉ TIPO DE LÍDER ERES TÚ?

UTILIZA EL SISTEMA DEL ENEAGRAMA
PARA IDENTIFICAR Y AUMENTAR TUS FORTALEZAS
DE LIDERAZGO Y ALCANZAR EL ÉXITO.



Ginger Lapid-Bogda

www.underforum.info

Elogios a *¿Qué tipo de líder eres tú?*

"El libro más reciente de Ginger es una herramienta práctica para los ejecutivos interesados en su evolución como líderes. La información es práctica y sus resultados están bien enfocados, además no devalúa la profundidad subyacente que tiene el Eneagrama como herramienta de transformación. En este libro, Ginger ofrece una combinación única de sabiduría empresarial, desarrollo organizacional y perspectivas profundas de autodesarrollo. Su sólida comprensión del entorno contemporáneo, en relación con los negocios, hace de este libro una herramienta que los líderes pueden usar una y otra vez para enriquecer y ampliar sus capacidades, así como para convertir a los líderes ya eficaces en dirigentes realmente influyentes".

—**Colleen Gentry**, vicepresidente
de Executive Development,
Wachovia Corporation

"***Qué tipo de líder eres tú?*** construye un puente crucial entre los grandes negocios y el Eneagrama. El libro más reciente de Ginger está diseñado para verdaderos profesionales; emplea el Eneagrama para las principales aplicaciones de negocios, a través de competencias como Autodominio del liderazgo, Conozca su negocio: piense y actúe de manera estratégica, y tome decisiones de negocios óptimas. Los lectores no sólo conocerán las características del líder, también tendrán en su poder ejercicios de autoevaluación y recomendaciones de desarrollo, al estilo específico del Eneagrama, para cada área de competencia. Como director administrativo de una de las empresas líderes en el país, cuya función es el cuidado del oído, recomiendo ***¿Qué tipo de líder eres tú?***, y no puedo esperar a que Ginger organice clases de capacitación para este material. Yo estaré llenando sus cursos con empleados entusiastas".

—**Chad Jorgensen**, director
administrativo, NU-EAR Electronics, Inc.

"Ningún otro método para el aumento del liderazgo es tan accesible, relevante y poderoso como el modelo innovador que proporciona ***¿Qué tipo de líder eres tú?*** He compartido este método con mi equipo de liderazgo y he observado grandes adelantos en docenas de líderes. La integración, que hace Ginger Lapid-Bogda, del Eneagrama con las siete competencias críticas del liderazgo, es brillante. Sus métodos permiten incrementar la autoconciencia, mientras se adquieren herramientas concretas y la energía

www.underforum.info

emocional necesaria para convertirse en el líder que usted quiere ser. He visto cómo este libro cambia vidas; sin lugar a dudas ha cambiado la mía".

—**Todd Pierce**, vicepresidente,
Corporate Information Technology, Genentech, Inc.

"Si usted es un líder y piensa que ha leído suficientes libros sobre este tema, no pare hasta que haya agregado este texto a su colección. Es indudable la amplia experiencia que Ginger Lapid-Bogda ha tenido al dar coaching y consultoría a una gran variedad de líderes y a sus equipos. Sus acertados consejos están basados en años de práctica y una sólida formación teórica, y este libro rebosa de excelentes sugerencias y astutos ejemplos que amplifican su información y proveen a los lectores de una multitud de momentos llenos de aprendizaje".

—**Doctora Beverly Kaye**, fundadora/CEO
de Career Systems International y coautora de *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*

"He leído este libro con gran interés y asombro. ***¿Qué tipo de líder eres tú?*** contiene una combinación única de las perspectivas occidentales y orientales sobre la esencia del liderazgo y el desarrollo. Ginger Lapid-Bogda ha contribuido con una visión relevante, desde el punto de vista cultural, de lo que constituye el éxito en el liderazgo: autoconocimiento, relaciones interpersonales y conocimiento de los negocios. Ilustra sus ideas en una forma práctica, convincente y sencilla. Los nueve estilos del Eneagrama y las competencias relacionadas con el liderazgo identifican las fortalezas y oportunidades que son específicas, alcanzables y relevantes para el negocio del liderazgo. Recomiendo firmemente el libro a todo aquél que esté en este viaje".

—**Doctor Cresencio Torres,**
socio de negocios, Center for
Creative Leadership

"Un libro excelente que se enfoca en las poderosas ideas de comprensión y mejoramiento del estilo natural de liderazgo aplicado al caso particular de cada lector. Lleno de ejemplos realistas, ***¿Qué tipo de líder eres tú?*** no sólo está dirigido a líderes sino a todo aquél que desee crecer y sobresalir. Le ayudará a identificar y ampliar sus competencias centrales y talentos naturales, tanto en el trabajo como en su vida".

—**Thomas Condon**, autor de
The Enneagram Movie and Video Guide

www.underforum.info



"Ginger Lapid-Bogda, una vez más, llega con un trabajo sobresaliente. ***¿Qué tipo de líder eres tú?*** es un libro práctico, penetrante, inteligente y específico. Ginger cubre todos los aspectos del liderazgo, desde las prácticas de negocios hasta las habilidades del líder y de las personas, y ofrece una gran variedad de ilustraciones, ejemplos y ejercicios. Cada capítulo es virtualmente un libro en sí mismo. Lo que Ginger logra con este texto es una integración de las ideas del Eneagrama y de las prácticas de negocios, que por sí solas podrían hacer que valiera la pena leerlo".

—**Maestro David Daniels**, coautor
de *The Essential Enneagram,*
cofundador del Programa de capacitación profesional
en el Eneagrama, y profesor clínico del Departamento
de psiquiatría de Stanford Medical School

"La doctora Lapid-Bogda describe con gran habilidad cómo cada tipo de personalidad satisface, a su manera, las competencias de liderazgo centrales. A través del prisma del Eneagrama, dirige nuestra atención hacia nosotros mismos, y en una forma sorprendentemente constructiva, directa e imparcial crea nueve programas de desarrollo profesional, cada uno basado en la autobservación y atención en nuestros patrones internos".

—**Helen Palmer**, autora de *The Enneagram*
y *The Enneagram in Love and Work*

"Recomendamos este libro a todos los que, en cuestión de liderazgo, deseen hacer uso de esta herramienta maravillosamente intuitiva que es el Eneagrama, con el fin de acceder a sus regalos innatos, identificar sus predisposiciones y convertirse realmente en líderes grandiosos".

—**Don Richard Riso y Russ Hudson**,
The Enneagram Institute, autores de *Personality*
Types y *The Wisdom of the Enneagram*

"Ginger ha agitado su varita mágica creativa sobre sus conocimientos en las habilidades efectivas de liderazgo, también expone el Eneagrama y sus nueve estilos de personalidad, y de esta manera ha logrado un brebaje que es una combinación de ambos puntos, tan interesante que vale la pena leerse. Si desea convertirse en un líder conciente, este libro lo despertará".

—**Doctor Jerry Wagner**, autor
de *The Enneagram Spectrum of Personality*

www.underforum.info



"El nuevo libro de Ginger Lapid-Bogda hace una contribución importante al área de desarrollo exitoso de habilidades de liderazgo. ***¿Qué tipo de líder eres tú?*** es un libro esencial para los líderes que desean desarrollar y aumentar el nivel de sus verdaderas capacidades. Las grandes presiones y los desafíos globales que enfrentan los líderes contemporáneos hacen que la excelencia en el liderazgo sea una cuestión crítica para el éxito de cualquier empresa. Este libro es una herramienta maravillosa para trabajar con personas de diferentes culturas, inteligencias y niveles de comprensión".

—**Nuala Ahern**, antiguo miembro
del Parlamento Europeo (Irlanda)

"Ser un gran líder es el deseo de todos los ejecutivos, pero es un desafío para muchos. Este libro es como un mapa del tesoro que muestra las nueve diferentes formas de lograr la excelencia en el liderazgo. ¡Disfrute su viaje!".

—**Sara Isabel Behmer**, directora ejecutiva
de recursos humanos, AVON Cosmetics, Ltd.

"***¿Qué tipo de líder eres tú?*** es un libro diferente a otros, pues habla sobre el Eneagrama, describe lecciones reales de la vida y ofrece lineamientos, diagramas y ejemplos prácticos y concretos, los cuales son muy útiles y aplicables al mundo de los negocios. Recomiendo encarecidamente que los lectores, de todos los niveles de la administración, lean este libro si desean crear equipos ganadores en sus organizaciones".

—**Pravit Chitnarapong**, presidente y CEO,
Black Canyon Coffe Co. (Tailandia), Ltd.

www.underforum.info

¿QUÉ TIPO DE LÍDER ERES TÚ?

www.underforum.info



¿QUÉ TIPO DE LÍDER ERES TÚ?

UTILIZA EL SISTEMA DEL ENEAGRAMA PARA IDENTIFICAR Y AUMENTAR TUS FORTALEZAS DE LIDERAZGO Y ALCANZAR EL ÉXITO

Ginger Lapid-Bogda

Traducción

Erika Jasso Hernan D'Borneville

Traductora profesional

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN
MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

www.underforum.info

Director Editorial: Fernando Castellanos Rodríguez
Editora de desarrollo: Cristina Tapia Montes de Oca
Supervisora de producción: Jacqueline Brieño Álvarez
Diagramación: Foto Grafic & Diseño

¿Qué tipo de líder eres tú?

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

Mc Graw Hill **Educación**

DERECHOS RESERVADOS © 2009 respecto a la primera edición en español por
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg.
Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-6931-8

Translated from the 1st English edition of
What type of leader are you?
By: Ginger Lapid-Bogda

Copyright © MMVII by The McGraw Hill Companies Inc.. All rights reserved.

ISBN: 978-0-07-147719-2

1234567890 0976543218

Impreso en México Printed in Mexico

The McGraw-Hill Companies

www.underforum.info

A Todd Pierce

www.underforum.info



Contenido

	Reconocimientos	xiii
	Introducción	xv
CAPÍTULO 1	¿Qué tipo de líder eres tú?	1
CAPÍTULO 2	Guiarse por resultados	35
CAPÍTULO 3	Esforzarse para lograr el autodominio	65
CAPÍTULO 4	Conocer el negocio: Pensar y actuar de manera estratégica	99
CAPÍTULO 5	Convertirse en un excelente comunicador	137
CAPÍTULO 6	Liderar equipos de alto desempeño	183
CAPÍTULO 7	Tomar decisiones óptimas	215
CAPÍTULO 8	Encargarse del cambio	253
CAPÍTULO 9	Ampliar sus paradigmas sobre el liderazgo	289

www.underforum.info

Recursos 295

Índice 301

www.underforum.info

Reconocimientos

Un libro nunca es resultado del esfuerzo de una sola persona, y quisiera reconocer el trabajo de muchos individuos y grupos que han influenciado el material que usted está a punto de leer. Primero, Mary Nadler quien editó con gran elocuencia el manuscrito inicial, y Lon Davis usó su habilidad e inteligencia en el diseño de las gráficas.

Los modelos organizacionales que verá son, salvo una excepción, míos. No obstante, todos ellos tienen sus raíces en el campo del desarrollo organizacional. En mi trabajo, como consultora de dirección operativa, dos organizaciones han tenido la mayor influencia sobre mí: National Training Laboratories (NTL) y la Organization Development Network (ODN). El modelo organizacional usado en el capítulo "Encargarse del cambio" es una adaptación de un trabajo anterior de Dick Beckhard, un consultor en dirección operativa que creó tanto la teoría como la práctica; dicha adaptación ha resistido el paso del tiempo y nos ha permitido servir mejor a nuestros clientes.

La idea de un libro que vinculara el sistema del Eneagrama con las competencias centrales del liderazgo, provino de una conversación con mi cliente y colega Todd Pierce. Sin Todd, como compañero de ideas e inspiración, no hubiera escrito esta obra.

Muchos clientes me han dado ideas para este libro. Entre ellos se encuentran Sally Baehni, Hal Barron, Amanda Battle, Brad Davirro,

www.underforum.info

Hilarie DeGroot, Joe Delateur, Diane Fry, Rob Garnick, Tom Hill, Kenneth Hillian, Chris Jones, Terry Kendall, Catherine Lee, Robyn Melzer, Margaret Pometta, Bob Quinn, Mark Rogers, Marsha Underhill, Ken Wilcox, Mary Wujek, Richard Wyatt y Rama Yunus.

Varios colegas míos han influido sobre la dirección que sigue este libro, incluida Pat Bidol-Padva, Jennifer Joss Bradley, Michael Caress, Bea Chestnut, Carole Henmi, Andrea Isaacs, Beverly Kaye, Hwan Young Kim, Wajasit Losereewanich, Uranio Paes, Susan Resnick-West, Marin Salzwedel, Jeff Weakley y Jeff Young.

Estoy en deuda con los muchos individuos que contribuyeron con su conocimiento del sistema del Eneagrama. Pero ninguno de nosotros sabríamos sobre este tema sin el trabajo pionero de Claudio Naranjo, que trajo el Eneagrama al norte de California en la década de los setenta, esto, después de haber trabajado con Oscar Ichazo en Sudamérica. Mi deuda con Claudio es mayor debido al sincero apoyo que le dio a mi trabajo sobre el uso del Eneagrama en las organizaciones. Mis primeros maestros en relación con esta materia son Helen Palmer y David Daniels, los cuales me brindaron una formación excelente. Además, los trabajos de Don Riso y Russ Hudson, Kathy Hurley y Theodorre Donson, Tom Condon y Jerry Wagner, también han tenido un gran peso en mi investigación.

A nivel personal, agradezco a mi hermano, Marin Snapp, que siempre creyó en mí; a mi asistente y amigo, Natalie Toy; y en especial a mi hijo de 15 años de edad, Tres Bogda, quien a diario me preguntaba: "¿Cómo va el libro?"

Por último, mi agradecimiento y aprecio a Jane Roberts y Muriel Nellis, mis agentes literarios en Creative and Literary Artists, Inc., por su excelente guía, y a Donya Dickerson, mi inteligente editora en McGraw-Hill.

www.underforum.info

Introducción

Este libro es sobre el éxito en el liderazgo (el gran éxito). Trata del crecimiento más allá de sus límites, en el aspecto personal, profesional y organizacional. A lo largo del sendero del liderazgo, usted encontrará muchos éxitos, pero también se enfrentará a desafíos y cambios. En ocasiones, quizá usted tenga que labrar su propio camino a través de lugares aparentemente infranqueables. Tal vez sea útil que tome ejemplos del deporte extremo como el ciclismo de montaña, donde los deportistas ven los desafíos como oportunidades estimulantes para descubrir sus verdaderas capacidades. Lo exhorto a tener en mente este enfoque mientras avanza por las competencias centrales de liderazgo presentadas en este libro, y a que se desafíe usted mismo para convertirse en el mejor líder que es capaz de ser.

La excelencia en el liderazgo es uno de los desafíos más críticos que enfrentan las organizaciones contemporáneas. La mayoría de los líderes de alto nivel abandonan sus puestos en tres años o menos, debido a las presiones, incluso cuando han tenido un historial de grandes éxitos en sus trabajos anteriores. Las compañías de todo el mundo se encuentran en una crisis de liderazgo, puesto que intentan encontrar y/o desarrollar suficiente talento en este punto.

¿Por qué es tan difícil encontrar líderes grandiosos? Una razón es que las habilidades previas de liderazgo de un individuo, tal vez no se

www.underforum.info

transfieren a un puesto, compañía o industria nueva. Otro elemento que afecta son las exigencias que se imponen a los líderes actuales. Los líderes de hoy se enfrentan a ambigüedades y a prioridades contrapuestas, debido al entorno de negocios que se encuentra en constante cambio, al mercado global y a la necesidad de ambos escenarios de llevar productos al mercado con rapidez, con el fin de crear organizaciones sustentables a largo plazo. No obstante, quizá la principal razón de la escasez de líderes actualmente es que ni siquiera están seguros de lo que es verdaderamente el liderazgo, mucho menos de cómo desarrollarlo.

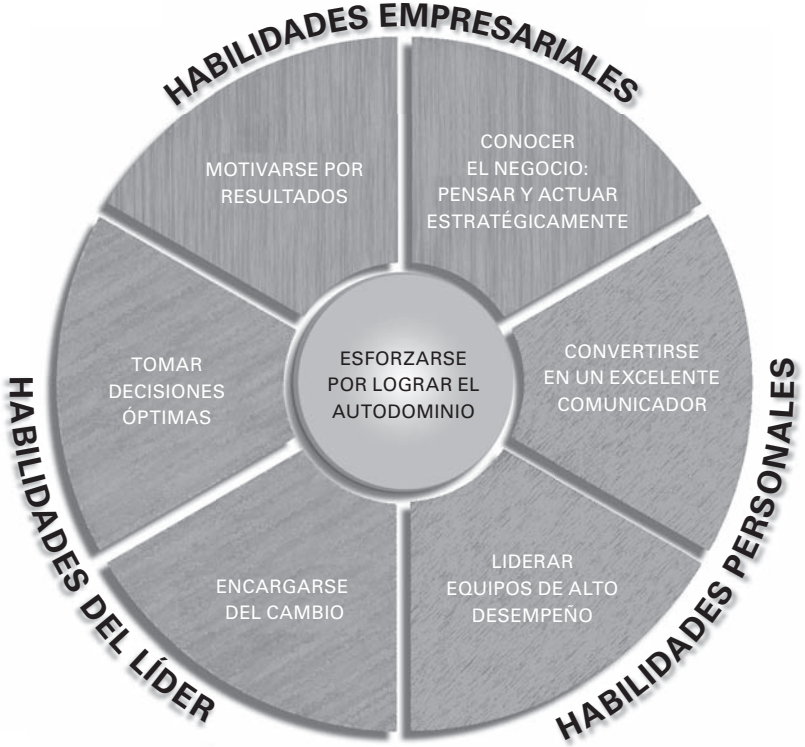
La pista más útil sobre lo que hace a un líder excelente proviene del campo de la Inteligencia Emocional (EQ, Emocional Quotient). El EQ de un individuo es el pronosticador más sólido de su grado de éxito en el liderazgo, ya que un buen resultado en este campo, ha demostrado, de forma consistente, ser superior al tradicional Coeficiente Intelectual (IQ, Intelligence Quotient), que es otro de los elementos que determinan qué tan excelente puede ser un líder; y en cierta forma, es también un parámetro que dictamina el desempeño en el trabajo. Por supuesto, si se tienen los tres elementos, es decir, un EQ e IQ alto y una experiencia laboral relevante, sus probabilidades de éxito serán aún mayores.

El EQ está compuesto por dos factores: *la inteligencia intrapersonal*, o la capacidad de conocerse y aceptarse y de volverse una persona automotivante y autoadministrada, y la *inteligencia interpersonal*, o la capacidad de interactuar de manera eficaz con otras personas. El Eneagrama, un antiguo sistema para el desarrollo psicológico y espiritual, es la herramienta disponible más poderosa e inteligente que puede ayudarlo a desarrollar su EQ.

Los líderes con los que he trabajado dicen que el Eneagrama les ayuda a comprenderse y aceptarse a sí mismos a un nivel muy profundo, y es una herramienta eficaz para desarrollar sus capacidades de liderazgo. Han encontrado que el Eneagrama es liberador; como un líder comenta, “Solía sentirme como en una caja. El Eneagrama no me puso en una caja; por el contrario, me enseñó la caja en la que estaba y me ofreció una ruta de desarrollo para escapar de mis limitaciones”.

www.underforum.info

FIGURA I.1 Competencias centrales de liderazgo



Este libro se enfoca en las competencias de liderazgo más importantes de la actualidad y las integra con la sabiduría y perspectivas del Eneagrama. Los líderes excelentes necesitan tener habilidad en las siguientes siete áreas de competencia (véase figura I.1):

1. Motivarse por resultados
2. Esforzarse por lograr el autodominio
3. Conocer el negocio: pensar y actuar de manera estratégica
4. Convertirse en un excelente comunicador
5. Liderar equipos de alto desempeño
6. Tomar decisiones óptimas
7. Encargarse del cambio

www.underforum.info

En el primer capítulo, usted conocerá el sistema del Eneagrama e identificará su estilo eneagramático. Cada uno de los capítulos siguientes se enfocará en una competencia e incluirá la siguiente información:

- Definición de competencia
- Descripción y análisis de cómo los individuos en cada estilo eneagramático demuestran la necesidad de excelencia y desarrollo, con respecto a esa competencia
- Ejercicios de desarrollo para los individuos de cada estilo eneagramático, con el fin de acelerar su crecimiento en esa área de competencia
- Consejos adicionales para ayudar a todos, sin importar su estilo eneagramático, tanto en el desarrollo profesional como personal

El último capítulo ofrece herramientas adicionales para trabajar en su crecimiento personal y profesional.

Si quiere que su organización continúe creciendo, también lo debe hacer usted. El crecimiento organizacional requiere un compromiso con el crecimiento tanto de los líderes, como de aquellos a quienes dirigen. Su desafío es decidir qué ruta de liderazgo seguirá: sin crecimiento, crecimiento moderado o crecimiento extremo (véase figura I.2).

Por supuesto, usted puede tomar la ruta donde no hay crecimiento. Si toma esta decisión, y es conciente de que no está tomando ninguna decisión, también *es* una decisión, pronto se dará cuenta de que su organización y muchos de sus colegas lo habrán aventajado.

Puede elegir la ruta del crecimiento moderado, para sentirse cómodo e ir a su propio ritmo. Si lo hace, sus equipos y su organización seguirán este ritmo de crecimiento por un tiempo, pero después la organización, sus colegas y sus seguidores comenzarán a superarlo.

O bien, puede seguir la ruta del crecimiento extremo. Si la elige, se sorprenderá de su capacidad y de la vitalidad que conlleva el compromiso con el crecimiento. También encontrará que su ritmo de desarrollo personal y el ritmo de crecimiento de su organización están alineados y sincronizados. No hay mejor experiencia.

Este libro está orientado a múltiples audiencias. Los líderes actuales y futuros, de todos los niveles organizacionales, pueden usarlo para su desarrollo personal y profesional. Los orientadores ejecutivos

www.underforum.info

FIGURA I.2 Elecciones



encontrarán en él una ayuda valiosa para auxiliar a sus clientes. Los profesionales en capacitación y desarrollo, en desarrollo organizacional y en recursos humanos pueden utilizar la información de este libro como un apoyo para incrementar la capacidad de liderazgo dentro de sus organizaciones.

Este libro es ideal para compañías que compiten en el mercado global. El Eneagrama describe con precisión a personas de cualquier cultura. No obstante, puede haber matices culturales sutiles en las acciones de los individuos que provienen de diferentes países, sin embargo siempre tendrán el mismo estilo eneagramático; por lo tanto, este libro ofrece a las organizaciones la oportunidad de crear un grupo global de directivos que sean líderes altamente capaces, que compartan un

www.underforum.info

marco de referencia común y un compromiso con el autodesarrollo y la excelencia.

Como consultora de desarrollo organizacional, profesional de la capacitación y entrenadora ejecutiva por más de 30 años; con clientes entre las 500 compañías de *Fortune*, organizaciones de servicio, no lucrativas y despachos jurídicos, he observado que toda compañía excelente tiene líderes excelentes. Es cierto también que todo problema organizacional que he ayudado a resolver ha requerido que un líder cambie su comportamiento. Esto no quiere decir que los problemas del líder sean la causa de todos los conflictos organizacionales, simplemente se necesita liderazgo efectivo para resolver todos los problemas organizacionales.

Por lo tanto, existe una gran presión para los líderes contemporáneos, muchos de los cuales ya soportan una cantidad extraordinaria de peso sobre sus hombros. El liderazgo no es fácil. Yo misma he sido líder, tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas, así que comprendo los desafíos y las recompensas implicadas en esta labor. Hubo algunas veces en las que, como líder, nunca me sentí más satisfecha e inspirada; y otras en las que mi fatiga y frustración me llevaron a preguntarme si quería ocupar una posición de liderazgo.

Para ser un gran líder se requiere talento, compromiso, esfuerzo y guía. Mi esperanza es que este libro sea esa guía tanto para los líderes de hoy, como para los del mañana, y para aquéllos quienes los apoyan.

www.underforum.info

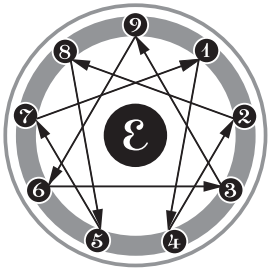
Capítulo 1

¿Qué tipo de líder eres tú?

El Eneagrama, con una antigüedad de al menos 2 mil años y nacido en Medio Oriente, debe su nombre a las palabras griegas *ennea* ("nueve") y *grama* ("algo escrito o dibujado"). El término se refiere a los nueve puntos o números del sistema eneagramático plasmados en el símbolo del Eneagrama (figura 1.1). El antiguo sistema representa distintas visiones del mundo, las cuales se relacionan con patrones de pensamientos, sentimientos y procederes. Pero lo más importante es que cada estilo eneagramático está conectado con un patrón de desarrollo de alto impacto. Por lo tanto, si desea desarrollarse y crecer como líder y como persona es importante identificar de forma precisa su estilo eneagramático.

A pesar de que cada uno de nosotros tiene sólo una posición o número en el Eneagrama y nuestro estilo seguirá siendo el mismo durante toda la vida, las características basadas en este sistema pueden suavizarse o acentuarse cada vez más, conforme crecemos y nos desarrollamos. Además, existen otros

FIGURA 1.1 Símbolo del Eneagrama



www.underforum.info

cuatro estilos eneagramáticos adicionales, con los cuales se pueden explicar los rasgos de nuestra personalidad. Estos, que se exponen más adelante en este capítulo, no cambian nuestro estilo central, tan sólo ayudan a explicar nuestra complejidad como personas y nos brindan útiles oportunidades de desarrollo.

¿Cómo determinar su estilo eneagramático?

A pesar de que existen varios exámenes útiles para determinar su estilo eneagramático, ninguno de ellos lo hace con absoluta certeza. En última instancia, usted debe confiar en su propia autoevaluación para identificar el suyo. Si bien usted es quien mejor se conoce a sí mismo, tanto sus motivaciones, como los factores que impulsan sus acciones, también es cierto que quizá suela pensar, sentir o comportarse de formas que ni siquiera se ha dado cuenta que forman parte de sus patrones acostumbrados de comportamiento. Como consecuencia, el proceso para determinar su estilo eneagramático puede ser un invaluable viaje de autorreflexión que le sirva en su crecimiento como líder. Identificar su estilo eneagramático no sólo le ayudará a comprender este sistema, también le ayudará a ser más introspectivo y objetivo con respecto a sí mismo.

En este capítulo, obtendrá información acerca de cada uno de los estilos eneagramáticos, los cuales incluyen lo siguiente:

- Una imagen gráfica y descripción del estilo
- El enfoque central asociado con el estilo
- Las etiquetas comunes que se usan para el estilo
- Las cuatro características básicas de cada estilo
- Los paradigmas de liderazgo de cada estilo, junto con las fortalezas y las áreas de desarrollo relacionadas
- Las preguntas que se debe hacer a sí mismo para evaluar cuál es su estilo

Una vez que haya comprendido con más profundidad los cuatro estilos del sistema eneagramático, y que comience a identificar su estilo, se le proporcionará mayor información acerca del sistema.

www.underforum.info

Los nueve estilos eneagramáticos

Conforme lea las nueve descripciones de los estilos eneagramáticos que se presentan a continuación, tenga presente la siguiente pregunta: *¿Cuál es el estilo eneagramático que me representa con más exactitud?*

Unos



*Los **Unos** buscan un mundo perfecto y trabajan con ahínco para mejorarse a sí mismos, a todos y a todo lo que les rodea.*

***Enfoque central**: ¿Qué está bien o mal? ¿Qué es lo correcto o incorrecto?*

***Etiquetas comunes**: Perfeccionista, reformador, paladín y moralista.*

Características básicas de los Unos

PERFECCIONISMO Los Unos siempre comparan lo que es, con lo que debería ser. Aprecian lo que está bien hecho, por ejemplo, una interpretación, una sinfonía, un proyecto o cualquier otra cosa que para ellos represente calidad. Exigen, de sí y de los demás, la responsabilidad de sus actos, y para medirse toman como punto de referencia estándares altos.

EL CAMINO CORRECTO Piensan que cada problema tiene una solución correcta; son rápidos para reaccionar ante cualquier situación, y ofrecen su punto de vista sobre el método que consideran más adecuado para solucionar un problema, o bien la respuesta que creen que es correcta. Aun cuando los Unos saben que la respuesta exacta rara vez es blanco o negro, siempre afirmarán que sólo existe una forma "correcta" diciendo: "Nunca nada es blanco o negro. Casi siempre es gris".

RESENTIMIENTO Debido a que ser responsable es un valor central para los Unos, suelen realizar su trabajo con diligencia, siempre demostrando

www.underforum.info

cualidades como cabalidad, puntualidad y atención al detalle. Cuando otros no demuestran estas características los Unos se sienten resentidos, y piensan: *¿por qué trabajo tan duro, mientras otros que tienen un desempeño menor, parecen salirse con la suya?* Al pensar esto, los Unos acumulan resentimiento, y tienden a expresarlo a través de llamaradas de furia que suelen tomar por sorpresa a los demás. La mayoría de los Unos necesitan sentir que tienen el derecho a estar enojados, con el fin de expresar su profundo disgusto, el cual, de forma frecuente, está latente debajo de la superficie.

JUICIO Y AUTOMEJORAMIENTO Los Unos tienen a un crítico interno completamente activo, el cual puede ser implacable, ya que constantemente les dice lo que hicieron mal, lo que debieron decir y cómo se debieron comportar. Esta voz recriminatoria interna, que al menos 85 por ciento del tiempo suele estar activa, tiene un propósito: evitar que los Unos cometan errores. Este juez interno también evalúa lo que se hace bien y lo que se puede hacer para mejorar.

Los Unos también tienden a ser críticos con las demás personas, lo cual expresan a través de críticas verbales explícitas y del lenguaje corporal. Incluso los Unos que aparentan no tener esta característica, es decir que no parecen ser críticos, muchas veces se guardan para sí sus pensamientos. Por ejemplo, cuando se le preguntó a una mujer *uno,* por qué no expresaba su crítica hacia los demás, ella respondió: "¡Ah, pero deberían escuchar lo que hay en mi cabeza!" Las críticas del Uno hacia los demás también pueden ser positivas. Por ejemplo, pueden emocionarse cuando observan la excelencia en los procesos mentales, en el comportamiento o en el trabajo de alguien más.

Unos: Paradigma de liderazgo y características relacionadas

PARADIGMA: El trabajo de un líder es establecer metas claras e inspirar a los demás para lograr la calidad más alta.

Coloque una marca al lado de las características de liderazgo que mejor lo describan.

www.underforum.info

Áreas de fortaleza	Áreas de desarrollo
☐ Dirige con el ejemplo	☐ Reactivo
☐ Se esfuerza por lograr la calidad	☐ Excesivamente crítico
☐ Persigue la perfección	☐ Defensivo cuando se le critica
☐ Organizado	☐ Inconsciente cuando su enojo es profundo
☐ Consistente	☐ Enfocado en los detalles
☐ Perceptivo	☐ Controlador
☐ Honesto	☐ Testarudo
☐ Práctico	☐ Impaciente

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE PARA DETERMINAR SI ES UNA PERSONA ESTILO ENEAGRAMÁTICO UNO

1. ¿Tengo una voz o mensaje en mi cabeza, como una grabación, que continuamente me juzga y enjuicia a otras personas en términos de lo que se hizo mal, lo que está bien y lo que se necesita mejorar?
2. ¿Las cuatro características básicas (perfeccionismo, el camino correcto, resentimiento y juicio y automejoramiento) son aplicables a mi persona?
3. ¿El paradigma de liderazgo del estilo de la persona Uno, encaja con mi visión de liderazgo?
4. ¿Hice una marca en 10 o más de las características enlistadas en "Áreas de fortaleza" y "Áreas de desarrollo"?

Dos

*Los **Dos** desean agradar a los demás, por lo que intentan satisfacer las necesidades de otras personas, y tratan tanto de organizar a la gente como a los acontecimientos de sus vidas.*



***Enfoque central:** ¿Soy necesario? ¿Les gusto a los demás?*

***Etiquetas comunes**: Dador, ayudador, cuidador y facilitador*

www.underforum.info

Características básicas de los Dos

ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES La mayoría piensa que las relaciones personales son la parte más importante de sus vidas. Es muy común para ellos tener muchos amigos cercanos, ya que siempre están ofreciendo apoyo y consejo porque creen que la otra persona lo necesita. A pesar de que piensan que las personas dependen de ellos, los Dos son los que se vuelven dependientes de sus relaciones, con el fin de reafirmarse de forma personal y tener un sentido de valor propio.

CONCENTRACIÓN EN LAS OTRAS PERSONAS Por lo general, presentan una capacidad intuitiva para entender lo que los demás necesitan, y la disposición a proporcionarlo. Su capacidad para llegar a otras personas puede ser generalizada (por ejemplo, a cualquier persona que aparente tener una necesidad) o altamente selectiva (individuos específicos que los Dos consideren que tienen un estatus alto). En este último de los casos, alterarán su imagen y comportamiento para encajar en la percepción que la otra persona tiene de ellos. En general, saben de manera instintiva cómo presentarse a sí mismos para agradar a los demás.

NEGACIÓN DE LAS NECESIDADES PROPIAS Debido a que los Dos se enfocan con tanto ahínco en los demás, suelen pasar por alto sus propias necesidades. Cuando se les pregunta qué necesitan, la mayoría se sienten confundidos y dicen: "Necesito ser necesario". Debido a que no están en contacto con sus propias carencias, tienen dificultad para satisfacerlas. En lugar de ello, dan a los demás, a menudo, inconscientes de que están deseando algo a cambio.

ORGULLO Por lo general, los Dos están orgullosos de su autoimagen como personas "buenas" y de su capacidad de saber lo que los demás necesitan o lo que las situaciones requieren, porque saben que lo hacen mejor que la mayoría de las demás personas. A pesar de que son muy competentes para organizar situaciones y manejar personas (con frecuencia tras bambalinas), hay un aspecto negativo en esta cualidad: si bien se regocijan cuando las cosas salen bien, pueden deprimirse y enojarse cuando las circunstancias no van como lo habían planeado.

www.underforum.info

Dos: Paradigma de liderazgo y características relacionadas

PARADIGMA: El trabajo de un líder es evaluar las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, así como motivar y facilitar las cosas a las personas para el logro de las metas organizacionales.

Coloque una marca al lado de las características de liderazgo que mejor lo describan.

Áreas de fortaleza	**Áreas de desarrollo**
☐ Desarrolla excelentes relaciones	☐ Se enfurece cuando se maltrata a otros
☐ Empático	☐ Tiene dificultad para decir no
☐ Comprensivo y generoso	☐ Se enoja cuando no se le aprecia
☐ Optimista	☐ Inconsciente de sus propias necesidades
☐ Amable	☐ Énfasis excesivo en las relaciones
☐ Responsable y trabajador	☐ Indirecto
☐ Tiene idea de las necesidades de los demás	☐ Se extralimita en hacer cosas por los demás
☐ Capaz de motivar a otros	☐ Inconsciente de que da para recibir algo a cambio

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE PARA DETERMINAR SI ES UNA PERSONA ESTILO ENEAGRAMÁTICO DOS

1. ¿Me enfoco en los demás y no en mí mismo, y sé intuitivamente lo que alguien más necesita, pero me es difícil articular mis propias necesidades?
2. ¿Las cuatro características básicas (orientación a las relaciones, concentración en las otras personas, negación de las necesidades propias y orgullo) son aplicables a mi persona?
3. ¿El paradigma de liderazgo del estilo de la persona Dos, encaja con mi visión de liderazgo?
4. ¿Hice una marca en 10 o más de las características enlistadas en "Áreas de fortaleza" y "Áreas de desarrollo"?

www.underforum.info

Tres



3 Estilo eneagramático
EL TRIUNFADOR

*Los **Tres** organizan sus vidas para lograr metas específicas y aparentar ser exitosos, esto con el fin de ganarse el respeto y admiración de los demás.*

***Enfoque central**: ¿Cómo me puedo ganar el respeto y la estima de los demás?*

***Etiquetas comunes**: Triunfador, exitoso, vencedor e iniciador*

Características básicas de los Tres

IMAGEN Los Tres son conocidos como los camaleones del Eneagrama, debido a que cambian su imagen para encajar en alguna situación en especial. Esto lo hacen para crear una impresión positiva, por lo general, una de confianza en sí mismos, de optimismo y de éxito. Este cambio de imagen es más intuitivo que conciente; por ejemplo, un Tres podría decir: "Puedo entender bien a mi audiencia".

ORIENTACIÓN HACIA METAS Los Tres se enfocan en lograr resultados, lo cual tiende a hacerlos altamente productivos. No obstante, su productividad puede lograrse a expensas de los sentimientos de los demás y de sí mismos. Perciben las emociones, en especial las de temor o tristeza, como si tuvieran el potencial para desviar el camino de sus logros, y pueden "agitarse" mucho cuando aparecen obstáculos en su camino.

ÉXITO Debido a que su autoestima depende de hacer bien su trabajo, tienden a enfocarse en "hacer" más que en "ser". Piensan que valen por lo que han logrado, más que por lo que son. Siempre están activos, y la mayoría de ellos probablemente se sientan confundidos si se les sugiere que dediquen menos tiempo a hacer y más a ser. Incluso podrían preguntar "¿ser?"; "¿qué es eso?"

EVASIÓN DEL FRACASO Con el fin de evitar el fracaso, se involucran en actividades en las que son competentes y por lo tanto tienen más probabilidad de triunfar. Si fracasan, como a todos nos pasa en algún

www.underforum.info

momento, los Tres dicen: "En realidad nunca fracasé", o bien pueden redefinir el fracaso como experiencia de aprendizaje.

Tres: Paradigma de liderazgo y características relacionadas

PARADIGMA: El trabajo de un líder es crear entornos que logren resultados, debido a que la gente comprende las metas y estructura de la organización.

Coloque una marca al lado de las características de liderazgo que mejor lo describan.

Áreas de fortaleza	**Áreas de desarrollo**
☐ Orientado al éxito	☐ Excesivamente competitivo
☐ Alto nivel de energía	☐ No siempre sincero
☐ Interpreta bien las necesidades de la audiencia	☐ Abrupto o apresurado
☐ Supera problemas	☐ Esconde sentimientos profundos
☐ Optimista	☐ Se extralimita
☐ Emprendedor	☐ Impaciente con los sentimientos de los demás
☐ Confiado	☐ Cree que su imagen es su verdadero yo
☐ Logra resultados	☐ Poco tiempo para las relaciones personales

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE PARA DETERMINAR SI ES UNA PERSONA ESTILO ENEAGRAMÁTICO TRES

1. ¿Todo lo que hago es para que los demás me valoren y respeten?
2. ¿Las cuatro características básicas (imagen, orientación hacia metas, éxito y evasión del fracaso) son aplicables a mi persona?
3. ¿El paradigma de liderazgo del estilo de la persona Tres, encaja con mi visión de liderazgo?
4. ¿Hice una marca en 10 o más de las características enlistadas en "Áreas de fortaleza" y "Áreas de desarrollo"?

www.underforum.info

Cuatros



4 Estilo eneagramático
EL INDIVIDUALISTA

*Los **Cuatros** desean establecer conexiones profundas con sus mundos internos y los de otras personas, y se sienten más vivos cuando expresan de forma auténtica sus experiencias y sentimientos.*
***Enfoque central**: ¿Seré rechazado o no me sentiré lo bastante bien? ¿Podré expresarme a mí mismo?*
***Etiquetas comunes**: Trágico-romántico, artista, esteta e individualista*

Características básicas de los Cuatros

EXTREMOS DE LA VIDA EMOCIONAL Los Cuatros viven en los extremos del espectro emocional, es decir con depresión por un lado e hiperactividad por el otro. Algunos pueden oscilar entre los dos. Piensan que la intensidad con la que experimentan la vida, excede por mucho la felicidad común con la que otros se conforman. Muchos Cuatros dan la impresión de que viven con la afirmación de "Yo soy mis sentimientos".

AÑORANZA Los Cuatros idealizan, anhelan y subliman lo que creen lejos de su alcance. En consecuencia, lo común y habitual puede parecerles aburrido y ordinario. La mayoría piensa que la melancolía es positiva, o al menos que no es una emoción negativa, ya que los pone en contacto con su ser más profundo y los hace sentir mucho más vivos.

AUTENTICIDAD Los Cuatros están en una búsqueda continua de la verdad, de lo real y de lo auténtico. Principalmente, se enfocan en la autenticidad de su propia expresión (por lo general a través de las artes o de la comunicación interpersonal) y de las conexiones genuinas que ellos creen que tienen con otras personas. En la búsqueda del significado de transmitir sus emociones, tienden a expresarse a través de historias personales y piensan que el mundo de la experiencia y los sentimientos es el verdadero.

COMPARACIONES Abierta o sutilmente, consciente o inconscientemente, los Cuatros se comparan con otros de manera habitual. Como

www.underforum.info

consecuencia, determinan para sí mismos que tienen muchos defectos, que son superiores, o quizá alternen ambas ideas. Cuando este tipo de personas se comparan con los demás, y el resultado de la evaluación ofrece muchas deficiencias para ellos, experimentan envidia. Este pesar por el bien ajeno lo interpretan como: "Otros tienen algo que a mí me falta. ¿Por qué yo no lo tengo?", lo cual es contrario a los celos, que se refiere a: "Ellos lo tienen, y yo lo quiero".

Cuatros: Paradigma de liderazgo y características relacionadas

PARADIGMA: El trabajo de un líder es crear organizaciones que den sentido y propósito a las personas, de tal manera que se les inspire a hacer un trabajo excelente.

Coloque una marca al lado de las características de liderazgo que mejor lo describan.

Áreas de fortaleza	**Áreas de desarrollo**
☐ Inspirador	☐ Intenso
☐ Creativo	☐ Autoconsciente
☐ Introspectivo	☐ Melancólico
☐ Expresivo	☐ Se aburre con facilidad
☐ Intuitivo	☐ Experimenta sentimientos de culpa
☐ Compasivo	☐ Dificultad para aceptar las críticas
☐ Búsqueda de la excelencia	☐ Distante
☐ Búsqueda de sentido a través de las conexiones interpersonales	☐ Profundamente crítico de los demás

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE PARA DETERMINAR SI ES UNA PERSONA ESTILO ENEAGRAMÁTICO CUATRO

1. Cuando tengo un sentimiento profundo, ¿me aferro a mis emociones intensamente durante largos periodos de tiempo, y suelo revivir mis pensamientos, sentimientos y sensaciones?

www.underforum.info

2. ¿Las cuatro características básicas (extremos de la vida emocional, añoranza, autenticidad y comparaciones) son aplicables a mi persona?
3. ¿El paradigma de liderazgo del estilo de la persona Cuatro, encaja con mi visión de liderazgo?
4. ¿Hice una marca en 10 o más de las características enlistadas en "Áreas de fortaleza" y "Áreas de desarrollo"?

Cincos



*Los **Cincos** están sedientos de conocimiento, y usan el desapego emocional como una forma de involucrarse, en un grado mínimo, con otras personas.*

***Enfoque central**: ¿Me afectarán las demandas sobre mi tiempo, energía y recursos?*

***Etiquetas comunes**: Observador, solitario, pensador e investigador*

Características básicas para los Cincos

SED DE CONOCIMIENTO La mayoría de los Cincos están enfocados en los hechos objetivos y analíticos; les fascina la información, en especial la relacionada con sus áreas de interés. No es extraño que tengan una gran biblioteca personal en una habitación que es enteramente suya. Esta biblioteca, que puede contener libros, revistas, CD o DVD, no sólo es un almacén de conocimiento, sino su refugio personal, un lugar donde se pueden sentir solos y libres de las demandas externas.

PRIVACIDAD Por lo general, los Cincos desean ardientemente la privacidad, ya que ésta les permite recargarse y prepararse para la interacción con los demás. En un extremo, puede ser un ermitaño, lo cual lo conduce a una vida solitaria, en lo que respecta a su mente. Por otro lado puede asumir funciones públicas, siempre y cuando éstas sean claras y definidas, y su injerencia en las emociones sea mínima.

www.underforum.info

Pueden confiar en algunos pocos, pero esperan que ellos protejan celosamente sus confidencias.

DESAPEGO EMOCIONAL Los Cincos automáticamente se desapegan de sus emociones, y de esta manera, más tarde reexperimentan sus sentimientos, ello, cuando están solos y se sienten seguros. Los Cincos notan que pueden acceder a sus emociones, de forma más fácil, cuando nadie los rodea para observarlos, y afirman que necesitan este tiempo a solas para descifrar sus sentimientos y emociones.

CATEGORIZACIÓN Los Cincos suelen separar o catalogar las diferentes partes de sus vidas. Tienen diferentes amigos para el trabajo, la recreación o el servicio comunitario. También catalogan su conocimiento, y colocan la información en "espacios" separados o categorías mentales.

Cincos: Paradigma de liderazgo y características relacionadas

PARADIGMA: El trabajo de un líder es desarrollar una organización efectiva a través de la investigación, deliberación y planeación, con el fin de que todos los sistemas y las personas trabajen en una misión común.

Coloque una marca al lado de las características de liderazgo que mejor lo describan.

Áreas de fortaleza	**Áreas de desarrollo**
☐ Analítico	☐ Desapegado
☐ Perspicaz	☐ Distante
☐ Objetivo	☐ Excesivamente independiente
☐ Sistemático	☐ Tímido
☐ Planeador detallado	☐ Subestima las relaciones
☐ Excelente en crisis	☐ No comparte información
☐ Persistente	☐ Terco
☐ Experto	☐ Crítico de los demás

www.underforum.info

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE PARA DETERMINAR SI ES UNA PERSONA ESTILO ENEAGRAMÁTICO CINCO

1. Cuando una situación se pone intensa o emocional, ¿automáticamente me desconecto de mis sentimientos y me reconecto con esas emociones más tarde, en un tiempo y lugar de mi elección?
2. ¿Las cuatro características básicas (sed de conocimiento, privacidad, desapego emocional y categorización) son aplicables a mi persona?
3. ¿El paradigma de liderazgo del estilo Cinco, encaja con mi visión de liderazgo?
4. ¿Hice una marca en 10 o más de las características enlistadas en "Áreas de fortaleza" y "Áreas de desarrollo"?

Seises



6 Estilo eneagramático
EL LEAL

*Los **Seises** tienen mentes intuitivas y crean escenarios anticipados o fatalistas, con el fin de prepararse en caso de que algo malo ocurra.*

***Enfoque central**: ¿Qué podría salir mal? ¿En quién confío? ¿Estoy tomando la mejor decisión?*

***Etiquetas comunes**: Abogado del diablo, fiel, interrogador y escéptico*

Características básicas de los Seises

PLANEACIÓN ANTICIPADA Y ESCENARIOS FATALISTAS Los Seises suelen tener imaginaciones vívidas y activas, las cuales continuamente generan escenarios fatalistas. Este tipo de personas pueden ser muy intuitivas, anticiparse y evitar problemas potenciales, pero también pueden equivocarse y proyectar sus pensamientos y sentimientos hacia los demás, ocasionando ansiedad en el proceso. Algunos de estos individuos, llamados Seises fóbicos, están conscientes de que crean escenarios fatalistas, mientras otros, conocidos como contrafóbicos, se involucran en actividades de alto riesgo para demostrarse a sí mismos y a otros

www.underforum.info

que no son miedosos. La mayoría de los Seises caen en alguno de estos dos extremos y pueden exhibir comportamiento fóbico y contrafóbico en diferentes circunstancias.

APLAZAMIENTO La tendencia de los Seises a preocuparse por lo que puede pasar, a menudo los demora para actuar. Y esto no se debe a que olviden hacer algo, simplemente los inunda la incertidumbre acerca de qué curso de acción deben tomar. Cuando su ansiedad se agrava con la duda, los Seises se pueden inmovilizar por "parálisis de análisis".

LEALTAD Los Seises valoran la lealtad al equipo y la organización, ya que piensan que aquellos con autoridad reconocerán y recompensarán su dedicación, y que sus colegas los apoyarán cuando algo salga mal. Sin embargo, su enfoque sobre la lealtad al grupo no significa que todos quieran ser parte integral de uno. Algunos prefieren permanecer en la periferia, con la libertad de moverse dentro y fuera del escenario del grupo, conforme les plazca.

ENFOQUE EN LA AUTORIDAD Los Seises tienden a enfocarse en aquellas personas con autoridad, debido a que piensan que ellos tienen la capacidad de mantenerlos a salvo o de dañarlos. Esperan lo primero y, al mismo tiempo, temen que en cualquier momento suceda lo segundo. Los más fóbicos tienden a obedecer a las figuras de autoridad, mientras que los más contrafóbicos desafían a las mismas. La mayoría de los Seises exhiben ambas reacciones.

Seises: Paradigma de liderazgo y características relacionadas

PARADIGMA: El trabajo de un líder es resolver los problemas organizacionales mediante el desarrollo de un entorno creativo de resolución de problemas, en el cual cada persona se sienta parte de la solución.

Coloque una marca al lado de las características de liderazgo que mejor lo describan.

www.underforum.info

Áreas de fortaleza	Áreas de desarrollo
☐ Responsable	☐ Inquietante
☐ Práctico	☐ Desagrado por la ambigüedad
☐ Colaborador	☐ "Parálisis por análisis"
☐ Estratégico	☐ Reactivo
☐ Intelecto agudo	☐ Autosacrificado
☐ Perseverante	☐ Excesivamente cauto o tomador de riesgos
☐ Anticipa problemas	☐ Excesivamente obediente o desafiante
☐ Leal a la compañía y a los empleados	☐ Proyecta sus pensamientos en los demás

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE PARA DETERMINAR SI ES UNA PERSONA ESTILO ENEAGRAMÁTICO SEIS

1. ¿Constantemente me preocupo o hago planeaciones anticipadas, con el fin de evitar escenarios negativos? ¿Disfruto enfrentando o superando situaciones riesgosas?
2. ¿Las cuatro características básicas (planeación anticipada y escenarios fatalistas, aplazamiento, lealtad y enfoque en la autoridad) son aplicables a mi persona?
3. ¿El paradigma de liderazgo del estilo de la persona Seis, encaja con mi visión de liderazgo?
4. ¿Hice una marca en 10 o más de las características enlistadas en "Áreas de fortaleza" y "Áreas de desarrollo"?

www.underforum.info

Sietes



*Los **Sietes** desean fervientemente la llegada de nuevas ideas, personas y experiencias; evitan la pena y crean planes elaborados que les permitan mantener varias opciones abiertas.*

***Enfoque central**: ¿Qué es emocionante? ¿Me siento limitado? ¿Puedo evitar la pena y la incomodidad?*

***Etiquetas comunes**: Epicúreo, generalista, visionario y conocedor*

Características básicas de los Sietes

ANHELO DE OPCIONES La creencia de que las posibilidades en la vida son ilimitadas es lo que ayuda a vivir a los Sietes. Ellos quieren estar seguros de que conservan todas sus opciones. Cuando creen que sus alternativas son limitadas, tienden a sentirse atrapados y ansiosos. A pesar de que hacen compromisos, también se aseguran de tener planes de respaldo, sólo como precaución.

OPTIMISMO La persona Siete tiene el estilo más optimista del Eneagrama. Efervescentes y entusiastas; siempre son optimistas, debido a que, incluso en épocas difíciles, piensan que si las cosas no funcionan hoy, lo harán mañana. En tiempos desafiantes su energía se ve sostenida por su fascinación por las cosas y la gente interesante, así como por su capacidad de replantear las experiencias negativas. Por ejemplo, un Siete, a quien se le critica por faltar a una junta, puede decir: "Sí, pero estuve revisando un documento y encontré una forma para mejorar de manera drástica este proyecto".

EVASIÓN DEL SUFRIMIENTO Los Sietes evitan el sufrimiento, la incomodidad y las situaciones difíciles, al buscar experiencias positivas y reformular las negativas. Ellos pueden sentirse profundamente emocionados y estar dispuestos a ayudar a alguien que sufre, pero su lema típico es: "¡No te preocupes, sé feliz!".

www.underforum.info

MENTE SINTETIZADORA La mente del Siete se conoce como la "mente mono" debido a que se mueve con rapidez de una idea a otra. En consecuencia, son más creativos y expertos en sintetizar pensamientos aparentemente inconexos y desarrollar ideas innovadoras. No obstante, este método de procesamiento mental también ocasiona que la mayoría de este tipo de personas se sientan confundidas, ya que su atención, dirigida a la complexión de una idea o tarea, se desvía por su enfoque en otro pensamiento, tarea o persona estimulante.

Sietes: Paradigma de liderazgo y características relacionadas

PARADIGMA: El trabajo de un líder es mantener a su gente emocionada y crear nuevas aventuras, de tal manera que la organización aproveche las oportunidades importantes de negocio.

Coloque una marca al lado de las características de liderazgo que mejor lo describan.

Áreas de fortaleza	Áreas de desarrollo
☐ Imaginativo y creador	☐ Impulsivo
☐ Entusiasta	☐ Poco enfocado
☐ Curioso	☐ Rebelde
☐ Cautivador	☐ Evita situaciones dolorosas
☐ Realiza múltiples tareas	☐ Empatía inconsistente para con los demás
☐ Optimista	☐ Reactivo a la retroalimentación negativa
☐ Pensador rápido	☐ Disgusto por la rutina
☐ Capaz de relacionar datos inconexos	☐ Racionaliza las experiencias negativas

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE PARA DETERMINAR SI ES UNA PERSONA ESTILO ENEAGRAMÁTICO SIETE

1. ¿Continuamente busco personas, ideas y acontecimientos nuevos y estimulantes, para mantener la vida emocionante y en continuo avance?

www.underforum.info

2. ¿Las cuatro características básicas (anhelo de opciones, optimismo, evasión del sufrimiento y mente sintetizadora) son aplicables a mi persona?
3. ¿El paradigma de liderazgo del estilo de la persona Siete, encaja con mi visión de liderazgo?
4. ¿Hice una marca en 10 o más de las características enlistadas en "Áreas de fortaleza" y "Áreas de desarrollo"?

Ochos



*Los **Ochos** persiguen la verdad, les gusta tener las situaciones bajo control, quieren lograr que las cosas importantes sucedan e intentan ocultar su vulnerabilidad.*

***Enfoque central**: ¿Todo está bajo control de una forma justa y efectiva?*

***Etiquetas comunes**: Jefe, líder, retador y protector*

Características básicas de los Ochos

CONTROL A los Ochos les gusta ejercer influencia directa sobre las personas y acontecimientos que afectan sus vidas. También son muy sensibles al comportamiento controlador originado por otras personas. Si bien respetan a los individuos que usan su poder e influencia con eficacia; cuando alguien abusa de su autoridad o ejerce el control de una manera poco eficaz, tienen una reacción instintiva negativa. Son ágiles al percibir el caos y la falta de control, e intervendrán con rapidez para cerciorarse de que las cosas se muevan en la dirección correcta.

JUSTICIA Los Ochos buscan la verdad y aprecian la honestidad, por lo que esperan que las personas asuman la responsabilidad de sus acciones, y exigen que las figuras de autoridad tomen el mando de una forma justa y sin manipulaciones. Cuando se enfrentan a la injusticia, se encienden con gran pasión para expresar sus creencias y valores, compensar la situación y proteger a quienes perciben como víctimas inocentes.

www.underforum.info

VULNERABILIDAD La mayoría de los Ochos creen que el mundo se puede dividir en dos grupos de personas: los fuertes y los débiles. Debido a esta visión, optan por estar entre los fuertes y resistentes. No obstante, tienen una vulnerabilidad oculta e infantil que por lo general prefieren no revelar. Si bien algunos ocultan su vulnerabilidad, otros están dispuestos a compartir su lado más sensible con las personas en las que confían y a las cuales respetan.

VENGANZA Muchos de estos individuos no consideran que su comportamiento sea negativo. Por el contrario, los Ochos ven un escenario de equilibrio cuando persiguen la justicia, se mantienen firmes o se vengan de alguien que ha hecho mal, incluso aceptan que otros tengan el mismo comportamiento vengativo. El desafío para muchos es comprender que otras personas confiadas y asertivas pueden, en ocasiones, sentirse intimidadas por la intrepidez de sus acciones y su tendencia a dominar las situaciones.

Ochos: Paradigma de liderazgo y características relacionadas

PARADIGMA: El trabajo de un líder es hacer avanzar a una organización mediante un liderazgo decidido, el cual coloque a personas capaces y confiables en los puestos correctos, y faculte a la gente competente para la acción.

Coloque una marca al lado de las características de liderazgo que mejor lo describan.

Áreas de fortaleza	**Áreas de desarrollo**
☐ Directo	☐ Controlador
☐ Altamente estratégico	☐ Demandante
☐ Supera los obstáculos	☐ Impaciente
☐ Enérgico	☐ Perturbado cuando el paso es lento
☐ Protector de los demás	☐ Desdeña la debilidad
☐ Hace progresar los proyectos	☐ Altas expectativas de sí mismo y de los demás
☐ Apoya el éxito de los demás	
☐ Autoconfiado y autoritario	☐ Se siente usado cuando los otros no están a la altura de sus expectativas

www.underforum.info

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE PARA DETERMINAR SI ES UNA PERSONA ESTILO ENEAGRAMÁTICO OCHO

1. ¿Tengo una apariencia extremadamente fuerte, la cual alguna vez intimida a los demás (intencional o no intencionalmente), pero esconde un interior vulnerable menos visible?
2. ¿Las cuatro características básicas (control, justicia, vulnerabilidad y venganza) son aplicables a mi persona?
3. ¿El paradigma de liderazgo del estilo Ocho, encaja con mi visión de liderazgo?
4. ¿Hice una marca en 10 o más de las características enlistadas en "Áreas de fortaleza" y "Áreas de desarrollo"?

Nueves



*Los **Nueves** buscan la armonía, el aprecio mutuo positivo, y les desagrada el conflicto, las tensiones y la mala voluntad.*

***Enfoque central**: ¿Todo el mundo está siendo escuchado, incluido yo?*

***Etiquetas comunes**: Mediador, pacificador, vínculo y armonizador*

Características básicas de los Nueves

ARMONÍA Los Nueves tienden a estar relajados, tranquilos y no son críticos, se sienten más contentos cuando perciben un ambiente de unidad y conexión entre ellos y otras personas. La mayoría aprecia la armonía natural, y se funden o mezclan con otras personas con quienes disfrutan estar.

EVASIÓN DEL CONFLICTO Debido a que los Nueves desean la armonía con tanta vehemencia, eluden el conflicto directo siempre que es posible. En consecuencia, evitan emprender acciones controversiales,

www.underforum.info

por ejemplo, decir no, desafiar a alguien o tomar decisiones difíciles. Deseosos de restaurar la armonía, también son expertos en mediar conflictos, siempre y cuando no sean parte importante de la disputa.

ADOPTAR UNA POSICIÓN Los Nueves ignoran y pierden el seguimiento de sus pensamientos, sentimientos y necesidades, y en sus relaciones permiten a otros ser más activos y asertivos. Para ellos puede ser muy difícil asumir una posición enérgica en varias situaciones; por ejemplo, cuando se discute qué película ver, decidir qué automóvil familiar comprar o dar una opinión directa en una discusión acerca de una cuestión polémica. Decir que no, puede ser particularmente difícil para los Nueves, debido a que hacerlo tiene el potencial de crear tensión y conflicto con otras personas. Generalmente dirán que sí y se acomodarán a las agendas de los demás, incluso cuando en realidad quieran decir que no. En este aspecto, el comportamiento Nueve puede ser pasivo-agresivo cuando da una respuesta positiva a una solicitud que él o ella en realidad no tiene la intención de cumplir.

DIFUSIÓN DE LA ATENCIÓN Cuando las tareas son apremiantes o están pendientes decisiones importantes, pierden el enfoque y distraen su energía hacia tareas y actividades secundarias, por ejemplo hacen papeleos innecesarios, ven la televisión o se involucran en una rutina consumidora de tiempo.

Nueves: Paradigma de liderazgo y características relacionadas

PARADIGMA: El trabajo de un líder es ayudar a lograr la misión colectiva mediante la creación de un entorno de trabajo claramente estructurado y armonioso.

Coloque una marca al lado de las características de liderazgo que mejor lo describan.

www.underforum.info

Áreas de fortaleza

- ☐ Diplomático
- ☐ Tranquilo
- ☐ Consistente
- ☐ Incluyente y colaborador
- ☐ Desarrolla relaciones duraderas
- ☐ Paciente
- ☐ Apoya a los demás
- ☐ Asimila el panorama general trabajando en los detalles operacionales

Áreas de desarrollo

- ☐ Evita el conflicto
- ☐ Tímido
- ☐ Olvida las prioridades
- ☐ Postergador
- ☐ Indeciso
- ☐ Incierto
- ☐ Energía baja
- ☐ Pasivo-agresivo bajo presión

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE PARA DETERMINAR SI ES UNA PERSONA ESTILO ENEAGRAMÁTICO NUEVE

1. ¿Automáticamente me mezclo con la energía positiva de otras personas, pero me angustio cuando estoy rodeado de negatividad, enojo y conflicto?
2. ¿Las cuatro características básicas (armonía, evasión de conflictos, adoptar una posición y difusión de atención) son aplicables a mi persona?
3. ¿El paradigma de liderazgo del estilo de la persona Nueve, encaja con mi visión de liderazgo?
4. ¿Hice una marca en 10 o más de las características enlistadas en "Áreas de fortaleza" y "Áreas de desarrollo"?

¿Cuál de los nueve estilos cree que lo describe con mayor precisión? Tome una hoja de papel y enumere cuatro opciones principales en orden jerárquico, comenzando con el estilo que lo describa mejor. Tenga en mente estas cuatro elecciones conforme lea el resto de este capítulo.

www.underforum.info

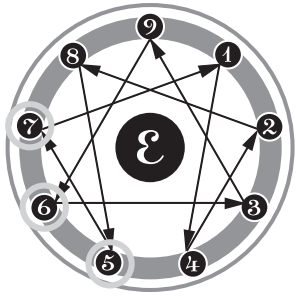
Más información para ayudarlo a determinar su estilo eneagramático

Centros eneagramáticos de inteligencia

Cada estilo eneagramático está basado en uno de tres centros de inteligencia: el centro cerebral, el centro cardiaco y el centro corporal. La función de estas tres modalidades, que tienen sus raíces en una filosofía oriental de larga tradición, está relacionada con las formas en que reaccionamos frente a los acontecimientos y el modo como procesamos la información. Si bien todos tenemos cabeza, corazón y cuerpo, nuestra personalidad está constituida alrededor de una de estas tres modalidades. Cada centro contiene tres de nueve estilos eneagramáticos, y uno de los tres estilos es en el cual ese centro se basa, mientras que los otros dos son variaciones.

ESTILOS DEL CENTRO CEREBRAL: TRES ESTILOS DE PERSONALIDAD ORGANIZADOS EN TORNO A LAS REACCIONES DE TEMOR En el centro cerebral están los estilos eneagramáticos Cinco, Seis y Siete (véase figura 1.2). Éstos comparten la característica de involucrarse en un análisis complicado, ello, como reacción a su emoción común: el temor. Los Cincos responden al temor mediante el distanciamiento, replegándose en sus mentes con el fin de comprender lo que ocurre. La reacción de los Seises consiste en anticipar escenarios fatalistas y diseñar planes para impedir lo que pudiera salir mal. Los Seises contrafóbicos a veces no están conscientes del sentimiento de temor, ya que ellos se apresuran a emprender actividades riesgosas como una forma de asegurarse de que no tienen miedo. Los Sietes toman un camino diferente, se mueven, con rapidez, del miedo a las posibilidades placenteras. A pesar de que la mayoría de los Sietes no aparentan ser temerosos, en realidad escapan del miedo y del dolor,

FIGURA 1.2 Centro cerebral

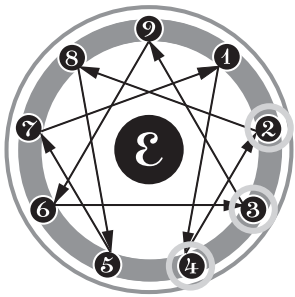


www.underforum.info

es decir tienen una reacción evasiva. El estilo eneagramático Seis es el estilo medular de los tres, mientras que los estilos Cinco y Siete son variaciones del Seis.

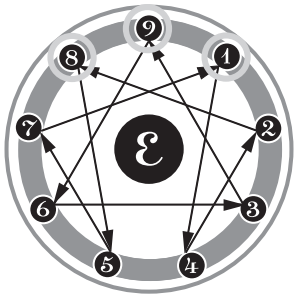
ESTILOS DEL CENTRO CARDIACO: TRES ESTILOS DE PERSONALIDAD ORGANIZADOS EN TORNO A CREAR UNA IMAGEN El centro cardiaco contiene los estilos Dos, Tres y Cuatro (véase figura 1.3). Los individuos con estilos cardiacos (emocionales) se esfuerzan mucho por proteger una imagen determinada, y usan sus emociones para percibir cómo les responden los demás. Los Dos intentan crear una imagen para verse agradables, y buscan a los demás para obtener afirmación de su valía. Los Tres trabajan para proyectar una imagen de éxito y buscan conseguir, por lo que han logrado, el respeto y admiración de otras personas. De los tres estilos cardiacos, los más enfocados en su interior son los Cuatros, quienes intentan crear una imagen de ser únicos y diferentes, y usan la sensibilidad emocional para defenderse del rechazo. El estilo eneagramático Tres es el estilo central, mientras que el Dos y Cuatro son variaciones del Tres.

FIGURA 1.3 Centro cardiaco



ESTILOS DEL CENTRO CORPORAL: TRES ESTILOS DE PERSONALIDAD ORGANIZADOS EN TORNO AL ENOJO Su estilo eneagramático puede estar basado en el centro corporal, también llamado visceral o instintivo, el cual está integrado por los estilos Ocho, Nueve y Uno (véase figura 1.4). En la subestructura emocional de estos tres estilos hay enojo. Los Ochos expresan su enojo de manera frecuente y directa. Este enfado, que comienza en las vísceras y se mueve

FIGURA 1.4 Centro corporal



www.underforum.info

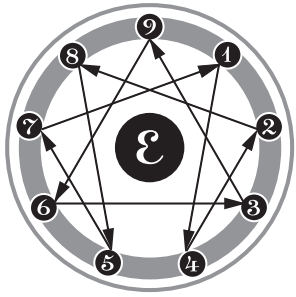
con rapidez de arriba a abajo, puede ser estimulado por la injusticia, la debilidad de los demás, por alguien que asume un control ineficiente de una situación o por quien miente. Los Nueves tienden a evitar el enojo y el conflicto directo, y prefieren sentirse conectados y cómodos con los demás. Su enojo, enterrado profundamente, recibe el nombre de "enojo dormido", y sólo sale a la superficie cuando se sienten ignorados u obligados a hacer algo, en cuyo caso su enfado puede convertirse en comportamiento pasivo-agresivo. El enojo de los Unos suele manifestarse con frecuentes irritaciones, seguidas por llamaradas de resentimiento. Los Unos también tienden hacia la autocrítica, que es el enojo vuelto hacia el interior. El estilo eneagramático Nueve es el estilo central del centro corporal, y los estilos Ocho y Uno son variaciones del Nueve.

¿Qué centro de inteligencia y qué estilo dentro del mismo, lo describen mejor? Como se mencionó antes, existen cuatro estilos eneagramáticos, además del central, que influyen en su personalidad. Las *alas* de éstos son los números que aparecen al lado del estilo central, y sus *puntos de estrés* y *de seguridad* son los números a donde llegan las flechas de las líneas. Un número ala y/o punto de estrés o de seguridad puede estar entre los cuatro estilos que usted listó. La siguiente información, acerca de las alas, puntos de estrés y de seguridad, puede aclararle cuál es su estilo central y las dinámicas del sistema eneagramático.

Alas del estilo eneagramático

Como se observó antes, las alas son los estilos eneagramáticos que escoltan, de cada lado, al número o estilo real. Éstas son estilos secundarios de su personalidad, lo cual significa que quizá usted despliegue algunas de las características de estos estilos. Las alas no cambian de manera radical su estilo eneagramático, tan sólo agregan cualidades adicionales

FIGURA 1.5 Alas del estilo



www.underforum.info

a su identidad principal. Como se puede ver en el símbolo del Eneagrama, el Nueve y Dos son las alas de los Unos, el Uno y el Tres son alas de los Dos, Dos y Cuatro son alas de los Tres, y así sucesivamente (figura 1.5).

Quizá usted tenga una, dos o ningún ala. También es común haber tenido un ala más activa cuando fue joven, y tener otra que haya aparecido en su edad adulta. Dos personas del mismo estilo eneagramático y con alas idénticas pueden usar sus cualidades de manera diferente. No obstante, las descripciones generales de las alas pueden servir como lineamientos que le ayudarán a explorar este aspecto del Eneagrama y también le permitirán identificar sus posibles alas.

TABLA 1.1 Descripciones de alas para los nueve estilos eneagramáticos

9 **1** 2 Alas para los Unos	Los Unos con un ala Nueve seguirán en busca de la perfección, pero serán más relajados, reaccionarán con menor rapidez y disfrutarán la perfección de la naturaleza. Con un ala Dos seguirán buscando la perfección, pero se volverán más generosos y gregarios, y enfocarán su trabajo en ayudar a las demás personas.
1 **2** 3 Alas para los Dos	Los Dos con un ala Uno todavía estarán enfocados en ayudar a otras personas, pero serán más serios, críticos y dedicados a su trabajo. Con un ala Tres seguirán ayudando a otras personas, pero se sentirán más cómodos al estar bajo los reflectores, y se encaminarán a ser exitosos.
2 **3** 4 Alas para los Tres	Los Tres con un ala Dos siguen centrando su atención en el éxito, pero serán más empáticos, y tratarán de realizar actividades y trabajo que ayude a los demás. Con un ala Cuatro seguirán enfocándose en el éxito, pero también se volverán más emocionales y tendrán intereses estéticos más fuertes.
3 **4** 5 Alas para los Cuatros	Los Cuatros con un ala Tres seguirán enfocados en las experiencias, sentimientos y el sentido profundo, pero también tendrán más energía y sofisticación, y podrán realizar trabajo de un perfil más alto. Con un ala Cinco seguirán enfocados en las experiencias más arraigadas, sentimientos y sentido profundo, pero serán más sumisos, privados y analíticos.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 1.1 (*Continuación*) Descripciones de alas para los nueve estilos eneagramáticos

4 **5** 6 Alas para los Cincos	Los Cincos con un ala Cuatro buscarán el conocimiento y no se apegarán emocionalmente, pero experimentarán más emociones a nivel interno y se volverán más artísticos. Con un ala Seis seguirán buscando el conocimiento y tenderán a no apegarse emocionalmente, pero serán más escépticos y precavidos.
5 **6** 7 Alas para los Seises	Los Seises con un ala Cinco aún se involucrarán en planeaciones anticipadas, pero estarán más enfocados en su interior y se apasionarán por la búsqueda de información. Con un ala Siete se involucrarán en la planeación anticipada, pero serán optimistas y asumirán más riesgos.
6 **7** 8 Alas para los Sietes	Los Sietes con un ala Seis se seguirán involucrando en la construcción de escenarios optimistas y en la planeación futura, pero serán más temerosos y deliberados. Con un ala Ocho seguirán construyendo escenarios optimistas y planeando el futuro, pero serán más directos y asertivos.
7 **8** 9 Alas para los Ochos	Los Ochos con un ala Siete se mantendrán asumiendo el mando, imponiéndose y ocultando sus vulnerabilidades, pero serán más alegres, independientes y aventureros. Con un ala Nueve tomarán el mando, seguirán imponiéndose y ocultando sus vulnerabilidades, pero serán más cálidos, calmados y orientados hacia la obtención de consensos.
8 **9** 1 Alas para los Nueves	Los Nueves con un ala Ocho seguirán en busca de la armonía y la evasión del conflicto, pero también exhibirán más poder personal y tomarán un mayor control de las situaciones. Con un ala Uno mantendrán su búsqueda de la armonía y evadirán los conflictos, pero también se volverán más puntuales, juiciosos y críticos.

¿Estas combinaciones de estilos eneagramáticos y alas se parecen a usted?

Puntos de estrés y de seguridad en el Eneagrama

Cuando escoja las cuatro posibilidades principales de su estilo eneagramático quizá elija su punto de estrés o su punto de seguridad, así como su estilo central y una o ambas alas. Las flechas en el símbolo eneagramático son importantes, puesto que indican dos estilos diferentes, los cuales pueden aumentar las características del estilo central de una persona.

www.underforum.info

Por lo general, en situaciones de estrés, el comportamiento de un individuo se convierte en una versión acentuada de los aspectos negativos del estilo eneagramático de esa persona. Cuando alguien se siente seguro o relajado, las fortalezas de su estilo se vuelven más visibles.

El símbolo del Eneagrama también muestra un patrón dinámico de cómo cada estilo puede moverse a través del sistema, bajo condiciones de estrés o seguridad, las cuales reciben el nombre de punto de estrés y punto de seguridad, respectivamente. El punto de estrés es el lugar, dentro del Eneagrama, al cual usted se mueve cuando se siente bajo presión; en este caso la flecha se *aleja* de su estilo eneagramático central. El punto de seguridad es el lugar al cual se mueve cuando se siente relajado; la flecha apunta *hacia* su estilo eneagramático central. Cuando están estresados o seguros, *los individuos no cambian su estilo central,* simplemente comienzan a mostrar ciertos rasgos de su punto de estrés o de seguridad.

El estrés a veces ayuda a algunas personas, ya que cuando están bajo presión pueden demostrar las características positivas de su punto de estrés. Sin embargo, para otros es indeseable, pues externa las cualidades negativas de su punto de estrés. Asimismo, la seguridad puede no ser totalmente benéfica para algunas personas, porque cuando están relajadas demuestran las características negativas de su punto de seguridad. No obstante, cuando otros individuos tienen seguridad y relajación actúan de forma favorable, lo cual acentúa las cualidades propicias de su punto de seguridad. La forma más útil de usar los puntos de estrés o de seguridad es verlos como dos lugares adicionales en el eneagrama, los cuales lo ayudarán a comprender sus pensamientos, sentimientos y comportamientos.

Puntos de estrés

Si usted observa el Eneagrama, verá que las flechas en condiciones de estrés tienen un movimiento en sentido contrario a las manecillas del reloj. El estilo eneagramático al que apunta la flecha de su estilo es su punto de estrés.

www.underforum.info

EL TRIÁNGULO INTERNO: EL ESTRÉS Bajo estrés, los Nueves se mueven al Seis, los Seises al Tres y los Tres al Nueve (véase figura 1.6). El estrés se refiere a cualquier clase de presión, desde demandas moderadas (como plazos indulgentes para entregar un trabajo) hasta circunstancias de extrema coacción (como ser ignorado para un ascenso).

FIGURA 1.6 El triángulo interno

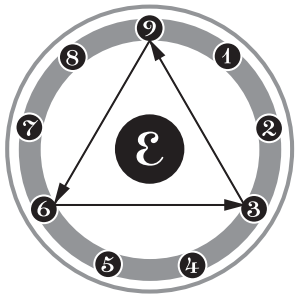
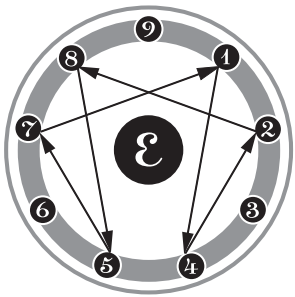


FIGURA 1.7 La héxada

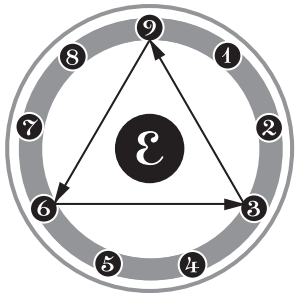


LA HÉXADA: EL ESTRÉS Ahora observe las líneas interiores del Eneagrama, sin el triángulo interno (figura 1.7). Esta configuración, la *héxada*, muestra los otros seis estilos eneagramáticos y sus interconexiones bajo el estrés. Los Unos se mueven hacia el Cuatro, los Cuatros hacia el Dos, los Dos hacia el Ocho, los Ochos hacia el Cinco, los Cincos hacia el Siete y los Sietes hacia el Uno.

Puntos de seguridad

En condiciones de seguridad, también llamada relajación, las flechas del Eneagrama fluyen en el sentido del reloj. El lugar a donde apunta la flecha de su estilo eneagramático es su punto de seguridad.

FIGURA 1.8 Triángulo interno



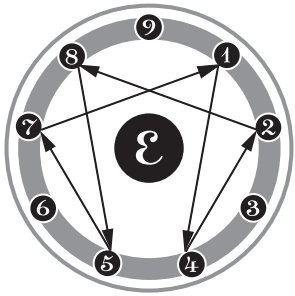
EL TRIÁNGULO INTERNO: SEGURIDAD Cuando se sienten seguros, los Nueve se mueven hacia el Tres, los Tres hacia el Seis, y los Seises hacia el

www.underforum.info

Nueve (figura 1.8). La seguridad o relajación se refiere a la ausencia de presión, preocupación o demandas.

LA HÉXADA: SEGURIDAD Si observa los seis patrones del Eneagrama de la héxada, podrá ver que los Unos se mueven al Siete, los Sietes al Cinco, los Cincos al Ocho, los Ochos al Dos, los Dos al Cuatro, y los Cuatros al Uno (figura 1.9).

FIGURA 1.9 La héxada



Quizá tenga conexiones fuertes con uno o ambos números de la flecha, o tal vez no las tenga con ninguno. Las personas que tienen el mismo estilo eneagramático, cuyos vínculos son fuertes con los números de sus flechas, pueden usar las cualidades de las mismas de manera muy diferente. No obstante, las descripciones generales, dadas aquí, para los nueve estilos eneagramáticos pueden ayudarle a comprender sus conexiones con los puntos de estrés y de seguridad.

TABLA 1.2 Puntos de estrés y de seguridad para los nueve estilos eneagramáticos

4 **1** 7 Estrés y seguridad para los Unos	Los Unos que tienen un fuerte vínculo con el Cuatro mantienen su búsqueda por la perfección, pero también pueden ser más emocionales, originales, creativos e introspectivos. Los Unos que tienen un fuerte vínculo con el Siete mantienen su búsqueda por la perfección, pero pueden estar menos preocupados por las reglas sociales y son más inventivos y amantes de la diversión, en particular cuando están de vacaciones o lejos de su hogar y trabajo.
8 **2** 4 Estrés y seguridad para los Dos	Los Dos que tienen fuerte vínculo con el Ocho siguen ayudando a otras personas, pero quizá tengan una sensación más profunda de poder personal y sean más agresivos y arrojados. Los Dos que tienen un fuerte vínculo con el Cuatro siguen ayudando a otras personas, pero también podrían tener mayor contacto con sus experiencias y sentimientos más profundos, y tenderán a ser más originales al utilizar su creatividad.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 1.2 (*Continuación*) Puntos de estrés y de seguridad para los nueve estilos eneagramáticos

9 **3** 6 Estrés y seguridad para los Tres	Los Tres que tienen un fuerte vínculo con el Nueve mantienen su enfoque en el éxito, pero son más tranquilos y resistentes a la presión, y para relajarse se involucran en actividades no estructuradas. Los Tres que tienen un fuerte vínculo con el Seis mantienen su enfoque en el éxito, pero son más analíticos, intuitivos y conscientes de su propia ansiedad.
2 **4** 1 Estrés y seguridad para los Cuatros	Los Cuatros que tienen un fuerte vínculo con el Dos se siguen enfocando en experiencias, sentimientos y sentido profundos, pero quizá también estén más sintonizados con otras personas y sean complacientes. Los Cuatros que tienen un fuerte vínculo con el Uno se enfocan en experiencias, sentimientos y sentido profundos, pero quizá sean más objetivos y críticos.
7 **5** 8 Estrés y seguridad para los Cincos	Los Cincos que tienen un fuerte vínculo con el Siete siguen en la búsqueda del conocimiento y tienden a ser desapegados emocionalmente, pero también podrían volverse más juguetones y se sentirán cómodos cuando son visibles. Los Cincos que tienen un fuerte vínculo con el Ocho buscan el conocimiento y tienden a ser desapegados emocionalmente, pero también pueden ser más asertivos y tener más poder personal.
3 **6** 9 Estrés y seguridad para los Seises	Los Seises que tienen un fuerte vínculo con el Tres conservan su tendencia a hacer planeaciones anticipadas, pero quizá también se guíen por metas establecidas bajo un rango de presión que va de ligero a moderado. Los Seises que tienen un fuerte vínculo con el Nueve se seguirán involucrando en planeaciones anticipadas, pero quizá también se sientan más relajados, y tengan una naturaleza más flexible.
1 **7** 5 Estrés y seguridad para los Sietes	Los Sietes que tienen un fuerte vínculo con el Uno seguirán involucrándose en la construcción de escenarios optimistas y en la planeación del futuro, pero se volverán más precisos y estarán más enfocados en el detalle. Los Sietes que tienen un fuerte vínculo con el Cinco seguirán involucrándose en la construcción de escenarios optimistas y en la planeación del futuro, pero quizá también disfruten de más momentos de soledad.
5 **8** 2 Estrés y seguridad para los Ochos	Los Ochos que tienen un fuerte vínculo con el Cinco asumirán el mando, se impondrán y ocultarán sus vulnerabilidades, pero podrán ser más calmados y reflexivos. Los Ochos que tienen un fuerte vínculo con el Dos asumirán el mando, se impondrán y ocultarán sus vulnerabilidades, pero también se volverán más cálidos, empáticos y generosos.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 1.2 (*Continuación*) Puntos de estrés y de seguridad para los nueve estilos eneagramáticos

6 **9** 3 Estrés y seguridad para los Nueves	Los Nueves que tienen un fuerte vínculo con el Seis seguirán en busca de la armonía y evitarán el conflicto, pero estarán más dispuestos a expresar sus ideas y preocupaciones. Los Nueves que tienen un fuerte vínculo con el Tres seguirán en busca de la armonía y evitarán el conflicto, pero también postergarán en menor medida el enfocarse en metas y resultados.

¿Alguno de estos patrones de movimiento bajo estrés o seguridad describen su comportamiento?

Vistazo general

Ahora que ya conoce los nueve estilos, sus alas asociadas y sus puntos de estrés y de seguridad, dése un tiempo para determinar cuál es el estilo eneagramático que lo describe con mayor precisión. Examine las nueve configuraciones de los estilos eneagramáticos, sus alas relacionadas y los puntos de seguridad y estrés que se dan en la siguiente tabla, asimismo estudie las motivaciones inherentes en cada estilo. Analice detalladamente los patrones de pensamiento, sentimientos y comportamiento durante su vida, no sólo en años recientes. Hágalo basado en los cuatro estilos eneagramáticos principales que eligió antes. Entre ellos puede estar su estilo central, sus alas y/o sus puntos de seguridad o estrés.

TABLA 1.3 Alas y puntos de estrés y de seguridad de los nueve estilos eneagramáticos

Alas 9 **1** 2 4 7 Estrés y seguridad	Búsqueda de la perfección; evita cometer errores	Alas 1 **2** 3 8 4 Estrés y seguridad	Búsqueda de aprecio y de ser necesario; evita sentirse devaluado
Alas 2 **3** 4 9 6 Estrés y seguridad	Búsqueda de respeto y admiración; evita el fracaso	Alas 3 **4** 5 2 1 Estrés y seguridad	Búsqueda de la expresión de sus sentimientos profundos y las conexiones con otros; evita el rechazo

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 1.3 (*Continuación*) Alas y puntos de estrés y de seguridad de los nueve estilos eneagramáticos

Alas 4 5 6 / 7 — Estrés y seguridad	Búsqueda de conocimiento y sabiduría; evita la intrusión de otros y la pérdida de energía	Alas 5 6 7 / 3 9 — Estrés y seguridad	Búsqueda de sentido, certidumbre y confianza; evita y previene escenarios negativos.
Alas 6 7 8 / 1 5 — Estrés y seguridad	Búsqueda de estimulación y placer; evita el dolor y la incomodidad	Alas 7 8 9 / 5 2 — Estrés y seguridad	Búsqueda del control y la justicia; evita sentirse vulnerable
Alas 8 9 1 / 6 3 — Estrés y seguridad	Búsqueda de la armonía y confort; evita el conflicto		

Conforme lea los siguientes capítulos, se percatará de que cada uno se enfoca en una competencia de liderazgo crítica; aprenderá cómo los líderes de cada estilo eneagramático pueden sobresalir y al mismo tiempo expandir su desarrollo en cada área de competencia. Si aún no tiene la certeza de cuál es su estilo eneagramático o ha pensado en dos o tres opciones, estos ejemplos de líderes reales en acción le ayudarán a aclarar su propio estilo.

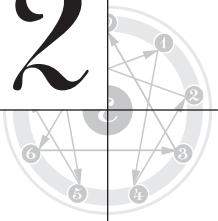
Para aprender más…

Lea uno de los libros recomendados bajo "El Eneagrama" en la sección de recursos, al final de este libro; lea el capítulo 1, "Descubra su estilo eneagramático" en *Bringing Out the Best Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success*, de la doctora Ginger Lapid-Bogda.

www.underforum.info



Capítulo 2



Guiarse por resultados

Para usted es importante tener la credibilidad de sus clientes, esto, mediante la producción sostenida en resultados de alta calidad. Ellos dependen de su entrega oportuna, así como de los productos, sistemas y procesos efectivos. Si se guía continuamente por los resultados y está a la altura de su propio potencial, eleva los estándares del desarrollo de nuevos productos, supera sus metas financieras y apoya a su organización como líder en su campo.

Tener la capacidad de guiarse por resultados, significa que domina los siguientes seis componentes de la competencia:

1. Determinar la dirección general y las metas comunes
2. Crear planes factibles
3. Asignar metas de manera efectiva
4. Anticipar, medir y recompensar el alto desempeño
5. Ofrecer un liderazgo continuo
6. Evaluar resultados y utilizar lo que se aprendió del análisis

Lea más y reflexione en mayor medida con respecto a los seis componentes de la competencia que utiliza al guiarse por resultados, califíquese en cada área en la escala de 1 a 5. Esto le ayudará a determinar sus áreas de fortaleza, así como las que necesitan desarrollo.

www.underforum.info

FIGURA 2.1 Guiarse por resultados



Los seis componentes de la competencia que usa al guiarse por resultados

Componente 1: Establecer la dirección general y metas comunes

Este componente implica que la determinación de metas desafiantes tenga una prioridad superior, mientras se analizan astutamente los resultados finales del proyecto; se determinan los estándares explícitos de desempeño, y se aclaran las funciones y responsabilidades ambiguas; se definen la duración y dificultad de las tareas puntualmente, los proyectos implicados y los resultados requeridos; y se estructura todo el trabajo con la visión, estrategia del proyecto, equipo y organización.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

www.underforum.info

Componente 2: Crear planes factibles

Este componente supone el desarrollo de programas y plazos realistas y bien organizados, como consecuencia, la toma y la comunicación de decisiones será clara y oportuna; se definirán entregas reales y de alta calidad, y se mostrará tolerancia en todas las áreas de modo que se puedan implementar cambios conforme se vayan requiriendo.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 3: Asignar tareas de manera efectiva

Este componente conlleva la asignación apropiada de tareas y decisiones a aquellos que conozcan mejor el trabajo y a quienes posean las habilidades requeridas; con lo cual se logrará la distribución uniforme y equitativa de la carga de trabajo; y mediante la confianza en los demás, se facultará para que desarrollen y terminen sus trabajos.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 4: Anticipar, medir y recompensar el alto desempeño

Esto compromete la creación de un entorno de responsabilidad, a través de la comunicación clara de las expectativas (por ejemplo, las concernientes a la participación, desempeño y trabajo en equipo); ofrecer capacitación continua, retroalimentación y apoyo para lograr las metas de desempeño; monitorear regularmente al equipo y el ejercicio individual, y ofrecer recompensas, reconocimientos y sanciones que vayan de acuerdo con el cumplimiento de su trabajo; modelar personalmente el comportamiento que usted desea en los demás, como demostrar iniciativa y altos estándares personales de desempeño medidos con base en las expectativas; buscar dentro de sí las razones por las que las cosas marchan mal, si es el caso.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

www.underforum.info

Componente 5: Propocionar liderazgo continuo

Esto implica el monitoreo continuo de los procesos, progresos y resultados del trabajo, lo cual asegura que se diseñen circuitos de retroalimentación y que se apliquen acciones correctivas según se necesiten; también implica el logro de los compromisos en los plazos, la anticipación y el ajuste de problemas; que a todas las personas se les mantenga informadas, en lo que respecta a sus funciones; que se aborden los obstáculos de manera que se solucionen los problemas y no se pretenda resolver este punto por medio de la evasión o reproche; que se obtengan ideas, perspectivas, capacitación y recursos cuando así se requiera.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 6: Evaluar resultados y utilizar lo que ha aprendido del análisis

Esto significa calificar resultados de manera continua y al final del proyecto, con base en la información de múltiples fuentes (clientes, miembros del equipo, jefes y otros), evaluar resultados mediante múltiples mediciones de éxito; y llevar a cabo juntas informativas posteriores al proyecto para calificar los éxitos y fallas de éste, de manera que las perspectivas que se obtengan en estas reuniones se puedan trasladar a proyectos futuros.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Dimensiones del Eneagrama para guiarse por resultados

Estilo eneagramático Uno



Los líderes del estilo eneagramático Uno, por lo general son expertos en establecer metas tanto para sí mismos como para los demás, con lo que logran que una tarea se realice de manera efectiva y rápida, y por lo tanto llevan el trabajo hasta las últimas instancias. Los plazos, programas y entregas suelen ser

www.underforum.info

algo natural para la mente sistemática del líder del estilo Uno, puesto que hacen que un proyecto progrese, responsabilizan a las personas y logran la culminación de tareas específicas y resultados generales del proyecto. Como organizadores maestros, los Unos pueden delinear de manera clara las tareas; asignar de manera efectiva el trabajo; abordar cuestiones y problemas, y encargarse ellos mismos de las tareas para asegurarse que todo se termine a tiempo, aunque esto signifique trabajar tiempo extra. Debido a que establecen altos estándares para sí mismos y tratan de estar atentos y a la altura de estos ideales, los Unos lideran predicando con el ejemplo, ya que establecen un parámetro que los demás deben imitar. Con un agudo olfato para el talento, los Unos pueden descubrir la excelencia en los demás y servirles de inspiración para que ellos logren resultados extraordinarios.

He aquí el testimonio de una persona que trabajó para un ejemplar líder Uno:

> "Me encantó trabajar para John. Era claro y totalmente organizado, y el equipo nunca funcionó mejor. No había ningún cabo suelto o trabajos pendientes bajo la batuta de John (a pesar de que fuera medianoche). La organización fue afortunada de tenerlo".

Al mismo tiempo, la fortaleza del líder Uno para enfocarse en el logro de la perfección de las tareas a realizar, también puede ser desorientadora (irónicamente es una cualidad que puede provocar problemas, o incluso el fracaso en el trabajo). Los líderes Uno pueden terminar satisfactoriamente tareas concretas a expensas de consumir tiempo al principio del proyecto para crear una visión apremiante y compartida, o asegurarse de que todos estén convencidos de la estrategia del mismo.

Debido a que algunas veces se enfocan más en los detalles del trabajo que tienen a la mano, que en la motivación de la gente involucrada, los miembros de su equipo, sus colegas o sus jefes pueden sentir que los Unos son demandantes, críticos, enfrascados en los detalles, insensibles hacia los demás y demasiado reactivos. Por ejemplo, los Unos pueden responder defensivamente ante desafíos o frente a las críticas percibidas sobre sus responsabilidades laborales. Éstas pueden

www.underforum.info

incluir quejas de los clientes y/o nuevas ideas que se le presentan al Uno en el último minuto, o que son contradictorias con lo que él considera como la forma correcta de hacer las cosas.

El siguiente ejemplo ilustra cómo Ryan, un líder Uno, de manera no intencional aparentaba ser demasiado crítico y desmotivaba a una empleada llamada Leslie.

> Leslie, la coordinadora de un proyecto, envió un correo electrónico a Ryan, el gerente, en el que decía que los registros para un programa especial que se estaba ofreciendo, eran lentos y sugería que enviara un mail de recordatorio a los demás miembros del equipo. Ryan envió a Leslie el siguiente correo electrónico como respuesta:
>
> "Recibí un correo electrónico de un colega que no pudo comunicarse al número telefónico mencionado. No estoy seguro de que esta persona estuviera llamando al número correcto, pero si a otras personas les está sucediendo lo mismo, no es de sorprender que los registros estén disminuyendo.
>
> Investiga esta cuestión y respóndele a esta persona al correo electrónico que aquí te escribo".

Ejercicios de desarrollo para los Unos

CREAR VISIONES CONVINCENTES Debe crear una visión para cada proyecto que usted lidera, y tener la certeza de que todos los miembros del equipo están de acuerdo con ella, antes de desarrollar las tareas y plazos. A pesar de que hay diferentes formas de crear visiones convincentes, el siguiente proceso es una manera práctica de comenzar. Convoque a una junta de equipo cuyo fin sea crear una visión. Pida a cada uno de los miembros que liste sus tres metas o valores más importantes para el proyecto. Después, escriba todas estas cuestiones en un pizarrón magnético y dé a cada miembro cuatro puntos imantados. Escriba en el tablero todas las metas y valores; y pídale a cada uno que coloque, un punto, respectivamente, al lado de los cuatro que él o ella considere que son los más importantes para el éxito del proyecto. Después de completar esta tarea, elija las cinco cuestiones de la lista con la mayor cantidad de puntos y tome cada una por separado para

www.underforum.info

realizar una sesión de lluvia de ideas con base en la siguiente pregunta: *si este valor o meta se convirtiera en parte de nuestra forma diaria de trabajo, ¿cómo trabajaríamos en este proyecto?*

PONER ATENCIÓN A LA GENTE Poner tanta atención a los sentimientos y motivación de la gente como lo hace con sus tareas, en particular al principio de un proyecto, en acontecimientos clave y cuando surjan obstáculos potenciales al éxito del proyecto. Pregunte a otros acerca de su bienestar, y vea qué puede hacer para ayudarlos. Intente disfrutar de la gente tanto como de su trabajo.

ENFOCARSE MÁS EN EL ÉXITO QUE EN LOS ERRORES Ponga especial atención a su proceso de pensamiento optimista/pesimista, su lenguaje crítico y su tendencia a enfocarse en los errores cuando interactúa con personas conectadas con su proyecto. La idea es obligarse a usted mismo a pensar primero en lo positivo y no en las fallas. Además, cuando envíe un correo electrónico a alguien sobre cualquier cosa que no sea un cumplido directo, reléalo varias veces e incluso pídale a alguien más (con un estilo eneagramático diferente) que revise el tono y contenido de su mensaje antes de enviarlo.

Estilo eneagramático Dos



Los líderes del estilo eneagramático Dos, por lo general ayudan a todos los empleados a mantenerse enfocados y alineados en el lugar en donde las metas individuales, organizacionales y de equipo se intersectan. Los Dos son intuitivos y perspicaces, tienden a ser evaluadores precisos de las fortalezas y áreas de desarrollo de un individuo, y son expertos en ayudar a otros a encontrar la adecuación exacta para sus habilidades y talentos. Debido a que son conscientes y cuidadosos, los Dos también son muy trabajadores, y organizan a la gente y al trabajo de tal manera que los proyectos llegan a ser exitosos, con entregas de calidad y a tiempo.

Dado que son muy sensibles hacia los requerimientos y solicitudes del cliente, los Dos suelen responderles rápidamente, escuchar con atención

www.underforum.info

sus solicitudes y hacer los ajustes necesarios según sus posibilidades. Como líderes, los Dos también tienen el don de ayudar a todos los participantes a enfocar su trabajo en pro de los demás.

He aquí una cita de una evaluación de retroalimentación, con un giro de 360°, acerca de Kelly:

> "Kelly, nuestra líder de proyecto, es una persona extraordinaria, siempre tiene tiempo para la gente, no importa qué hora del día sea o cuáles puedan ser las demandas de su trabajo. Por una parte es entrenadora y por otra confidente, Kelly siempre tiene alguna idea útil o un consejo oportuno para cada uno de nosotros. Este método parece siempre sacar lo mejor de nosotros, y siempre logra buenos resultados".

No obstante, la fortaleza del líder Dos en atender las necesidades de la gente, puede también convertirse en un obstáculo. Los líderes del estilo eneagramático Dos pueden invertir mucho tiempo y energía enfocándose en las necesidades de los empleados, colegas, jefes y clientes, con lo que pueden sentirse atrapados entre los deseos apremiantes de individuos diferentes o, lo más probable, agotarse en el proceso de intentar satisfacer los deseos de todos. A pesar de que los Dos se enfocan tanto en las tareas como en la gente, éstos corren el riesgo de poner demasiado énfasis en lo último.

Los Dos pueden tener el problema de sugerir cambios directos a individuos que de antemano se sabe que ya están bajo presión. Además, los líderes Dos pueden enfurecerse cuando otros no actúan de la forma sensible y agradecida que ellos piensan que es la más adecuada. Se agitan mucho cuando se extralimitan y están a punto del desfallecimiento, y con frecuencia no son conscientes de lo que está ocurriendo o de que no están utilizando suficiente tiempo para sí mismos y sus vidas personales.

He aquí un correo electrónico de James, un Dos, concerniente a una recomendación para alguien que trabajaba para él. A pesar de que el correo es gracioso, en él se puede interpretar una ligera amonestación y la molestia del escritor debido a un comportamiento inapropiado:

www.underforum.info

Rod Samuels solicitó ayer una referencia con respecto a usted, ya que está siendo considerado para ocupar un puesto como profesor de medio tiempo en la universidad. Yo, por supuesto, le doy una excelente. Sin embargo, en el futuro agradecería que me avise cuando me vayan a pedir una referencia suya, de manera que me dé tiempo para pensar qué es lo que usted quiere que yo diga.

James

Ejercicios de desarrollo para los Dos

ENFOCARSE TANTO EN LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO COMO EN LA GENTE Debido a que siempre será sensible a las necesidades personales de la gente, es importante que cambie el énfasis y el enfoque en los objetivos de trabajo para lograr un equilibrio. Esto permitirá a las personas trabajar con mayor independencia, y le permitirá sentirse menos obligado a hacer todo bien para todo el mundo.

TENER LA VALENTÍA DE DAR MALAS NOTICIAS La gente necesita saber dónde está parada, incluso en ocasiones en las que se encuentre bajo presión, ya sea por razones personales o laborales. Sea amable, claro y compasivo; pero asegúrese de no ocultar información negativa a la gente. Dé una retroalimentación constructiva.

NO EXTRALIMITARSE ¿Sabe usted cuándo se está extralimitando hasta el punto de la extenuación? Cuando está exhausto, no se desarrollará a su mejor nivel, y quizá también reaccione en formas que construyan barreras entre usted y los demás. Considérese a usted mismo, así como a otras personas, reconozca que tiene necesidades de descanso y de apoyo, y que espera y acepta que otros pueden realizar las tareas y que estarán preparados para ello.

Estilo eneagramático Tres



Los líderes del estilo eneagramático Tres suelen sentirse precisamente en su elemento cuando están guiados por resultados. La capacidad de conservar un enfoque

www.underforum.info

tan preciso como el láser y de alcanzar metas y resultados sobresalientes, es el eje de la arquitectura de la personalidad del estilo eneagramático Tres. El líder Tres sabe seleccionar los objetivos más importantes y después organizar tanto su trabajo como el de los demás en la forma más eficiente y efectiva, y las demás personas lo suelen respetar por la facilidad con la que, en apariencia, logra sus metas. Además, los Tres suelen ser muy sensibles ante la retroalimentación de los clientes y tienen la capacidad de ganar la confianza a largo plazo del cliente.

Debido a que los líderes Tres evitan los fracasos relacionados con el trabajo, suelen tener múltiples estrategias para superar los obstáculos para llegar al éxito; para el Tres, no hacer bien el trabajo y a tiempo simplemente no es una opción. Los Tres también pueden ser excelentes líderes laborales, en particular cuando sus equipos están compuestos por personas altamente competentes y confiables.

He aquí la retroalimentación positiva que Lana, una líder Tres, recibió:

- Una grandiosa ingeniera, que también conoce a fondo el negocio
- Ve el panorama organizacional general
- Buena para las relaciones con los clientes
- Creíble
- Brillante
- Excelentes habilidades financieras
- Muy diestra en operaciones
- Bien organizada
- Amplia experiencia administrativa
- Aporta una excelente retroalimentación constructiva
- Sabe cuándo ejercer un control estricto y cuándo no

Al mismo tiempo, la intensa inclinación del líder Tres por guiarse a través de resultados, junto con su enfoque singular e implacable, puede provocar problemas potenciales. Éste es un buen ejemplo de cómo la fortaleza, cuando se usa en exceso, puede convertirse en un obstáculo. Por ejemplo, los Tres pueden enfocarse tanto en la completa realización de tareas y en la obtención de resultados, que se olvidan de sus refinadas habilidades personales. En consecuencia, pueden encontrarse con colaboradores, jefes y subordinados (aunque rara vez con

www.underforum.info

clientes) quienes los consideran fríos o abruptos. Este mismo énfasis excesivo en las metas puede ocasionar que los Tres hagan lo siguiente: 1) Volverse indiferentes hacia las personas de la organización, a quienes no perciben como competentes y confiables; 2) volverse excesivamente competitivos, en especial con sus colegas; 3) esperar que sus subordinados compartan su mismo enfoque en las metas, pero sin darles instrucciones concretas en cuanto a la mejor forma de lograrlas, 4) trabajar hasta el cansancio.

He aquí la retroalimentación negativa que Mike, un líder Tres, recibió:

- No organiza adecuadamente el trabajo del grupo
- Necesita proporcionar mejores instrucciones y establecer expectativas más claras
- Necesita delegar más
- Bajo estrés, se vuelve irritable o colérico, lo cual nos hace que le perdamos el respeto
- Debe ser más colaborador con sus subalternos directos y con sus colegas
- Necesita tener un mejor balance entre el trabajo y la vida personal; no puede soportar semanas de 60 horas

Ejercicios de desarrollo para los Tres

OFRECER INSTRUCCIONES MÁS EXPLÍCITAS Mientras que algunos de sus trabajadores pueden necesitar sólo supervisión mínima, únicamente una simple mención de las metas y objetivos; otros pueden requerir mayor claridad y definición de las tareas, e incluso alguna guía en el desarrollo de un plan de trabajo efectivo. Tener este último estilo de trabajo no significa que estos individuos sean menos competentes o confiables que usted, simplemente quiere decir que necesitan un nivel mayor de detalle con el fin de continuar.

TRATAR A SUS SUBORDINADOS, COLEGAS Y JEFES COMO SI FUERAN SUS CLIENTES Si trata a las personas con las que trabaja como si fueran sus clientes, les responderá con rapidez, los escuchará y pondrá más atención a sus necesidades. Su simpatía y habilidades sociales estarán en su mejor punto, y su tendencia a enfocarse principalmente en las

www.underforum.info

tareas estará complementada por un enfoque similar en las personas. Esto también reducirá la tendencia que pueda tener a ser abrupto o a dar la impresión de que no tiene suficiente tiempo para los demás.

PREGUNTARSE REGULARMENTE CÓMO SE SIENTE Los Tres suelen suprimir sus sentimientos cuando están trabajando arduamente, en la creencia de que éstos se interpondrían en su logro de resultados. Si usted es un Tres, en vista de que su enfoque en el trabajo proviene de poner atención a sus propias necesidades y sentimientos, dése tiempo para hacerse a usted mismo estas preguntas: *¿Qué tan bien me siento en este preciso momento?, ¿estoy preocupado por algo?, ¿estoy enojado por algo?, ¿por qué me siento feliz?* Poner atención a sus sentimientos le ayudará a ser más genuino en sus interacciones con otras personas, le permitirá parecer más humano ante sus empleados y sentir más empatía cuando otros se le acerquen para analizar cuestiones importantes.

Estilo eneagramático de los Cuatros



4 Estilo eneagramático
EL INDIVIDUALISTA

Los líderes del estilo eneagramático Cuatro suelen actuar con base en su centro interno de pasión y valores, y cuentan con una visión muy convincente. Una vez que estos elementos se activan en el líder Cuatro, él o ella apoyan a otros para que consuman su más alto nivel de desempeño. Creativos, originales y empáticos, los líderes Cuatro están dispuestos a esforzarse, guiar, aconsejar y adular a otros con el fin de que sean responsables con los clientes, conciban nuevas soluciones, respondan las preguntas correctas e inviertan las horas extras necesarias para hacer el trabajo. Desde las primeras etapas de la producción, los líderes Cuatro por lo general organizan pausas provisionales para celebrar acontecimientos importantes y hacen acto de presencia con sus subordinados en estos puntos. Más que nada, los Cuatro inspiran a los demás a encontrar un significado en su trabajo y a producir resultados excelentes. También pueden ser extremadamente sensibles a las necesidades y sentimientos de aquellas personas que trabajan con ellos.

www.underforum.info

La retroalimentación positiva para Robert, un gerente de ingeniería, mostrada a continuación, ofrece un retrato de un líder Cuatro.

- Cuenta historias personales
- Realmente conoce la industria
- Es popular
- Ve el panorama general
- Es brillante
- Es muy trabajador
- Está consciente de los sentimientos de las demás personas
- Es creativo
- Es un excelente ingeniero
- Tiene buenas habilidades organizacionales
- Es el mejor jefe técnico en todo el mundo
- Infunde lealtad en los empleados
- Hace las preguntas correctas

El líder Cuatro se siente atraído hacia la visión y el significado de las cosas, ello puede tener algunas desventajas. Por ejemplo, si el Cuatro encuentra su trabajo como rutinario y mediocre, él o ella quizá pierdan el interés. Además, muchos empleados no comprenden la visión del Cuatro, y prefieren metas y tareas más concretas.

La sensibilidad del líder Cuatro, aunque es una fortaleza, también puede ser su "talón de Aquiles" (y convertirse en un obstáculo) si el Cuatro se enfoca más en las experiencias y sentimientos personales, tanto suyos como de los demás, que en su trabajo. Esto también puede crear un dilema para los Cuatros cuando necesitan proporcionar retroalimentación acerca del desempeño negativo: por un lado, desean dar una retroalimentación verdadera en una forma auténtica y empática; por otro, pueden ponerse en los zapatos de los demás (en realidad, los propios zapatos del Cuatro, y proyectar sus propios sentimientos y experiencias en la otra persona) y rehusarse a dar malas referencias para no desmoralizar a otras personas. Además, los Cuatros pueden tener la tendencia a personalizar el trabajo y las relaciones laborales en exceso.

www.underforum.info

Además de su retroalimentación positiva, Robert también recibió la siguiente retroalimentación negativa:

- Las historias que cuenta en las reuniones, aunque son interesantes, suelen ser demasiado largas
- Utiliza al otro gerente como el blanco de algunos de sus chistes
- Se toma personal, las propuestas de la oposición
- Mantiene a su grupo demasiado aislado
- Necesita incrementar la comunicación con aquellos fuera de su grupo
- Necesita solicitar más información sobre los diseños de ingeniería
- Necesita administrar mejor a los trabajadores deficientes; no lo hace porque no desea herir los sentimientos de estas personas
- Debe planear y programar de forma más sistemática

Ejercicios de desarrollo para los Cuatro

ESCUCHAR A SU MENTE COMO LO HACE CON SU CORAZÓN La mayoría de los líderes Cuatro tienden, primero, a considerar su propia experiencia y sentimientos internos, y después a utilizar su función analítica para entender sus reacciones. También son proclives a enfatizar en exceso los sentimientos de otros, por ejemplo, estructurar el trabajo o las responsabilidades laborales con base en las preferencias de alguien y no en lo que es mejor para la organización. La clave no es ignorar sus experiencias personales y las de los demás, sino usar su razonamiento objetivo junto con su sensibilidad.

DAR A LAS PERSONAS LO QUE NECESITAN, NO LO QUE USTED PIENSA QUE NECESITAN Si bien, ser empáticos y sensibles con los demás es una fortaleza, es importante diferenciar lo que usted cree que sienten las personas, de lo que realmente sienten. La mejor forma de hacer esto es o preguntarle directamente a la otra cómo se siente, o decirle lo que usted imagina que siente o piensa y solicitar su rectificación. No oculte la retroalimentación negativa a la gente por temor a lastimarla o a que se enojen con usted. Si moldea la retroalimentación en términos objetivos

www.underforum.info

mientras conserva su consideración positiva hacia el individuo, es probable que la persona responda de una forma constructiva.

HACER QUE LOS DETALLES MÁS SUTILES DEL PROYECTO SEAN MÁS EXPLÍCITOS A pesar de que algunas personas pueden trabajar con mayor facilidad desde una visión común, metas compartidas y acontecimientos clave, otras pueden necesitar dirección y supervisión más explícitas. Por lo tanto, establecer planes con mayor detalle puede ser extremadamente útil.

Estilo eneagramático de los Cincos



Los líderes del estilo eneagramático Cinco sobresalen en muchos aspectos al guiarse por resultados. Estos líderes hacen su investigación de campo y tienden a ser analíticos, orientados por la planeación y organizados. En consecuencia, crean planes de trabajo sistemáticos, específicos y prácticos, y monitorean los resultados para asegurarse de que el producto final cumpla con las especificaciones designadas. Además, los líderes Cinco suelen asignar correctamente los recursos, en raras ocasiones gastan en exceso y son realistas acerca del tiempo requerido para la realización de cada paso del proyecto.

En una crisis, los líderes Cinco son proclives a mantenerse fríos, calmados y tranquilos, asumen un enfoque analítico y de solución de problemas para eliminar los obstáculos; reconfigurar el trabajo y hacen lo que sea necesario para hacer su labor, bien y a tiempo. También comprenden la importancia de tener un propósito claro, así como funciones y tareas bien definidas; esta comprensión, combinada con su capacidad de enfocarse y organizarse bien, ayuda a los Cincos a lograr excelentes resultados. Debido a que a los líderes Cincos les gusta la investigación y el análisis, con frecuencia examinan y evalúan los proyectos hasta su culminación, de manera que pueden canalizar esta experiencia en éxitos futuros.

He aquí un ejemplo de un líder Cinco en acción:

www.underforum.info

Chad, un gerente de proyecto del estilo eneagramático Cinco, creó un programa ejemplar de becarios que eventualmente se convirtió en el programa de mayor vanguardia y fue utilizado como estándar para comparar otros programas. La idea surgió a raíz de que Chad investigó detalladamente programas similares en otras compañías. Con base en la poca información útil que obtuvo, él mismo diseñó el programa entero, sistemáticamente obtuvo el apoyo organizacional por el concepto y se convirtió en el director del programa de becarios durante tres años, todo esto además de realizar su trabajo normal más allá de las expectativas. Su meta, la cual logró dentro del primer año, fue la de seleccionar y capacitar gente para su división a la que pudiera transmitir el conocimiento acumulado durante los años.

Las fortalezas del líder Cinco también pueden convertirse en desventajas y obstaculizarlos. Por ejemplo, con su énfasis en el análisis, la investigación y la planeación, los líderes Cinco algunas veces pueden detener de golpe una mala ejecución debido a que quieren asegurarse de tener todos los datos, haber pensado en todas las contingencias y haber analizado toda la información correctamente antes de actuar; en otras palabras, pueden perder mucho tiempo diciendo: "*preparen, apunten, preparen, apunten, apunten…* y nunca llegar al *fuego*". Para algunos líderes Cinco, el enfoque tan amplio en el desarrollo de estrategias y planes, es otra fortaleza que cuando se usa en exceso, se puede convertir en debilidad. Por ejemplo, el líder Cinco puede confundir una estrategia o táctica específica con la visión y misión más general. Además, mientras los líderes Cinco por lo general son expertos en la planeación, monitoreo y evaluación de proyectos, Para ellos es de suma importancia recordarse a sí mismos que necesitan contar con el apoyo de otras personas, tanto a nivel cerebral como emocional. Por último, los Cinco deben estar atentos a la necesidad de participar en una comunicación de dos vías con los miembros de su equipo, clientes y colegas a lo largo del proyecto.

Chad también experimentó el lado negativo de las características de los Cinco.

www.underforum.info

Después de tres años, el puesto de gerente en su grupo de trabajo fue puesto de nueva cuenta a consideración por parte de los altos mandos. A pesar de que Chad era más competente, conocedor y consciente que su competidor para el puesto fue descartado por las siguientes razones: su competidor había desarrollado más relaciones en la organización, las cuales serían una ventaja en el nuevo puesto,y también emprendía acciones con mayor rapidez que Chad.

Ejercicios de desarrollo para los Cinco

PENSAR ANTES DE ACTUAR, PERO ACTÚE, ACTÚE, ACTÚE Pensar, investigar y planear son esenciales para lograr resultados excelentes. Tan sólo recuerde que actuar es igualmente importante. Actúe con el doble de rapidez que en la actualidad. Revise sus tres proyectos pasados y responda esta pregunta: *¿qué podría haber hecho (u otros bajo mi supervisión) para que cada proyecto progresara con mayor rapidez?* Piense en alguien en el trabajo a quien admire y actúe velozmente. Observe lo que esta persona hace, o mejor aún, pregúntele cómo es que actúa tan rápido.

HACER LAS PREGUNTAS PRECISAS En todos los puntos del proyecto, hágase estas preguntas: *¿por qué estamos haciendo este proyecto?, ¿cómo se alinea este proyecto con la visión y estrategia de la organización?, ¿la gente con la que trabajo, también comprende este marco más general?, si no lo hace, ¿qué acciones puedo emprender para comunicárselos?*

COMUNICAR CONTINUAMENTE Debido a que los líderes Cincos tienden a conservar para sí sus procesos e ideas, usted puede ejercitarse y crecer al compartirlas constantemente con aquellos con los que trabaja. Incluso si quintuplicara la frecuencia de su comunicación, podría seguir siendo muy poco. Necesita comunicar la visión, estrategia, planes, progreso, pensamientos, sentimientos e información con otras personas de manera continua, y también necesita asegurarse de que la comunicación sea recíproca.

www.underforum.info

Estilo eneagramático de los Seises



Industriosos, responsables y analíticos, los líderes Seis por lo general preparan planes excelentes de proyecto, saben con exactitud la forma de incluir a todas las personas relevantes en el proceso de planeación. Debido a que los Seises tienen buen sentido del detalle y olfato para las posibles fallas, es más fácil la planeación y ejecución de los resultados para la mayoría de estos líderes. Por ejemplo, los Seises suelen anticiparse a los escenarios más probables del problema y desarrollar planes eficaces de contingencia. Además, debido al enfoque en la cohesión de equipo y lealtad, los Seises pueden conseguir el apoyo de los miembros del equipo y motivarlos a alcanzar altos niveles de desarrollo. Los miembros del equipo, con frecuencia, se sienten impulsados a apoyar al líder Seis, y no desean defraudar a la persona que está vigilando su bienestar de tantas formas diferentes. Siempre preocupados de que los proyectos marchen bien y de que no se desvíen por alguna razón previsible. Los líderes Seis pueden actuar bajo el sistema de monitoreo de desempeño individual, de equipo o en general bajo cualquier sistema. De igual forma priorizan el hecho de recordarles a las personas sus pendientes y ofrecerles asistencia siempre que sea posible.

He aquí un ejemplo de un excelente líder Seis:

> El grupo de Jan estaba trabajando demasiado, pero sus miembros se habían acostumbrado a la idea de que algunas veces el premio por un trabajo excelente es más trabajo. Los miembros del equipo sabían que la organización contaba con ellos para hacer las tareas más difíciles, debido a que su grupo tenía la reputación de entregar un trabajo de alta calidad y puntualmente. Cuando se le preguntó el secreto de su éxito como líder, Jan dijo, "Es el gran equipo que tengo". Los miembros del equipo respondieron a la misma pregunta diciendo que Jan crea los equipos más cohesivos de la compañía: "Nos pide nuestras opiniones, nos ayuda cuando lo necesitamos, aprecia nuestras contribuciones individuales y colectivas, y saca la cara por nosotros, pase lo pase".

www.underforum.info

Las fortalezas del líder Seis también reflejan sus desventajas u obstáculos potenciales. Los Seises, por lo general, comienzan con planeaciones previsoras o fatalistas, por ejemplo, se preguntan qué podría salir mal. Si bien este método tiene un gran valor, sus desventajas también ofrecen grandes deficiencias. La primera es que los líderes Seis pueden enfocarse excesivamente (con frecuencia de manera no intencionada) en las preocupaciones de sus equipos o proyectos, ello, por encima de las prioridades estratégicas de la organización, división y otras unidades de trabajo. A esto se le llama suboptimización. Segundo, mientras la planeación fatalista es una parte importante de la planeación y la administración, también lo es la planeación del mejor escenario. Enfocarse en lo negativo con tanta antelación o dar mayor énfasis a lo negativo que a lo positivo, puede desmotivar a un equipo y conducir a un análisis excesivo y a la "parálisis por análisis". Por último, cuando los problemas surgen, es posible que el líder Seis esté en extrema calma, pero también es posible que reaccione con fuerza, que se preocupe demasiado y que actúe de maneras que no son tan consideradas ni deliberadas como podrían ser.

He aquí una historia acerca de un líder Seis que era competente en muchos aspectos, pero que también fracasó con su equipo:

> A pesar de que Charles era técnicamente capaz y su equipo siempre comentaba que era un buen ser humano, para ellos era difícil trabajar para él. La queja más grande de su equipo era que Charles administraba de manera tan estricta su trabajo, que quería saber el más diminuto detalle de sus planes y progresos. No sólo pensaban que desperdiciaba su tiempo, sino que también se sentían vigilados excesivamente y despojados de poder. Debido a que no podían comprender por qué el jefe querría estar tan involucrado en el trabajo de los miembros con alto nivel de capacidad del equipo, interpretaron este comportamiento como un signo de su ansiedad y falta de confianza. Esto socavó la autoridad de Charles como líder y el equipo dudaba que pudiera ayudarles en problemas importantes en caso de que fuera necesario (por ejemplo, obtener recursos para el grupo,

www.underforum.info

obtener trabajos nuevos que no están en su línea de negocio, o manejar cualquier conflicto dentro del equipo).

Ejercicios de desarrollo para los Seises

PENSAR EN UN ESCENARIO FATALISTA, PERO TAMBIÉN EN EL MEJOR Será casi imposible para usted no anticipar problemas, pero, al mismo tiempo, debe usar también sus habilidades de planeación de escenarios para crear unos positivos. Disciplínese usted mismo para crear un escenario viable positivo, además de (no en lugar de) un escenario negativo. Cuando convierta esto en una parte regular del proceso de planeación, llegará el momento en el que imaginar ambas alternativas será fácil para usted.

USAR LA PLANEACIÓN DEL MEJOR ESCENARIO CON SU EQUIPO, ANTES DE INTRODUCIR ESCENARIOS FATALISTAS Es mejor comenzar la planeación con escenarios optimistas y no con fatalistas, ya que los primeros motivan a la gente a progresar, mientras que los segundos pueden menoscabar su energía y enfoque. Después de haber analizado las posibilidades positivas, la consideración de los escenarios fatalistas será muy útil para aterrizar en la realidad los planes y las decisiones.

MANTENER LA CALMA EN UNA CRISIS Cuando las cosas se salgan de control, la gente buscará ideas, planes, alternativas y tranquilidad. No hay nada malo en transmitir un sentido de urgencia en cuanto a la resolución de problemas. No obstante, es mejor hacerlo en calma y de una forma calculada. Algunas veces ayuda dar un paseo antes de responder o decirse a sí mismo algunas palabras tranquilizantes, por ejemplo, “esto ha funcionado antes, así que también funcionará esta vez”, o “sé que estoy entrando en mi Seis preocupado, y puedo continuar haciendo esto, pero también puedo detenerme si así lo deseo”.

www.underforum.info

Estilo eneagramático de los Sietes



Los líderes del estilo eneagramático Siete tienden a ser visionarios, flexibles, innovadores y estratégicos. El líder Siete incluye a otros y fomenta su participación en la mayoría de las etapas de un proyecto, desde la fase inicial de generación de ideas y planeación hasta la evaluación de resultados finales. Una vez que los líderes Siete consiguen lo necesario para el éxito de un proyecto, que por lo general ocurre en un nanosegundo, están listos para actuar con rapidez. Mientras que los líderes Cinco pueden describirse como: *preparen, apunten, preparen, apunten*, los líderes Siete se describen mejor con la siguiente secuencia: *Preparen, apunten, fuego, fuego, fuego.*

Aunque rara vez se sienten confundidos por las opiniones, les gusta la participación de los demás y se energizan con las diferentes posibilidades derivadas de la lluvia de ideas. Les agrada motivar a los demás (y motivarse ellos mismos), y disfrutan de la resolución de problemas, siempre que los obstáculos no parezcan insalvables y sientan que tienen la suficiente autoridad para lograr que las cosas se hagan. Durante todo el tiempo que trabajan, los Sietes se esfuerzan por mantener su entorno laboral animado y estimulante, tanto para sí mismos como para todos alrededor suyo.

He aquí un ejemplo de cómo un líder Siete ofrece el apoyo necesario mientras su equipo se motiva por los resultados:

> Terry nunca se consideró a sí mismo como el increíble líder que en realidad era. Su grandeza provenía de su creencia de que todos podían lograr resultados extraordinarios, y de que tenía la capacidad inagotable del autodesarrollo. Comprendía la relación entre la entrega de resultados excelentes y la necesidad de los líderes de trabajar continuamente en sí mismos, de manera que pudieran servir como canales para el perfeccionamiento organizacional. Para este fin, Terry ofrecía una visión clara, una estrategia deliberada pero flexible, metas bien formuladas y una variedad de oportunidades de capacitación y desarrollo para aquellos que comprendieran la importancia de desempeñarse como líderes y como seres humanos.

www.underforum.info

Para los Sietes, así como para todos los demás estilos eneagramáticos, las fortalezas mayores de una persona, si se utilizan en exceso, también pueden convertirse en sus debilidades. Por ejemplo, el tipo de procesamiento mental de los Sietes, genera nuevas ideas de manera continua y la mayoría de ellas entusiasma, este tipo de personas son capaces de crear más proyectos de los que pueden manejar los empleados y colaboradores, lo cual genera confusión acerca de qué proyectos hacer primero y con cuánto ahínco. Debido a que los Sietes suelen ser expertos en realizar múltiples tareas, asumen que los otros también lo serán. Si bien la mayoría de las personas puede manejar dos o tres proyectos a la vez, y algunas personas trabajan mejor en un sólo proyecto, los Siete por lo general manejan ocho o más proyectos de manera simultánea. Por lo tanto, los líderes Siete pueden crear conmoción o estragos en sus subordinados.

Además, debido a que los Sietes disfrutan de trabajar en labores simultáneas, pueden dejar ciertas tareas para el último minuto, con el conocimiento de que harán lo que sea necesario para que éstas se entreguen a tiempo. También tienen aversión por el nivel de planeación detallada que otros necesitan llevar a cabo con el fin de comprender el flujo de trabajo y ejecutarlo a tiempo. La planeación detallada suele generar que los Sietes se sientan atrapados y restrinjan su capacidad de actuar de manera espontánea. No obstante, la falta de planes o instrucciones específicas puede ocasionar que otros se sientan estresados y frustrados, y que por lo tanto produzcan un trabajo de menor calidad.

El punto débil de un líder Siete bajo presión se puede observar en la siguiente historia:

> Dan era un doctor muy respetado en la industria. Cuando se le contrató como gerente, las personas que estaban a punto de trabajar con y para él tenían grandes expectativas. No obstante, sus esperanzas nunca se materializaron. Aunque Dan había sido muy exitoso en sus trabajos anteriores, el nuevo puesto requería que produjera múltiples proyectos en un entorno increíblemente vertiginoso. Su tendencia a asumir demasiados planes sin tener el tiempo suficiente para completarlos, aunada a su dependencia en

www.underforum.info

los miembros de su equipo para elaborar productos terminados de alta calidad, sin que tuvieran la suficiente capacitación para hacerlo (Dan estaba demasiado ocupado con su propio trabajo para capacitar a su equipo), crearon una situación caótica. El equipo se sintió sobresaturado, confundido y enojado. El método de Dan consistió en administrar excesivamente al equipo, y trabajar de forma inhumana durante meses consecutivos. Finalmente, sus colaboradores se revelaron y Dan fue degradado al puesto de integrante del staff.

Ejercicios de desarrollo para los Sietes

MANTENERSE ENFOCADO Cuando usted se mueve con rapidez de una idea a otra y de una actividad a otra, se crea un frenesí molesto para aquellos que lo rodean, incluso cuando las ideas y las actividades resulten estimulantes para ellos.

CREAR EL PLAN DE TRABAJO AL NIVEL ADECUADO DE DETALLE Los Sietes tienden a ser buenos planeadores, pero sus técnicas suelen pasar rápidamente de la gran idea a la ejecución, y muchos pasos intermedios reciben menos atención. Cuando elabore un plan de trabajo colaborativo, asegúrese de describir con el detalle suficiente todas las tareas, etapas importantes y los productos finales del proceso, además responsabilícese usted y responsabilice a los demás de su cumplimiento.

OBTENER RESULTADOS POR ANTICIPADO Aunque los Sietes harán la mayoría de su trabajo (si no es que todo) a tiempo, o en su defecto, quizá sólo un poco tarde; en ocasiones pueden trabajar largas horas en el último momento (y necesitan que sus colaboradores hagan lo mismo) con el fin de cumplir con sus compromisos. Si usted es un Siete, recuerde que tiende a comprometerse en exceso con el trabajo interesante, pero siempre surgirán demandas no esperadas que necesitan su atención, y que no todos (incluido usted) pueden hacer su mejor trabajo en la hora cero. Comprométase a tener lista cada pieza de trabajo de la que usted sea responsable tres días antes de la fecha de entrega.

www.underforum.info

Estilo eneagramático de los Ochos



Mientras algunas personas afirman que el estilo eneagramático de los Ochos los convierte en líderes innatos, es más preciso decir que a ellos les gusta hacer que las cosas importantes sucedan, quieren tener todo bajo control, y tomarán las riendas, cuando haya confusión tienen una sensibilidad única en esto y pueden sentirla en las primeras etapas). También tienen menos ambivalencia que otras personas en cuanto a ser directos y dirigentes. Les agradan los resultados grandes y con tanto impacto como sea posible, y su estilo de liderazgo total suele inspirar confianza y respaldo de quienes lideran.

Los Ochos también tienen talentos naturales para la visión y la estrategia. Es fácil para la gente seguir realizando su trabajo sin que el Ocho tenga que estar administrando los detalles, ya que los líderes Ocho dan a sus empleados competentes una gran dosis de autonomía con la cual sobresalir.

La siguiente historia demuestra cómo los Ochos elevan su liderazgo incluso en las situaciones más difíciles.

> Marianne había iniciado sin la ayuda de nadie su empresa consultora, la cual ofrecía servicios de consultoría técnica a una variedad de clientes, pero particularmente a aquellos cuyos valores apoyaba; por ejemplo, organizaciones que proporcionaban bienes y servicios cuya finalidad era mejorar las vidas de las personas, o a quienes protegían el medioambiente. Como Marianne era excelente en lo que hacía, su empresa creció 30 por ciento anualmente, y expandió su personal de 3 a 45 personas durante un periodo de cuatro años. No obstante, un proyecto importante terminó inesperadamente por problemas de financiamiento. Éste representaba la mitad de los ingresos de la empresa y Marianne tuvo que quedarse con costos fijos que no podía solventar, de igual forma, tenía un equipo cuyo salario dependía de ella. En lugar de despedir al personal, ella estuvo a la altura de las circunstancias y enfocó a todos en los resultados, en

www.underforum.info

el marketing y en el servicio de calidad para los clientes existentes. Con una motivación y voluntad impecables Marianne llevó a la empresa, de una posición cercana a la quiebra a una situación en la que se hizo lo bastante atractiva para que otra organización más grande la comprara.

Los Ochos pueden tener una fuerza que no se puede pasar por alto, pero sus fortalezas de liderazgo, su valentía y su asertividad pueden convertirse en posibles obstáculos. Los Ochos son sensibles, pero lo anterior no siempre queda de manifiesto en primera instancia. Su seguridad, combinada con la certeza de que han tomado la mejor decisión, puede hacer que sea difícil para otros sentirse totalmente cómodos cuando expresan una opinión contraria. Además, mientras los Ocho dan a los empleados a quienes consideran competentes y confiables una gran cantidad de autonomía, no hacen lo mismo con la gente que consideran tiene un problema de actitud o de competencia. Los líderes Ochos sienten la necesidad de controlar estrictamente el campo de acción de estos individuos (y al mismo tiempo sienten resentimiento por tener que hacerlo), actúan de manera desinteresada hacia ellos (no porque deseen ocasionarles daño, sino que simplemente el líder Ocho no desea ser molestado) o los ignoran por completo.

En contraste con la historia anterior, la siguiente muestra cómo un enfoque excesivo en los resultados, pero indiferencia hacia los detalles importantes, puede ocasionar que un Ocho fracase:

Anthony había logrado ascender de un puesto intermedio al de gerente en menos de tres años, estaba complacido por la competencia y motivación de su equipo de ocho personas. Él confiaba en las capacidades de su equipo, por lo que cuando una crisis organizacional importante requería su atención, distraía su enfoque de las operaciones y las necesidades de su equipo y ofrecía su apoyo a sus superiores.

En menos de un año, Anthony estaba a punto de perder a todos sus colaboradores y no podía comprender la razón. A pesar de que había contratado a diferentes consultores para que le ayudaran a entender y resolver los problemas, un año

www.underforum.info

después, aún no podía entender las inquietudes de su equipo y las circunstancias se estaban deteriorando de manera continua. Finalmente, un tercer consultor hizo posible que Anthony y su equipo identificaran el problema central: la fortaleza de Anthony como líder era tan importante para su equipo que cuando no estaba disponible para ellos, aunque en realidad no lo hayan necesitado literalmente, el resultado era un vacío de liderazgo el cual generaba que sus miembros sintieran tal ansiedad que los desestabilizaba. A pesar de que esto sorprendió a Anthony, debido a que su equipo era muy capaz, comprendió que incluso los miembros más maduros se volvían disfuncionales cuando la persona que consideraban su "columna" desaparecía.

Ejercicios de desarrollo para los Ochos

FACULTAR A OTROS PARA ACTUAR Debido a que usted emprende la acción con rapidez y los demás siguen su liderazgo, cuanto más lo haga, menos inclinados se sentirán a emprender alguna acción por cuenta propia. Si usted desea facultar a otros para tomar la iniciativa, necesita actuar con menos rapidez. En la medida en que utilice este método, los demás eventualmente estarán a la altura de las circunstancias. Por ejemplo, no siempre sea el primero en expresar una opinión, esto reducirá la dependencia que las personas tienen de su liderazgo. Cuando alguien más tenga una buena idea, afirme a la persona y pídale que la explique con mayor detalle.

ENCARGARSE DE TRABAJAR BIEN CON TODOS Se ha dicho que los Ochos no disfrutan de la compañía de gente torpe, ni les gusta rodearse de personas que perciben como incompetentes o irresponsables. No obstante, dado que en ocasiones todos podemos ser "torpes" y muy pocas personas siempre asumen la responsabilidad total de sus propias acciones, es importante que usted sepa aceptar, o cuando menos no dar a los demás la impresión de no querer tomarse un tiempo para ellos. Intente encontrar algo positivo en las personas con las que tenga problemas; esto le ayudará a responderles de una forma más cálida.

TENER MÁS DIVERSIÓN Éste puede ser el desafío más grande para todos los Ochos, los cuales tienden a ser serios en el trabajo, en especial

www.underforum.info

cuando las demandas laborales son altas (y éste siempre parece ser el caso de los Ochos). No obstante, debido que los Ochos son tan demandantes e intensos, es incluso más importante que ellos y sus subordinados se relajen y disfruten el trabajo. Otros, por lo general, seguirán su liderazgo, debido a la admiración que sienten por usted y a que no desean caer de su gracia. Si usted es extremadamente serio, sus empleados también lo serán; si usted se pudiera relajar más, los demás también lo harán, y esto mejorará su productividad.

Estilo eneagramático de los Nueves



Los líderes del estilo eneagramático Nueve combinan sus equipos en función de misiones comunes, y desarrollan planes de trabajo organizados y bien estructurados. Debido a que los Nueves presentan un sentido de tranquilidad y previsibilidad en su trabajo, sus proyectos suelen funcionar sin problemas, y cuentan con atención simultánea tanto en el propósito más general del proyecto, como en los detalles más minuciosos del trabajo. Además, el deseo de los líderes Nueves por la armonía entre la gente y la unidad dentro del equipo, lo convierte en el candidato ideal para crear grupos de trabajo de alto desempeño cuyos miembros tienen un sentido común de la dirección. Con su comportamiento afable, los Nueves se llevan bien con casi todo el mundo, colaboradores, subordinados, jefes, clientes y proveedores. Además, su capacidad de solicitar e integrar múltiples opiniones les permite tomar decisiones inteligentes y decididas.

La siguiente historia demuestra lo que sucede cuando un líder Nueve destaca:

> Todos los miembros del equipo de Aarón saben que pueden hablar con él acerca de cualquier cosa y que él tendrá tiempo para ellos. Pero lo más importante es que respetan la capacidad de su líder para desarrollar y administrar los procesos de cualquier proyecto asignado a su grupo, y confían en que él se asegurará de que todos en el equipo sigan el proceso acordado. Los integrantes del equipo disfrutan llegar a su trabajo y sentirse respetados

www.underforum.info

por sus colaboradores. Con este entorno de trabajo cómodo y tranquilo que Aarón ha establecido, los miembros de su equipo saben que podrían tener altos estándares de desempeño incluso en las crisis, los cambios y las circunstancias inesperadas e inevitables que se susciten.

No obstante, la fortaleza del líder Nueve para crear cohesión puede convertirse también en un obstáculo. Debido a que este tipo de líderes valoran tanto la armonía, pueden rehusarse a asumir posiciones irrevocables en cuestiones relacionadas con el proyecto; y a imponerse completamente cuando los equipos necesitan una guía clara. Asimismo, los Nueves suelen ser ambiguos, al pretender evitar conflictos para así garantizar la paz, razón por la cual en muchas ocasiones, los demás ni siquiera saben cuál es la posición del líder.

Los líderes Nueve también deben poner atención en su tendencia a aplazar las decisiones. Su perspectiva puede diluirse con facilidad, puesto que frecuentemente cambian de enfoque de una cuestión de alta prioridad a alguna otra menos importante. Soslayar las tareas y/o alejarse de ellas puede generar múltiples acumulaciones de pendientes en sus escritorios, lo cual crea "cuellos de botella" en los proyectos. Los Nueves necesitan aprender a resolver con prontitud los asuntos primordiales que llegan a ellos, y poner menos atención a los pequeños detalles que, aunque necesitarán resolverse en cierto momento, retrasan el proyecto.

Pero cuando los líderes Nueves se guían por resultados, ofrecen otra cara; tal y como lo muestra la siguiente historia:

A pesar de que Marissa era querida y percibida como una persona competente por los miembros de su equipo, cuando las cosas se ponían difíciles no la percibían como la líder decidida que necesitaban. Cuando los proyectos marchaban sin problemas, la capacidad de Marissa para compartir ideas y unir a la gente le granjeó el aprecio de sus colaboradores. Sin embargo, cuando surgían conflictos entre los miembros del equipo, entre el grupo y personas de otras áreas de la organización o entre la líder y alguno de sus colaboradores, Marissa parecía distraerse en otros

www.underforum.info

asuntos o retraerse. Por esta razón, los miembros del equipo evitaban el conflicto, con el fin de no enfrentar una situación en la que necesitaban con desesperación su intervención y ella no podía ayudarles. En consecuencia, los equipos de Marissa solían tener bajo desempeño.

Ejercicios de desarrollo para los Nueves

MANTENER EL TRABAJO EN MOVIMIENTO, EN ESPECIAL FUERA DE SU ESCRITORIO Quizá usted desee hacer su trabajo a conciencia y en tiempos cómodos, pero ello puede crear tensiones, estrés y "cuellos de botella" para otras personas. Esto es especialmente cierto cuando los proyectos son largos y complejos, y cuando la gente depende de que usted responda, para que ellos puedan hacer su trabajo. Es especialmente importante que usted mantenga el flujo de trabajo a un ritmo más rápido que el que se hubiera impuesto a sí mismo.

ENFOCARSE EN EL PANORAMA GENERAL Las operaciones cotidianas son importantes, pero cuando usted desempeña una función clave, es más importante que mantenga una perspectiva general de las situaciones. Delegue más a los demás y cuando lo haga, sea específico acerca de lo que desea. Asuma la dirección de las actividades; esto es parte de ser un líder.

IMPONERSE MÁS La gente que trabaja para usted y con usted, en realidad desea saber cuál es su posición, aunque no estén de acuerdo con ella. Si alguien tiene una opinión contraria a la suya, tener un diálogo acerca de esto los puede conducir, a usted y a la otra persona, a tener una relación de trabajo más estrecha. No guarde sus pensamientos e ideas para sí mismo. Haga el compromiso de decir, en las primeras etapas de la discusión, lo que usted realmente piensa y diga a los demás directamente lo que quiere o necesita de ellos.

Ejercicio de desarrollo para todos

- Lidere (ya sea usted solo o conjuntamente) a un equipo en un proyecto complejo; por ejemplo, administre alguno de los siguientes

www.underforum.info

tipos de proyectos: la integración de un sistema o procedimiento mediante dos equipos de trabajo; la construcción, renovación o mudanza a una nueva oficina; o un proyecto de alta prioridad cuyos recursos tengan elevada demanda. Pida la ayuda de algún guía, colega u otro líder con excelentes habilidades de administración de proyectos, con el fin de que revise su plan y procesos al principio y al final del proyecto y en las etapas importantes.

- Utilice los servicios de un guía o capacitador, el cual cuente con experiencia demostrada en cómo guiarse por resultados que le ayuden a crear un plan de desarrollo específico, y que le ofrezca retroalimentación y consejo continuos.
- Instrúyase más mediante la lectura de uno de los libros recomendados en la sección de recursos "Guiarse por resultados", en la parte posterior de este libro; lea el capítulo 5 "Crear equipos de alto desempeño", y el capítulo 6 "Aproveche su liderazgo", de *Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success*, de la doctora Ginger Lapid-Bogda.

www.underforum.info

Capítulo 3

Esforzarse por lograr el autodominio

La Inteligencia Emocional (EQ por sus siglas en inglés) se ha convertido en el indicador individual, más importante en todo el mundo, de un liderazgo exitoso, siendo el autodominio el elemento clave de esta inteligencia. Imagine una organización en la que los líderes son respetados e íntegros, e incluso conocen las áreas en las que son buenos y en las que necesitan esforzarse un poco más, asimismo asumen la responsabilidad de elegir las mejores oportunidades para desarrollarse profesionalmente. Para las organizaciones, uno de los desafíos más importantes es la sucesión y escasez del liderazgo, por lo que la necesidad de líderes que se esfuercen por lograr el autodominio nunca había sido tan grande.

El autodominio se refiere a la capacidad de comprender y aceptar la transformación de sus pensamientos, sentimientos y comportamientos, con el conocimiento absoluto de que cada día trae consigo nuevos desafíos, los cuales no son otra cosa que oportunidades para su autodesarrollo. El autodominio no se refiere a controlarse, sino a convertirse en un experto de sí mismo a través del compromiso con la autorreflexión honesta, y del proceso continuo de aprender y crecer a partir de sus experiencias.

Tener la capacidad de esforzarse por el autodominio significa que usted es hábil en los siguientes seis elementos de competencia (véase figura 3.1):

www.underforum.info

FIGURA 3.1 Esforzarse por el autodominio



1. Demostrar un profundo nivel de autoconciencia
2. Responder a la retroalimentación en formas significativas
3. Ser autorresponsable y automotivado
4. Demostrar autoadministración y madurez emocional
5. Poseer integridad de acuerdo con su visión personal
6. Estar comprometido con la integración de la personalidad a través del aprendizaje de por vida

Conforme lea y reflexione más sobre los seis componentes de la competencia para esforzarse por el autodominio, califíquese en cada área en una escala de 1 a 5. Esto lo ayudará a precisar tanto sus áreas de fortaleza como las que necesita desarrollar.

www.underforum.info

Los seis elementos de competencia para luchar por el autodominio

Componente 1: Demostrar un profundo nivel de autoconciencia

Esto significa que debe ser consciente de sus pensamientos, sentimientos y comportamientos cuando estén ocurriendo, y no negarlos o tener acciones retardadas respecto a ellos; apreciar sus fortalezas y aprender de sus errores; ser sensible ante el impacto que ejerce sobre los demás; saber cuándo está protegiendo sus pensamientos y sentimientos y asumir la responsabilidad de ello; así como no tener una visión excesiva ni devaluada del mérito propio.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 2: Responder a la retroalimentación en formas significativas

Este componente implica la búsqueda de retroalimentación por medio de múltiples fuentes, incluyendo intencionalmente a personas que puedan tener algo negativo que expresar, es decir, ser igualmente receptivo a la retroalimentación positiva y negativa; distinguir la retroalimentación útil de la opinión prejuiciada de alguien; responder a la retroalimentación con la voluntad de comprender la información y actuar cuando sea necesario; estar abierto al análisis de sus puntos débiles y dejarse guiar; escuchar y verificar con otros antes de actuar y formarse juicios finales.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 3: Ser autorresponsable y automotivado

Esto significa asumir total responsabilidad de sus pensamientos y sentimientos, así como de su comportamiento y desempeño; ser sincero acerca de sus motivaciones más profundas; ser capaz de diferenciar,

www.underforum.info

en situaciones positivas y negativas, sus áreas de responsabilidad personal de las de los demás; buscar solucionar la situación cuando ésta se encuentra mal en lugar de estar orientado hacia el otro, de manera que no se sienta víctima de otros individuos o acontecimientos; sentirse lo bastante poderoso para hacer que las cosas sucedan; estar lleno de energía gracias a desafíos fuertes, y ser capaz de actuar de manera constructiva; finalmente, ser generoso con su tiempo y recursos, mientras cuida de sí mismo.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 4: Demostrar autoadministración y madurez emocional

Esto implica mostrar respuestas emocionales y conductivas inteligentes, en lugar de ser reactivo y actuar de manera impulsiva; ser flexible, ser claro y manejar el cambio de formas productivas; tomar sabias decisiones aun cuando no sea posible tener toda la información o el panorama completo, o cuando la información sea ambigua, negativa o positiva, o bien personalmente preocupante; mantenerse abierto y receptivo cuando las cosas no vayan como se esperaban; ser considerado por una amplia variedad de personas como un individuo maduro; mantener el equilibrio en momentos de mucha presión y ayudar a otros a conservar la calma en una crisis; fomentar el debate honesto mientras se está dispuesto a poner fin a una discusión y a pasar a otro tema, ser sensible ante cuestiones de justicia, ser imparcial y motivador con otros y para tomar acción.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 5: Poseer integridad de acuerdo con su visión personal

Esto se refiere a tener una visión personal basada en valores y en la que se incluya una comprensión sobre qué es lo que quiere de la vida y de su trabajo; sumarse a un conjunto de valores centrales tanto en

www.underforum.info

situaciones normales como desafiantes; mostrar coraje y tenacidad, en particular en tiempos difíciles; estar comprometido con la verdad y transparencia de pensamiento, sentimiento y acción; ser capaz de elegir el tiempo y lugar correctos, y la cantidad más eficaz de revelaciones sobre sí mismo y sus situaciones laborales; mantener en secreto las confidencias y ser una persona confiable para un gran número de personas; ser buscado por otros para que les ofrezca su dirección en tiempos de crisis; no dar una imagen distorsionada de usted mismo con la única intensión de obtener una ganancia personal; ser coherente con lo que dice y con lo que hace; y mantenerse firme y estable.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 6: Estar comprometido con la integración de la personalidad a través del aprendizaje de por vida

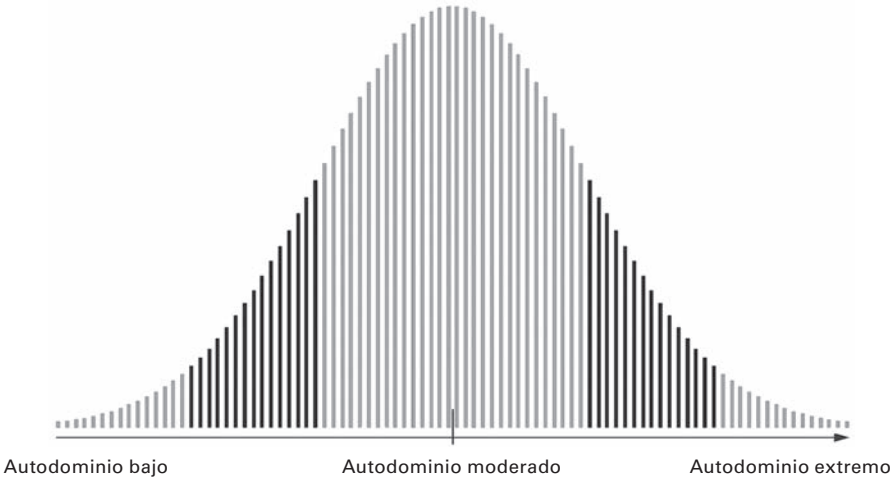
Esto conlleva utilizar su capacidad analítica, inteligencia emocional y capacidad de actuar de manera efectiva; mantenerse comprometido con el mejoramiento de su trabajo mediante el aprovechamiento (pero sin abusar) de sus fortalezas, y de esta forma lograr el desarrollo de sus áreas más débiles, así como compensar cualquier limitación real a través de la utilización de los talentos de otras personas; asumir la completa responsabilidad de la creación e implementación de su plan de desarrollo; estar dispuesto a compartir sus conocimientos y ser capaz de aprender de otros; reflexionar de manera continua en su experiencia con el fin de comprenderse a sí mismo y hacer mejoras en su persona; y saber cuándo necesita la ayuda de los demás, así como estar dispuesto a pedirla.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Estamos en diferentes etapas del autodominio (véase la figura 3.2). Sin importar cuál sea su nivel actual, siempre podrá crecer y fortalecer sus capacidades. El autodominio es un proceso inacabable y continuo. En el camino usted experimentará periodos de gran comprensión y de

www.underforum.info

FIGURA 3.2 Aumente su autodominio



avance personal, y también encontrará momentos en los que se sentirá frustrado y atrapado. Durante los periodos difíciles, quizá encuentre descensos en su nivel de autodominio. Esto le sucede a muchas personas y no es causa de preocupación. Las ideas del Eneagrama y las actividades de desarrollo recomendadas en este libro, le ayudarán a utilizar los tiempos difíciles como una oportunidad de autodesarrollo. Incluso cuando parezca que no está teniendo ningún progreso, si tiene paciencia se dará cuenta de que estos periodos en realidad producen el mayor nivel de crecimiento.

La tabla 3.1 muestra los tres niveles de autodominio[1] (bajo, moderado y extremo) y describe cómo se comportan los individuos en cada etapa respecto a los elementos de competencia con los cuales se alcanza el autodominio. Para una mayor claridad, los seis elementos de competencia se clasifican en las siguientes categorías: autoconciencia, autoadministración, madurez emocional, visión personal, integridad, integración de la personalidad y compromiso de aprendizaje de por vida.

[1] Los autores del Eneagrama que crearon y desarrollaron los niveles de desarrollo que se pueden aplicar al autodominio en el liderazgo son Don Richard Riso y Russ Hudson en *Personality Types* y *The Wisdom of the Enneagram*. El siguiente material tiene su origen en su trabajo, y agradezco su permiso para usarlo.

www.underforum.info

TABLA 3.1 Grados de autodominio

Componente de autodominio	Autodominio bajo	Autodominio moderado	Autodominio extremo
Comportamiento general	La mayor parte del tiempo, presentan un comportamiento reactivo, poco productivo, y demuestran una integración mínima de la personalidad	Puede ser consciente de su experiencia interna, pero responde por costumbre la mayoría de las veces; demuestra cierto grado de integración de la personalidad	Es altamente consciente de su experiencia interna y es capaz de responder por elección propia de manera productiva y muy flexible; demuestra un alto grado de integración de la personalidad
Autoconciencia La autoconciencia conlleva la capacidad de autoobservarse (ser consciente de los propios pensamientos, sentimientos y comportamientos, en el momento en que éstos ocurren)	Es inconsciente de sus propios pensamientos, sentimientos y comportamientos y/o es deshonesto acerca de sus verdaderas motivaciones; no es autoobservador	Puede ser autoconsciente, aunque por lo general esto no sea una prioridad; se le dificulta ser autoconsciente bajo presión; esporádicamente es autoobservador	Habitualmente se contacta con sus propios pensamientos, sentimientos y comportamientos, y es honesto acerca de ellos; tiene una imagen realista; la mayor parte del tiempo es autobservador
Receptividad ante la retroalimentación	Se defiende, niega e ignora la retroalimentación y/o culpa a otros cuando se le critica	Algunas veces responde de manera efectiva a la retroalimentación, pero también puede responder en exceso o con deficiencias	Acepta la retroalimentación y la utiliza de manera constructiva; puede distinguir entre una retroalimentación precisa y una opinión mal intencionada
Autorresponsabilidad	Tiene ideas distorsionadas de sus propias motivaciones; ve a los demás como la causa de su comportamiento; proyecta sus propios pensamientos y sentimientos sobre los demás	Puede actuar de manera autorresponsable; bajo presión se le dificulta diferenciar su propia responsabilidad de la de los demás	Asume la responsabilidad total de sus acciones
Automotivación	Está desmotivado debido a factores negativos como miedos internos o amenazas externas	Es parcialmente automotivado; suele esperar que otros sean la fuerza motivadora	Es altamente automotivado y autodeterminado

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.1 (*Continuación*) Grados de autodominio

Componente de autodominio	Autodominio bajo	Autodominio moderado	Autodominio extremo
Autoadministración	Está controlado o fuera de control excesivamente; su comportamiento es altamente reactivo	En ocasiones toma decisiones conscientes, pero con frecuencia actúa como si trajera un piloto automático	Existe una alta autoadministración y no acciones reactivas y motivadas por la inercia; está en control sin tener que ser controlado o estar controlando; toma decisiones conscientes y constructivas
Madurez emocional	Se percibe a sí mismo como víctima	Oscila entre la efectividad personal y la capacidad de tener una perspectiva sobre sí mismo, los demás y los acontecimientos	Es maduro en casi todas las circunstancias; puede sobreponerse a sus respuestas personales para comprender los múltiples factores y perspectivas que afectan la situación
Visión personal	No tiene visión personal o tiene una visión negativa	Tiene una visión personal desarticulada o simplificada	Tiene una visión personal clara y positiva
Integridad	Se involucra en comportamientos y acciones incongruentes con sus valores, o tiene valores destructivos	Tiene valores generalmente positivos, pero su comportamiento no siempre es coherente con éstos	Tiene valores positivos y "predica con el ejemplo"
Integración de la personalidad	El comportamiento refleja un bajo nivel de autoconocimiento exacto, así como una incongruencia entre pensamientos, sentimientos y acciones	Su comportamiento refleja un autoconocimiento intermitente o un énfasis excesivo en los pensamientos, sentimientos o acciones; el comportamiento no siempre es congruente con los sentimientos o las intenciones expresadas	Su comportamiento demuestra un alto grado de autoconocimiento y es congruente e integrado con sus pensamientos y sentimientos
Compromiso con el aprendizaje de por vida	No está comprometido con el autodesarrollo o con el aprendizaje de por vida	Tiene un compromiso moderado o bajo con el autodesarrollo; se involucra en el autodesarrollo cuando está bajo presión	Tiene un alto compromiso con el continuo autodesarrollo, el cual se demuestra a través de las acciones continuas

www.underforum.info

Con base en las descripciones de autodominio de la tabla 3.1, ¿cómo calificaría su nivel general de autodominio en una escala de 1 al 5? El 1 es el nivel más bajo y el 5 el más alto.

Bajo		Moderado		Alto
1	2	3	4	5

Todos tenemos variaciones en nuestro comportamiento de autodominio. *¿Cuál es su rango de autodominio? ¿Qué condiciones o factores ocasionan que usted actúe a sus niveles más bajos y más altos de autodominio?*

Dimensiones eneagramáticas para esforzarse por el autodominio

En las siguientes páginas se describirán las dimensiones eneagramáticas para esforzarse por el autodominio en cada uno de los nueve estilos eneagramáticos, incluidos los comportamientos en tres diferentes niveles de autodominio (bajo, moderado y extremo). En cada estilo eneagramático, se complementan las descripciones con tres actividades de autodesarrollo diseñadas específicamente. Conforme lea las actividades que se sugieren para su estilo eneagramático, hágase esta pregunta: *¿cuál de las actividades me será más fácil realizar?* Esta actividad le dará grandes beneficios. Después hágase la siguiente pregunta: *¿qué actividades serán el mejor ejercicio para mí?* Esta actividad acelerará su desarrollo.

Estilo eneagramático de los Unos

Los Unos desean un mundo perfecto y trabajan con cuidado para mejorarse a sí mismos y a todos, al igual que a todo lo que les rodea.



www.underforum.info

TABLA 3.2 Descripciones de alas para los nueve estilos eneagramáticos

	Descripciones
Autodominio extremo	**El aceptante sereno** **Comprensión central:** Aceptar que todo, incluida la imperfección, es como debe ser. Los Unos que demuestran un autodominio extremo, asumen su trabajo de autodesarrollo con mucha seriedad; son accesibles, amistosos y disminuyen la influencia de su crítico interno. Al mismo tiempo en que permanecen enfocados y preceptivos, también muestran dignidad, paciencia y aceptación pacífica de la idea de que todos, incluidos ellos, son perfectos incluso con sus imperfecciones. Analizan sus respuestas negativas antes de expresarlas, y después toman la decisión de compartir o no sus reacciones. Son poco serios, saben cómo divertirse y dejar que su humor surja de manera espontánea. **Ejemplo:** Durante sus veintes y treintas, la reactividad de Lillian y su tendencia a ser altamente crítica, le ha ocasionado problemas tanto en su vida personal como profesional. Debido a esto, ella ha tomado múltiples caminos en un intento por comprenderse mejor. Después de haber explorado su crítico interno ha aprendido a observarse y a no expresarlo o reprimirlo, Lilian se siente libre de disfrutar cualquier cosa, en lugar de enfocarse en lo que piensa que debería hacerse.
Autodominio moderado	**El maestro** **Preocupación central:** Cometer un error, ser imperfecto. Los Unos con un autodominio moderado pueden ser perspicaces y críticos, reactivos y obstinados, altamente organizados y metódicos, ocurrentes y sarcásticos, fácilmente irritables y resentidos. Los acontecimientos que sugieren errores en el Uno o en otros (en particular errores que violen los valores, los altos estándares o el sentido de que él o ella están por encima de cualquier reproche), ocasionan que reaccionen con una fuerte negatividad. A pesar de que suelen estar conscientes de sus pensamientos y sentimientos críticos, e intentan esconderlos de los demás, tienden a comunicar sus reacciones a través del lenguaje corporal o explotar furiosamente en el último minuto por algo de poca importancia. También pueden estar tan enamorados de la excelencia en los demás, que pasan por alto cualquier otro comportamiento disfuncional en estos individuos. **Ejemplo:** En una gran conferencia que presidía Samuel junto con otra persona, no fue bien recibido un presentador a quien él había recomendado ampliamente. Cuando éste excedió su tiempo programado y la gente comenzó a salirse de la sala mientras hablaba, la copresidente le susurró al oído a Samuel que estaba preocupada por el tiempo. Le replicó estrepitosamente y en voz alta: "¡No te atrevas a interrumpir esta presentación!"

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.2 (*Continuación*) Descripciones de alas para los nueve estilos eneagramáticos

	Descripciones
Autodominio bajo	**El juicio** **Temor central:** Ser malo o malevolente; tener algo profunda e intrínsecamente malo en ellos. Los Unos con un autodominio bajo pueden ser intolerantes, estar profundamente heridos, ser inflexibles, volátiles, inestables y castigadores, rencorosos y críticos, se convierten en perseguidores, jueces y jurados; todo esto en una sola persona. Estas acciones pueden dirigirse hacia ellos mismos o hacia otros y pueden ser provocadas incluso por las menores infracciones percibidas. **Ejemplo:** Janet tenía la errónea certeza de que Ryan le había robado sus ideas, así que cuando él presentó su candidatura para un ascenso, ella la rechazó. Al hacerlo, presentó sus razones por las que Ryan no era apto para el puesto; sin embargo, tras bastidores difundió el rumor de que era una persona carente de integridad moral.

Ejercicios de desarrollo para los Unos

PONER ATENCIÓN A SUS PATRONES DE PENSAMIENTO CORRECTO/INCORRECTO Sin intentar cambiarse a sí mismo, describa todas las formas en las que usted juzga, evalúa y crítica los acontecimientos, objetos, personas y a sí mismo. Incluya sus patrones verbales (sus pensamientos, palabras que haya escrito o dicho) y el comportamiento no verbal; identifique qué dispara estas respuestas en usted. De manera paradójica, cuanto más consciente esté de este comportamiento sin intentar cambiarlo, comenzará a cambiar rápidamente sus respuestas de manera gradual.

UTILIZAR SUS SENTIMIENTOS DE RESENTIMIENTO COMO UNA PISTA PARA IDENTIFICAR EL ENOJO PROFUNDAMENTE ARRAIGADO Siempre que sienta irritación o resentimiento, hágase estas preguntas: *¿Estoy enojado por algo que en realidad tiene poco que ver con esta persona o situación? ¿Hay algún valor central para mí que considere que se está violando? ¿Hay algo en cómo me veo a mí mismo y cómo quiero verme, lo cual esté siendo amenazado?*

www.underforum.info

APRENDER A APRECIAR LO POSITIVO EN TODAS LAS COSAS: ACONTECIMIENTOS, OBJETOS INANIMADOS, USTED MISMO Y COMPORTAMIENTO DE OTRAS PERSONAS Siempre que tenga reacciones negativas, agregue un número igual de reacciones positivas. Si intenta borrar u ocultar sus sentimientos o pensamientos negativos, es probable que se vuelvan más fuertes o que se escondan temporalmente en lo profundo de su ser, sólo para después reaparecer con más fuerza. No obstante, si usted agrega reacciones positivas a la mezcla, comenzará a neutralizar parte de la negatividad y así aumentará su capacidad para ver lo positivo.

Estilo eneagramático de los Dos



Los Dos desean ser queridos e intentan satisfacer las necesidades de los demás para controlar a las personas y los acontecimientos de sus vidas.

TABLA 3.3 Niveles de autodominio de los Dos

	Descripciones
Autodominio extremo	**El humilde** **Comprensión central:** Existe un importante propósito respecto a que todo lo que ocurra sea independiente de los esfuerzos de uno. Los Dos eneagramáticos, cuyo autodominio sea extremo, no dan para recibir y no sienten la necesidad de reforzar su autoestima agradando a los demás y controlando sus vidas. Gentiles, generosos, humildes, incluyentes y profundamente compasivos, simplemente dan por dar y expresan sus necesidades más profundas de manera directa. Sus sentimientos de bienestar y calidez atraen hacia ellos a los demás. **Ejemplo:** Antes de cumplir 35 años, Maurice habría evitado o sentido hostilidad hacia las personas que lo criticaran o le exigieran demasiado. Sin embargo, después de hacer un gran trabajo de autodesarrollo, se dio cuenta de que cuando estas situaciones ocurrían, era capaz de rescatar lo importante de una crítica, decir no, de manera agradable, a las demandas que él no podía cumplir y no guardar resentimientos prolongados cuando otros no siguieron sus consejos.
Autodominio moderado	**El amigo** **Preocupación central:** Sentirse valioso, querido, necesitado, apreciado y digno.

www.underforum.info

(Continúa)

TABLA 3.3 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Dos

	Descripciones
	Los Dos con autodominio moderado suelen tener muchos amigos o son el centro de atención de grupos e instituciones sociales. Entienden bien a la gente y tienden a involucrarse con los demás a través de adulaciones, atenciones, favores y otras formas de comportamiento interpersonal (como muestras de calidez), que algunas veces son sinceras, pero otras no. También pueden ser emocionales, agresivos y vacilantes. Tienen dificultad para decir no, y suelen controlar la dinámica interpersonal detrás de bastidores. Pueden ser compasivos y serviciales, y ofrecen útiles consejos que esperan que los demás sigan. **Ejemplo:** Si Jill tuviera algún sentimiento negativo por alguien, esa persona no lo sabría a menos que fuera parte de su círculo de amigos. Con sus amistades, Jill compartiría lo que en realidad piensa de todos, estos comentarios suelen ser mucho más negativos que cualquiera de los que ella exprese directamente a los individuos implicados.
Autodominio bajo	**El manipulador** **Temor central:** Sentirse no querido, descartado y ser considerado intrínsecamente indigno. Los Dos con un autodominio bajo pueden ser grandes manipuladores que utilizan la culpa, las denuncias o la vergüenza para controlar a los demás. Éstos caen en una desesperación psicológica, y después intentan hacer que las demás personas se sientan responsables. Cuando sus esfuerzos se frustran, utilizarán toda su fuerza para obtener lo que desean, pero no asumirán ninguna responsabilidad sobre su comportamiento inapropiado. **Ejemplo:** A pesar de que Vince es un entrenador ejecutivo respetado, se sintió amenazado cuando las organizaciones con las que él trabajaba comenzaron a contratar a otros entrenadores. No sólo se volvió más controlador y dominante con sus clientes, sino que también comenzó a desprestigiar, de manera sistemática, a sus competidores ante la gente que conocía en las organizaciones que manejaba.

Ejercicios de desarrollo para los Dos

PASAR TIEMPO A SOLAS Involucrarse en actividades solitarias que le permitan reflexionar y hacer cosas buenas para usted (autonutrición). Cuando están a solas, los líderes Dos tienden a mantener contacto con los demás a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas o incluso con sólo pensar en alguien más. El tiempo que pase verdaderamente a solas, le dará la oportunidad de poner más atención a su experiencia interna, en vez de distraerse continuamente en otros.

www.underforum.info

PREGUNTARSE A SÍ MISMO: ¿QUÉ NECESITO EN REALIDAD? Ser más consciente de sus sentimientos puede llevarlo a una mayor claridad acerca de sus verdaderas necesidades. Pregúntese a sí mismo lo que necesita, hasta que sus respuestas se vuelvan más profundas. O hágase esta simple pregunta: *¿Qué estoy sintiendo justamente ahora?,* y explore estos sentimientos a profundidad. La pregunta anterior es importante debido a que los Dos tienden a reprimir sus sentimientos, es decir, cuando son sensibles, pueden no reconocer lo que sienten o subestimar su profundidad e intensidad.

EXAMINAR LAS FORMAS EN LAS QUE CEDE CON EL FIN DE OBTENER ALGO A CAMBIO Haga una lista de todo lo que usted haya hecho por otra persona durante la semana pasada, ya sea llevar a alguien del hospital a su casa o escuchar durante más tiempo del que usted habría deseado. Después, en cada acción, escriba lo que usted quería a cambio. Continúe esta lista por varias semanas. Encontrará que sus cambios de comportamiento sólo son el resultado de que se está volviendo más consciente de que da a cambio de algo. Si no, entonces reflexione en el precio que usted paga por seguir con este comportamiento.

Estilo eneagramático de los Tres



Los Tres organizan sus vidas para lograr metas específicas y aparentar ser exitosos con el fin de obtener el respeto y admiración de los demás.

TABLA 3.4 Niveles de autodominio de los Tres

	Descripciones
Autodominio extremo	**El Creyente** **Comprensión central:** Todo el mundo tiene un valor intrínseco, y hay un flujo y un orden natural en todo. Los Tres con un autodominio extremo han visto dentro de sí para averiguar quiénes son (aparte de lo que han logrado) y lo que sienten en realidad (y

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.4 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Tres

	Descripciones
	no ocultar sus emociones). Están dispuestos a admitir que no siempre se sienten superiores o que tienen debilidades como cualquier otra persona; poseen un entusiasmo contagioso, son genuinos y confiados. Además, son profundamente espontáneos debido a que confían en que no son responsables de hacer que todo suceda. **Ejemplo:** Después de recuperarse de una enfermedad crítica, Pam comenzó un intenso proceso de autoexaminación. No sólo aprendió a reconocer sus propias motivaciones para triunfar, muchas veces a expensas de sí misma, de su familia y de sus colegas, sino también se dio cuenta de que podía valorarse a ella misma tan sólo por quien era, incluyendo sus logros. Como consecuencia, Pam se volvió mucho más relajada pero también más auténtica. Además, se convirtió en una persona que a ella le gustaba realmente.
Autodominio moderado	**La estrella** **Preocupación central:** Sentirse exitoso, evitar el fracaso y obtener el respeto de los demás. En el nivel medio de autodominio, los líderes Tres se enfocan en las metas de trabajo, por lo general a expensas de sus relaciones. Motivados y competitivos, buscan el reconocimiento y sienten la necesidad de superar a sus rivales. A pesar de que los Tres en este nivel suelen aparentar ser amistosos, están motivados por el deseo de triunfar. Muchas veces, lo que parece ser una respuesta emocional, es más bien la solución que según ellos debería tener una persona en su situación, no es una reacción auténtica. En ocasiones, incluso se preguntan quiénes son en realidad. **Ejemplo:** Para los colegas de Devon, parecía como si nada nunca hubiera perturbado su confianza. Era capaz de dar conferencias a 500 personas, trabajar con los clientes más desafiantes y terminar tareas bajo una tremenda presión. Mientras muchas personas disfrutaban y admiraban a Devon, otras lo percibían como superficial.
Autodominio bajo	**El calculador** **Temor central:** Temor extremo hacia el fracaso, puesto que éste haría sentir al Tres que no vale nada. En el nivel más bajo de autodominio, pueden ser descritos como oportunistas, falsos y otros adjetivos diferentes que suelen usarse con las personas que hacen hasta lo imposible para lograr lo que quieren (por lo general, los adornos externos del éxito como el dinero, el estatus y la fama), sin importarle quién o qué se interponga en su camino. A pesar de que se aíslan extremadamente, ocultan su vacío interno al creer que son la imagen o el personaje que han creado. Sin embargo, esa imagen es sólo una armadura que protege un interior vacío. **Ejemplo:** En su trabajo de recaudación de fondos para una organización sin fines de lucro, Heather constantemente interrumpía a otras personas

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.4 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Tres

	Descripciones
	o exigía su atención utilizando una voz extremadamente alta. Cuando hizo esto al intentar solicitar fondos, sus intentos fueron poco exitosos. Muchas personas pensaban que era molesta, y otras se sentían utilizadas por ella, ya que la percibían como interesada en interactuar con ellos sólo como un medio para tener dinero y verse bien.

Ejercicios de desarrollo para los Tres

TOMAR EL TIEMPO PARA CONOCERSE A SÍ MISMO Haga el compromiso de pasar al menos 30 minutos diarios, sólo *siendo*. Esto significa no trabajar o involucrarse en ninguna actividad en la que usted esté enfocado en algo externo (como ver una película o ir de compras). Si no comprende la idea de "ser", pídales a las personas que son muy diferentes a usted que le digan lo que significa este concepto para ellas y qué hacen para simplemente ser. Experimente con alguna de las ideas que ellos le sugieran.

APRENDER A EVITAR IDENTIFICARSE DE FORMA EXCESIVA CON SU TRABAJO Haga una lista de las respuestas a esta pregunta: *¿Quién soy?* Ahora, coloque una marca al lado de las respuestas que reflejen las funciones que usted desempeña como esposo(a), trabajador(a) y miembro de una familia. *¿Cuántas respuestas de su lista no son funciones?* Ahora, hágase esta pregunta: *¿Si no soy las funciones que desempeño, entonces ¿quién soy?* Añada a diario respuestas a su lista, y comprométase a darse cuenta de que usted es mucho más que sólo las funciones que desempeña.

RECONOCER SU DEBILIDAD Cuando se sienta preocupado, ansioso o triste, ¿puede admitirlo ante alguien más?, ¿Puede admitir y analizar sus errores o fracasos? Si su respuesta es afirmativa, entonces practique más seguido. Si su respuesta es negativa, entonces considere seriamente qué hay *dentro de usted* que le impide hacerlo. Imagine cómo se sentiría si pudiera permitirse reconocer y compartir más su debilidad.

www.underforum.info

Comprométase a platicar al menos de una de sus debilidades o áreas de ansiedad con una nueva persona todos los días.

Estilo eneagramático de los Cuatros

Los Cuatros desean conexiones profundas, tanto con sus mundos interiores como con otras personas, y se sienten más vivos cuando expresan auténticamente sus experiencias y sentimientos personales.



TABLA 3.5 Niveles de autodominio de los Cuatros

	Descripciones
Autodominio extremo	**El Comprensivo** **Comprensión central:** Todo tiene significado e importancia, y todos están conectados en los niveles más profundos. El estilo eneagramático de los Cuatros con un autodominio extremo emana tranquilidad, calma y centralidad. Su expresión artística es universal debido a que están abiertos tanto al deleite como a la tristeza que trae consigo la vida. Agradables y agradecidos, aprecian profundamente lo que tienen y no sólo piensan en lo que carecen. Exhiben integridad y constancia interna, así como una empatía gentil y preocupación genuina que hace que los demás se sientan atraídos hacia ellos. Cuando se enfrentan a un desafío difícil, no entran en una situación emocional puesto que son capaces de reflexionar en su propia experiencia, comprender el punto de vista de la otra persona y examinar el contexto en el que se presenta. **Ejemplo:** En el pasado, Andrew solía preocuparse al grado de no saber qué hacer, después se enojaba consigo mismo o con otras personas. Luego de experimentar una enfermedad que puso en peligro su vida, optó por hacer el esfuerzo de apreciar quién era y lo que tenía, en lugar de enfocarse en lo que carecía. Ahora demuestra un gran equilibrio emocional; cuando surge una dificultad, Andrew es capaz de manejarla con porte y gracia.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.5 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Cuatros

	Descripciones
Autodominio moderado	**El único** **Preocupación central:** Sentirse importante, especial y encontrar significado. Con un grado moderado de autodominio, los Cuatros pueden ser dramáticos o desconfiados cuando buscan relaciones significativas y conversaciones auténticas. También pueden ser muy imaginativos, transformar su experiencia interna, angustia y búsqueda de significado en una expresión artística. Con frecuencia, sus conversaciones son autorreferenciales, con un uso excesivo de palabras como *yo, me,* y *mío*; cuentan historias personales prolongadas y dirigen las conversaciones hacia sí mismos. Constantemente se comparan con otros para determinar si son superiores o deficientes, estos Cuatros tienen el problema de la autoaceptación. Anhelantes, retraídos y en ocasiones melancólicos, también pueden ser reflexivos, simpáticos y talentosos. **Ejemplo:** Nancy fue la autora de varios excelentes libros sobre autodesarrollo, y era considerada como muy creativa. Sin embargo, sin importar lo que hubiera creado y cuánta autorreflexión hiciera, nunca se sentía satisfecha. Se preguntaba: *¿Algún día seré feliz?*
Autodominio bajo	**El defectuoso** **Temor central:** Ser esencialmente deficiente y estar por completo desconectado. Los Cuatros con un bajo autodominio son amargados, deprimidos, emocionalmente volátiles, hipersensibles y absortos en sí mismos, además se sienten profundamente heridos por cualquier cosa que perciben como un desaire o un rechazo. Incapaces de liberarse a sí mismos de su autopercepción negativa, se pueden convertir en seres atormentados, profundamente avergonzados, alienados, iracundos, retraídos o altamente agresivos, y acusan a los individuos en particular y a la vida en general de dañarlos intencionadamente. Si bien pueden expresarse a sí mismos con una variedad de formas artísticas, su arte tiene un aire trágico del cual parecen no poder escapar. **Ejemplo:** José era una persona tan envidiosa que siempre que alguien recibía un premio, era ascendido, recibía atención en un grupo o incluso se hablaba de él o ella de manera positiva, se agitaba mucho y hacia algo para llamar la atención hacia sí mismo o para criticar a la otra persona. Debido a que era evidente que estos comportamientos molestaban y ofendían a los demás, se volvió cada vez más agresivo, retraído y malhumorado.

www.underforum.info

Ejercicios de desarrollo para los Cuatros

APRECIAR LO ORDINARIO Haga una tarea que considere tediosa, y ponga atención a cada aspecto de ella. Concéntrese mientras hace la tarea, no piense en nada ni en nadie, y encuentre placer en ello. Cada día elija una tarea mundana diferente y siga estas mismas instrucciones. Aprender a valorar el presente, le ayudará a no enfocarse tanto en el pasado o en el futuro.

DISFRUTAR DE LAS CUALIDADES POSITIVAS Y LOGROS DE OTRAS PERSONAS Una forma, en apariencia contraria a la lógica, para lograr este punto consiste en disfrutar genuinamente de sus atributos positivos. No utilice condiciones o limitaciones como: "Yo soy inteligente, pero él lo es más" o "soy empático, pero paso mucho tiempo pensando en mí mismo". Sólo disfrute de quién es usted. Una vez que pueda hacerlo, permítase apreciar las cualidades y logros de otras personas. Todos los días piense positivamente en sí mismo, y después elija a otra persona para pensar positivamente en ella sin hacer comparaciones con usted.

DISMINUIR SU COMPORTAMIENTO AUTORREFERENCIAL El comportamiento autorreferencial significa que usted tiende a enfocarse en sí mismo y no en los demás, incluso sin estar consciente de ello, lo cual se hace patente a través de la elección de las palabras, historias que cuenta, y las experiencias e intensos sentimientos que comparte. Como un desafío diario, hable con una persona y escuche realmente lo que él o ella está diciendo, no haga referencias verbales hacia sí mismo y no comparta historias personales.

Estilo eneagramático de los Cincos

Los Cincos tienen sed de conocimiento y usan la indiferencia emocional para convivir lo menos posible con otros.



www.underforum.info

TABLA 3.6 Niveles de autodominio de los Cincos

	Descripciones
Autodominio extremo	**El mago integrado** **Comprensión central:** La verdadera sabiduría conlleva la integración de pensamientos, sentimientos y acciones, y proviene de la experiencia directa. Cuando los Cincos han realizado el trabajo personal de aprender a experimentar por completo sus sentimientos en el momento, y a involucrarse plenamente en la vida en lugar de observarla desde lejos, se convierten en seres vivaces, espontáneos, alegres e imaginativos. Su sabiduría proviene de la completa integración de cabeza, corazón y cuerpo. Estos Cincos han avanzado a través de una forma principalmente cerebral de existencia, a un estado de entusiasmo contagioso mediante ideas, sentimientos y experiencias. **Ejemplo:** De lo que todos pueden observar directamente, Tina es muy diferente a lo que era hace dos años. Después de haberse involucrado en un trabajo de profundo desarrollo personal, luego de algunas dificultades matrimoniales, es ahora una persona animada, interactiva y expresiva. También sabe escuchar a la gente, lo hace con el corazón así como con su cabeza, y la gente siempre la busca cuando necesita algún consejo.
Autodominio moderado	**El experto remoto** **Preocupación central:** Conservar los recursos y la energía interna, mantener su privacidad y acumular conocimiento con el fin de sentirse competente. En el nivel intermedio de autodominio, los Cincos parecen lejanos y privados, guardan su tiempo, energía y autonomía y no les gustan las sorpresas. Evitan situaciones en las que puedan ser el centro de atención, así como las circunstancias que revelen información personal. Desapegados de sus sentimientos en el momento, son capaces de reconectarse con sus emociones cuando están solos y se sienten cómodos. Hambrientos de conocimiento acerca de cualquier cosa que les interese, mantienen sus necesidades a un mínimo y tienden a ser precavidos y controlados, a pesar de que puedan ser muy espontáneos con la gente en la que confían. **Ejemplo:** En el programa de capacitación de autodesarrollo en el que Troy participó, él hablaba muy poco. Cuando lo hacía, todos se acomodaban y escuchaban con atención debido a que sentían curiosidad. Durante los descansos y en el almuerzo, Troy se mantenía al margen, se quedaba solo o llegaba al comedor después de que todos ya estaban sentados. La única vez que alguien lo vio sentirse extremadamente incómodo, fue cuando otro participante en el programa le dijo: "Troy, cuéntanos algo de ti, apenas te conocemos".

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.6 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Cincos

	Descripciones
Autodominio bajo	**El estratega temeroso** **Temor central:** Ser inútil, incapaz, reducido y superado. En el nivel más bajo de autodominio, los Cincos son temerosos, retraídos y aislados. Hostiles y atormentados, comienzan a pensar que otros están planeando hacerles daño; en consecuencia, planean cómo perjudicar a otros para evitar lo que imaginan que los demás les harán. Callados e implosivos, se retraen de la interacción con los demás y tienen un acceso muy limitado a sus propios sentimientos. Sus mentes se vuelven tan activas, que sus procesos mentales parecen estar fuera de control, incluso para ellos. **Ejemplo:** Emily, abogada de profesión, se sintió extremadamente amenazada cuando la empresa contrató a Scott, un abogado extrovertido con una larga lista de clientes, para trabajar en su departamento. En menos de tres meses había establecido más relaciones positivas con otros abogados en la empresa, que lo que Emily había hecho en tres años. Preocupada de que Scott apareciera como una superestrella, hizo todo lo que pudo para obstaculizarlo. Por ejemplo, se rehusó a trabajar con él en algunos casos, le impidió utilizar el equipo de auxiliares jurídicos del departamento y hacía comentarios desfavorables acerca de él con sus clientes y con cualquier persona en la empresa que la escuchara.

Ejercicios de desarrollo para los Cinco

PERMITIRSE NECESITAR A LOS DEMÁS Cada semana piense en una cosa que no pueda hacer totalmente por usted mismo, y que por lo tanto necesite de alguien más. Después, piense en alguien que pueda ser capaz de ofrecerle su ayuda, y pregúntele si podría hacerlo. Lo que importa más no es si la persona dice que sí, sino que usted identifique una necesidad y después pida a alguien más que lo ayude a resolverla.

CONECTARSE CON Y EXPRESAR SUS SENTIMIENTOS Durante dos o tres días, a cada momento, hágase esta pregunta: *¿Qué estoy sintiendo justamente ahora?* No se conforme con una palabra como respuesta. Después pregúntese: *¿Y qué más estoy sintiendo?* Después de tres días continúe haciéndose ambas preguntas, pero hágalo en los momentos en los que se dé cuenta de que está siendo extremadamente analítico. Estos momentos de análisis extremos pueden ocultar sus propios sentimientos.

www.underforum.info

INCREMENTAR SU CAPACIDAD DE INVOLUCRARSE Y NO DE RETRAERSE
Cuando usted asista a cualquier tipo de reunión social, oblíguese a pararse o sentarse justo en medio de donde la gente está interactuando. Cuando haga esto, observe a las demás personas y sonría, lo cual los animará a acercársele. Cuando esto suceda, involúcrese en la interacción haciendo alguna pregunta o comentando algo acerca de usted mismo.

Estilo eneagramático de los Seises



Los Seises tienen mentes penetrantes y crean escenarios anticipados y fatalistas para ayudarse a sentirse preparados en caso de que algo salga mal.

TABLA 3.7 Niveles de autodominio de los Seises

	Descripciones
Autodominio extremo	**El valiente** **Comprensión central:** El significado y el apoyo existen dentro y fuera de nosotros mismos. Intelectuales y perspicaces, los Seises con un autodominio extremo han aprendido a confiar en su autoridad interna, en lugar de buscarla en otras personas que los mantengan a salvo. Como resultado, son confiados, calmados y resistentes, y se conectan con otros en una forma profunda, estable y cálida. Debido a que han aprendido a confiar en su propia autoridad interna; los Seises con un autodominio externo son claros y valientes. Saben que pueden recurrir a sí mismos y que hay pocas cosas en el mundo que en realidad deban proteger. **Ejemplo:** Después de trabajar con un entrenador ejecutivo durante dos años, Saúl había aumentado su confianza, consistencia y valentía. Debido a esto, pudo dar buenas y malas noticias a los demás con calidez, apoyo y un excelente sentido de la oportunidad, puesto que elegía el mejor momento para dar la información con el fin de que ésta lograra el resultado más constructivo.
Autodominio moderado	**El leal** **Preocupación central:** Seguridad, pertenencia y capacidad para confiar.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.7 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Seises

	Descripciones
	Los Seises con un autodominio moderado pueden ser perspicaces, inteligentes, estar demasiado ocupados, ser cariñosos y buscadores de aprobación, pero también pueden estar en contra de la autoridad, ser titubeantes, coléricos y reactivos. Pueden alternar entre la credulidad e incredulidad, y están plagados de dudas y confusiones. Por un lado, desean la seguridad que los grupos integrados pueden ofrecerles; por otro, temen a los grupos a menos que estén caracterizados por una mentalidad muy parecida a la de ellos. Por lo tanto, son leales a sus amigos, grupos y líderes en quienes confían, pero esa confianza, en el mejor de los casos, es tenue y fácil de romper si los demás no están a la altura de sus expectativas y esperanzas. **Ejemplo:** En una junta de su equipo de 30 personas, Jeannie estaba sentada en la orilla de su silla, sintiéndose frustrada, hasta que de pronto, en voz alta, dijo que estaba en completo desacuerdo con las tareas que el gerente de división había asignado en aquella sala. Si bien algunos miembros del equipo estaban de acuerdo con ella en silencio, también estaban espantados y sorprendidos de que hubiera adoptado esa actitud de enfrentamiento. Desde la perspectiva de Jeannie, ella sólo estaba dando voz a lo que se necesitaba decir, y al hacerlo, según ella estaba protegiendo al equipo.
Autodominio bajo	**La cobardía** **Temor central:** No tener apoyo, no sentirse importante y ser incapaz de sobrevivir. Los Seises con un bajo autodominio muestran una gran cantidad de ansiedad e histeria conforme intentan convertir su mundo atemorizante en algo menos peligroso. Se involucran en el desarrollo y proyección de escenarios fatalistas, imaginan todas las cosas malas que podrían ocurrirles y piensan que estas creaciones de su imaginación son completamente ciertas. Con tendencia hacia la paranoia, se pueden volver altamente dependientes, llenos de pánico y disciplinarios. Cuando buscan consuelo, encuentran poco, puesto que rechazan a cualquier persona que no esté de acuerdo con su punto de vista o se atreva a expresar una opinión contraria a la suya. **Ejemplo:** Carlos era brillante pero cuando trabajaba con otras personas, en particular con aquellas talentosas y con personalidades fuertes, se involucraba en constantes batallas debido a sus temores de que pudieran: 1) apoderarse del producto de su trabajo; 2) afectar su calidad o, 3) aprovecharse, adjudicándose el crédito de lo que él había hecho. En última instancia, otros encontraban excesivas las continuas acusaciones de Carlos acerca de sus motivaciones, por lo que nadie quería trabajar con él.

www.underforum.info

Ejercicios de desarrollo para los Seises

SUSTITUIR EL ENFOQUE DE LA MITAD VACÍA A LA MITAD LLENA Cada mañana comience su día dedicando 15 minutos para pensar en todo lo que está haciendo bien y libérese de problemas. Usted puede observar las cosas que tiene en su hogar, los objetos que hay camino a su trabajo e incluso aspectos de usted mismo. Esta práctica en realidad comenzará a cambiar un poco sus patrones cerebrales.

CONFIAR EN SU AUTORIDAD Haga una lista de todas las veces que usted ha seguido su propio consejo y observe si en realidad fue un buen consejo. Junto a cada entrada, escriba todos los beneficios que acumuló por seguir su consejo. Piense en éste como la sabiduría de su autoridad interior. Cada vez que se sienta confundido acerca de qué hacer, hágase esta pregunta: *Si tuviera que seguir a mi autoridad interior, ¿qué consejo me daría?* Después, siga ese consejo.

DISTINGUIR ENTRE UNA COMPRENSIÓN PROFUNDA Y UNA PROYECCIÓN PURA ¿Puede distinguir entre una comprensión profunda y una proyección pura? ¿Sabe cuándo es realmente perceptivo (comprende profundamente) y cuándo tan sólo se proyecta (al inventar algo en su mente, de manera que en lugar de reflejar la realidad, ésta refleja lo que usted piensa o desea hacer)? Cada mañana, durante 15 minutos, haga una lista de sus pensamientos sin censurar lo que cree que sucederá ese día. Al llegar la noche revise su lista. En cada entrada de la lista responda esta pregunta: *¿Es una comprensión profunda, una proyección o una mezcla de ambos? ¿Cómo puedo saber la diferencia?* Después de varias semanas de hacer esto, la pregunta *¿cómo puedo saber la diferencia?* le dará información útil.

www.underforum.info

Estilo eneagramático de los Sietes

Los Sietes anhelan el estímulo de nuevas ideas, gente y experiencias; evitan el dolor; y crean futuros proyectos muy complicados, los cuales les permitirán mantener todas sus opciones abiertas.



TABLA 3.8 Niveles de autodominio de los Sietes

	Descripciones
Autodominio extremo	**El inspirador enfocado** **Comprensión central:** La genuina felicidad y sentimiento de plenitud provienen de la integración de las experiencias negativas y positivas. Los Sietes eneagramáticos, que han optado por pasar por el difícil trabajo del autodesarrollo, han aprendido a dominar sus mentes tan activas, lo cual no es tarea fácil. Al aprender a hacerlo, aumentan su capacidad de enfocarse en la gente, en las tareas, en los sentimientos y en aprender algo a profundidad, y a no dispersar su energía. Completan su trabajo sin esfuerzo, escuchan bien, emanan felicidad y un disfrute pacífico. Animosos y profundos, tienen un verdadero sentido de la maravilla que inspira a todos los que los rodean, no por su excesiva energía, sino debido a su presencia calmada pero vital. **Ejemplo:** A Brenda le tomó mucho tiempo manejar la pérdida de sus padres cuando aún era joven. Sin embargo, a la edad de 30 años, trató esta situación con una gran cantidad de autorreflexión y ayuda externa, con lo que desarrolló una capacidad de compasión y aprendió a no evitar las cuestiones dolorosas. Debido a esto, pudo ser capaz de estar disponible para los demás y sostener conversaciones largas sobre asuntos importantes. Al mismo tiempo, conservó su habilidad para pensar de manera innovadora, la cual ha aumentado, así como su capacidad de inspirar a otras personas para actuar.
Autodominio moderado	**El estimulador** **Preocupación clave:** Satisfacción, estímulo y sentirse bien. En el nivel intermedio de autodominio, los Sietes pueden ser creativos y cautivantes, pero también frenéticos e impacientes. Sus mentes trabajan tan rápido que suelen tener muchas nociones a medias, la mayoría de las cuales expresan. También tienden a sobreestimar su competencia o conocimientos, y se consideran estudiantes veloces. Adictos a la adrenalina, se precipitan, algunas veces, hacia las experiencias que son nuevas y estimulantes.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.8 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Sietes

	Descripciones
	Encuentran difícil enfocarse y terminar las tareas. Llenos de energía y juguetones, cuando se les confronta por algún trabajo que no es bueno, ellos reformularán la situación en términos positivos y no negativos. **Ejemplo**: Muchas personas parecen querer y disfrutar de la compañía de Charles y aprecian muchas de sus ideas y pensamientos. Sin embargo, también se preguntan por qué cuando le piden que responda a una cuestión seria o difícil suele tratar de aminorarla o decir una broma, como si quisiera reenfocar la conversación en algo menos intenso, y por lo tanto negar su importancia.
Autodominio bajo	**El artista frenético del escape** **Temor central:** Pena, privación y no sentirse completo. En el nivel más bajo de autodominio, los Sietes están tan consumidos por la ansiedad, que alternan entre el comportamiento maniático (hiperactividad extrema) y la depresión. Tristes y tendientes a provocar escenas, escapan constantemente de la autorreflexión y buscan a su alrededor a quien puedan culpar de sus circunstancias. Cuando se sienten atrapados y sin salida, se involucran en aspectos autodestructivos o contraproducentes. **Ejemplo:** A pesar de que Sherry era brillante, talentosa y llena de ideas, había creado un descontrol total en el equipo que ella lideraba. No determinó expectativas de desempeño adecuadas para los miembros de su equipo, estaba demasiado ocupada capacitándolos, no tenía tiempo para desarrollar planes de trabajo aptos y realizaba las juntas sin una guía apropiada. En su mente, todos eran iguales, no debía actuar como una jefa; sentía que era importante para todos, incluso para ella misma, dar la oportunidad de escuchar las críticas hacia la organización. Después de que el jefe de Sherry recibiera numerosas quejas de los miembros del equipo, éste le dio retroalimentación directa acerca de estos problemas. Sherry, como respuesta, creó una serie de confrontaciones con su jefe, reprimió a los miembros de su equipo e incrementó sus críticas hacia la organización, las cuales repetía a quien quiera que las escuchara. Al final, fue despedida.

Ejercicio de desarrollo para los Sietes

APRENDA A ESCUCHAR COMPLETAMENTE A LOS DEMÁS Después de sostener una conversación con alguien, hágale a esa persona estas preguntas:

www.underforum.info

¿Qué porcentaje del tiempo hablaste tú y qué porcentaje hablé yo? En cualquier momento de la conversación, ¿sentiste que yo te interrumpía, no te estaba escuchando o estaba distraído? Haga esto al menos una vez al día con diferentes personas. Escuche completamente las respuestas, sin dar argumentos en contra o una explicación de por qué actuó de esa manera. Su tarea es que alguien le describa su comportamiento, sin importar si usted está de acuerdo o no.

APRENDA A IR HACIA SU INTERIOR El desafío más grande será que tendrá que enfocase en sus sensaciones físicas y reacciones emocionales. Durante una hora diaria, enfóquese en sus emociones y en sus sensaciones físicas. Una vez que usted desarrolle la capacidad de hacer esto, practique esta observación de su interior de manera habitual, en particular en momentos en los que se sienta muy estimulado o ansioso.

DESARROLLE SU REPERTORIO EMOCIONAL Mediante las categorías: enojado, contento, triste y temeroso, haga listas de todos los acontecimientos del año pasado en los cuales usted haya sentido cada una de estas emociones. Analice sus listas para determinar cuál de estos sentimientos tiende a experimentar con mayor o menor frecuencia. Anote sus respuestas. Esta actividad le ayudará a relacionarse más profundamente tanto con usted mismo como con los demás.

Estilo eneagramático de los Ochos

Los Ocho persiguen la verdad, les gusta mantener las situaciones bajo control, desean hacer que las cosas importantes sucedan e intentan ocultar su vulnerabilidad.



www.underforum.info

TABLA 3.9 Niveles de autodominio de los Ochos

	Descripciones
Autodominio extremo	**El buscador de la verdad** **Comprensión central:** La vulnerabilidad y la debilidad son parte del ser humano, y se deben asimilar múltiples verdades para llegar a descubrir la verdad. El desafío para los Ochos que buscan el autodominio extremo, es aprender a controlar su vasta energía y su caudal de enojo mediante el reconocimiento de su vulnerabilidad oculta por mucho tiempo. Cuando han logrado esto, son generosos, fuertes, tienen el corazón y la mente abiertos. A pesar de seguir siendo directos y honestos, hablan desde su corazón y su mente, así como desde sus vísceras, y solicitan y aceptan diferentes opiniones. Su tendencia a proteger a los demás es gentil, más no controladora, y están bien cimentados, son cálidos y profundamente seguros. **Ejemplo:** La primera vez que Eduardo sintió pánico en público, estaba profundamente avergonzado y ni siquiera sabía qué era lo que le afligía. Su apariencia fuerte y bravía se desmoronó y le preocupaba perder el respeto de todos y sentirse excluido. Sin embargo, este acontecimiento lo precipitó en un profundo nivel de introspección, del que emergió siendo una persona profundamente segura, gentil y empática, una a quien los demás podrían acudir en busca de una palabra de apoyo, una idea destacada y un sentimiento de seguridad.
Autodominio moderado	**La roca inamovible** **Preocupación central:** Autoprotección y mostrar debilidad. Los Ochos que poseen un autodominio moderado intentan controlar su frustración y enojo. A pesar de que pueden ser sensibles y generosos, también pueden ser controladores, dominantes y agresivos. De mente ágil para encontrar respuestas, también son rápidos para actuar y esperan soluciones inmediatas de los demás. Tienen fuertes opiniones y su presencia casi siempre se hace sentir, incluso cuando están callados. En consecuencia, los demás suelen buscarlos para tomar decisiones y claridad de dirección. A pesar de que pueden ser humildes con relación a sus logros y suelen avergonzarse cuando se les felicita en público, también les gusta sentirse queridos y respetados. Si se les impone un desafío importante, siempre están a la altura de las circunstancias. Cuando se intenta restringir a estos Ochos u obligarlos a contener su vasta energía, se vuelven hostiles, recriminadores y se enferman. **Ejemplo:** Uno de los más grandes atributos de Carla era su capacidad para crear una organización extremadamente exitosa y respetada, con un entorno laboral que promoviera el trabajo en equipo y la alta moral. Debido a esto, se sintió confundida y desmoralizada cuando su

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.9 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Ochos

	Descripciones
	director de recursos humanos le dijo que su gente iba a abandonar la compañía debido a que ella los intimidaba. A pesar de que antes le habían dicho que la gente la encontraba intimidante, nunca entendió la razón. Cuando le pidió al director de recursos humanos más información, le dijo esto: "Te encuentran cálida y generosa un día, y al día siguiente, por alguna extraña razón, estás irritable y colérica. Estas fluctuaciones atemorizan a la gente".
Autodominio bajo	**El bravucón** **Temor central:** Ser lastimado, controlado o extremadamente vulnerable. Los Ochos con un autodominio bajo pueden ser crueles y desencadenar su enojo y comportamiento destructivo y punitivo. Con la creencia de que es necesario superar a sus enemigos por cualquier medio, justifican sus acciones culpando a la otra persona por lo que en realidad es su incapacidad de reconocer su propia vulnerabilidad. En el peor de los casos, su comportamiento se puede deteriorar para convertirse en antisocial o violento, debido a que no pueden contener o controlar su furia explosiva. **Ejemplo:** Ray era uno de los nuevos dueños de un complejo de condominios, cuatro unidades habitacionales recientemente construidas, los cuales enfrentaban serios problemas por los defectos de la construcción. Tenía la certidumbre de que los otros dueños del condominio eran ingenuos y tomaban decisiones que le afectaban, así que en secreto contactó directamente al arquitecto, le reveló información confidencial de una junta de la asociación de dueños y llegó a un acuerdo colateral con él. Cuando los otros dueños de la unidad le pidieron una explicación de su proceder, respondió: "Bien, el resto de ustedes son demasiado estúpidos para comprenderlo, y de todas formas el arquitecto piensa que todos son unos idiotas. Están celosos porque ustedes no llegaron a ningún arreglo".

Ejercicios de desarrollo para los Ochos

CUIDARSE FÍSICAMENTE Duerma lo suficiente, coma saludable y con moderación, y ejercítese regularmente. Mientras más se cuide usted mismo físicamente, en lugar de esforzarse hasta la extenuación, serán menores sus reacciones emocionales.

ATENUAR EL IMPULSO DE ACTUAR Cada vez que sienta el impulso de actuar, por ejemplo, dar una opinión, sugerir o demandar que alguien

www.underforum.info

haga algo, o movilizar la acción en cualquier sentido, deténgase y piense: *¿Qué está pasando en mi interior que me obliga a avanzar tan rápido? ¿Qué sucederá si no actúo justo ahora?*

COMPARTIR SENTIMIENTOS DE VULNERABILIDAD ¿Cuántas veces se permitió sentirse triste o llorar, durante el año pasado? ¿Cuántas veces se enfureció? Es probable que se haya enojado con más frecuencia de las veces que estuvo triste. ¿Puede identificar las áreas de vulnerabilidad que su enojo oculta? Incluso si su enojo resulta de observar que otra persona es maltratada o que alguien no haya estado a la altura de una tarea de la cual era responsable, ¿puede identificar el área vulnerable que esta circunstancia ha activado?

Estilo eneagramático de los Nueves



Los nueves buscan paz, armonía y recompensas mutuas; le desagradan los conflictos, la tensión y la mala voluntad.

TABLA 3.10 Niveles de autodominio de los Nueves

	Descripciones
Autodominio extremo	**Descripciones** **El completamente consciente** **Comprensión central:** El aprecio incondicional conecta a todos y a todo. Los Nueves que han alcanzado el nivel de extremo autodominio, ya no tienen la dificultad de adoptar una postura. En realidad, abordan la vida de una forma activa y llena de propósitos, al saber que tienen el derecho a expresar sus opiniones. Son participativos, se comprometen y son extremadamente vitales. Sólidos, sustanciales y alertas, también son serenos, profundamente dichosos y "en movimiento", todo lo cual proviene de un firme centro interno. **Ejemplo:** Heidi era una soplona cuando trabajaba para la oficina de Procuración del Gobierno Federal. Había descubierto a una importante

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.10 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Nueves

	Descripciones
	banda de ladrones y, después de muchas noches sin dormir, había optado por denunciarlos. Cuatro años más tarde Heidi ganó el caso. A partir de esta experiencia aprendió que era capaz de enfrentar los conflictos. Debido a que enfrentó sus más grandes temores y como consecuencia cambió, se volvió comprometida y totalmente presente, así también aceptaba el conflicto como una forma de construir relaciones.
Autodominio moderado	**El armonizador** **Preocupación central:** La estabilidad, la armonía y ser escuchado. Los Nueves en el nivel moderado de autodominio quieren llevarse bien con todos, por lo que prefieren la paz y la armonía sobre todo lo demás. Debido a esto, se convierten en expertos árbitros ante las diferencias, pero se afligen demasiado cuando el conflicto es dirigido hacia ellos. Estos líderes pierden el enfoque, persiguen actividades que los distraen en lugar de atender los desafíos que están frente a ellos. En este nivel tienen problemas para pedir lo que desean, prefieren la paz que trae la rutina diaria y actúan de manera tan agradable que tienen muchos amigos, o al menos muchas personas a las que les agrada estar con ellos. En raras ocasiones asumen una postura en algo que creen, y en lugar de ello, optan por amoldarse con lo que otros desean. **Ejemplo:** Brad era un gerente de ingeniería, hábil y consciente, capaz de liderar los proyectos importantes hasta su término. Cuando surgía una controversia entre los miembros de su equipo, escuchaba pacientemente a las personas implicadas y después intentaba mediar en el problema. En ocasiones, los conflictos desaparecían gradualmente, otras sólo yacían latentes bajo la superficie y en otras ocasiones aumentaban hasta convertirse en una guerra organizacional. Cuando esto último ocurrió, levantó sus manos en señal de no poder hacer nada al respecto.
Autodominio bajo	**El durmiente** **Temor central:** Separación de los demás, ser controlado y la discordia. Los Nueves con bajo grado de autodominio no ponen atención en sí mismos y no tienen energía para poner atención a nada. Ignoran incluso los problemas más amenazantes, se rehúsan a enfrentar las consecuencias más obvias al decir que todo está bien. Constantemente niegan y olvidan; con bajo nivel de autodominio se vuelven perezosos crónicos e inamovibles. Sin embargo, si se les presiona a hacer algo que no quieren, se vuelven pasivos agresivos, diciendo que sí pero queriendo decir que no, o estallan con una furia aparentemente fuerte y sin control.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 3.10 (*Continuación*) Niveles de autodominio de los Nueves

	Descripciones
	Ejemplo: El día posterior a la cirugía abdominal del esposo de Nora, el hospital programó la visita de su hijo de cuatro años de edad para ver a su padre. A pesar de que aceptó traerlo, en realidad esto la molestó, debido a que tenía trabajo pendiente y el hospital estaba a una hora de su casa. Para la desilusión de su esposo y de su hijo, Nora tardó cinco horas en llevar al niño al hospital, sin otra explicación más que había tenido mucho trabajo en la casa. Después de su llegada, dejó al niño en el cuarto del hospital con su padre (quien no se podía mover), diciendo: "Voy a salir a caminar".

Ejercicios de desarrollo para los Nueves

EXPRESAR SUS NECESIDADES DIRECTAMENTE Cada día exprese una necesidad, preferencias o su deseo de algo. Sugiera a dónde ir para almorzar, indique cómo realizar un proyecto o pida un aumento. Exprese estos deseos sin alguien que le pregunte primero qué quiere. Tome la iniciativa.

ESTABLECER PRIORIDADES Y CUMPLIRLAS Comprométase a realizar dos tareas o labores cada día. Asegúrese de completar cada tarea sin interrupciones.

ASUMIR UNA POSTURA Cada mañana piense en una idea en la que usted tenga una fuerte convicción, después comparta durante el día esa opinión con dos personas. Todos los días elija una nueva opinión o idea y analícela con dos nuevas personas. Continúe con esta actividad por dos semanas y después reflexione mediante las siguientes preguntas: *¿Se ha vuelto más fácil decir lo que pienso en realidad? ¿Algunos temas son más fáciles de discutir que otros? ¿Es más fácil compartir esto con algunas personas?* Después de que haya contestado estas preguntas, continúe la actividad durante un mes más, cada día elija nuevos temas y nuevos individuos.

www.underforum.info

Ejercicios de desarrollo para todos

- Lleve un diario en donde anote sus reacciones personales ante los acontecimientos, así como su progreso hacia el autodominio. Una vez a la semana, revise lo que ha anotado en su diario para descubrir sus patrones de respuestas y su progreso, y anótelos.
- Use su conocimiento del Eneagrama diariamente para observarse a sí mismo en las interacciones laborales y practique sus actividades de autodominio. Cuando conozca los estilos eneagramáticos de sus colaboradores, adapte su comportamiento para resaltar lo mejor de ellos. Cuanto más practique y refine sus interacciones personales mediante el Eneagrama, mayor autodominio tendrá.
- Edúquese más usted mismo mediante la lectura de uno de los libros recomendados bajo el título "Esforzarse por lograr el autodominio" en la sección de Recursos al final de este libro y en el capítulo 7. "Transfórmese usted mismo", en *Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success*, elaborado por la doctora Ginger Lapid-Bogda.

www.underforum.info



Capítulo 4

Conocer el negocio: pensar y actuar de manera estratégica

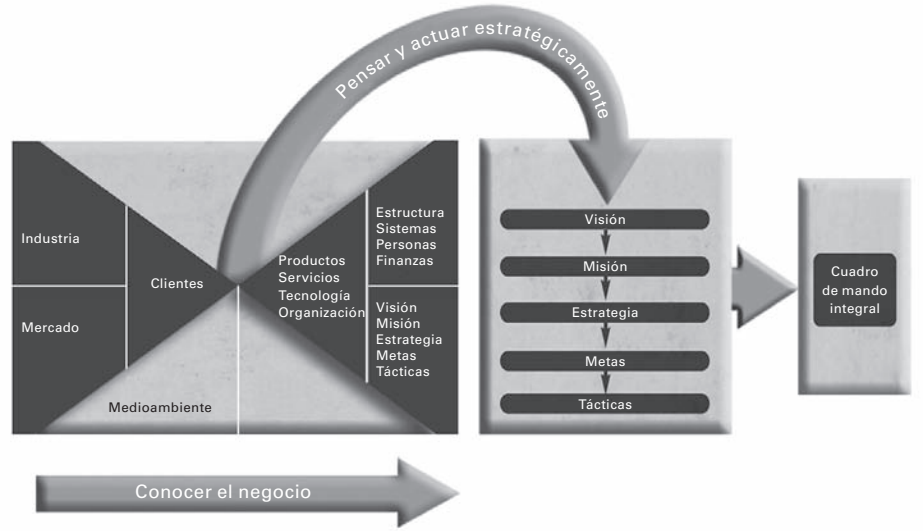
Un liderazgo excelente requiere que los dirigentes de todos los niveles comprendan el negocio real de sus organizaciones y sean capaces de pensar y actuar estratégicamente, de muchas maneras. Los líderes deben ser capaces de pensar estratégicamente sobre cómo atender a sus clientes, diseñar productos, ofrecer sistemas y asignar recursos para las actividades que producen valor en el presente y en el futuro. Esta visión panorámica y sistémica de la organización les permite a sus líderes alcanzar niveles más altos de desempeño, efectividad y eficiencia.

Es necesario conocer el negocio para, al mismo tiempo, pensar y actuar de manera estratégica. Usted no tendrá un contexto adecuado para actuar de manera estratégica, a menos que tenga un conocimiento profundo de su territorio empresarial. Cuando tenga esta información, necesitará usarla de una forma efectiva, y liderar a su equipo comunicándole una visión convincente y común, una misión enfocada en el cliente, una estrategia inteligente, así como metas y tácticas efectivas que sean congruentes con dicha estrategia.

Conocer el negocio para, al mismo tiempo, pensar y actuar de manera estratégica, significa que usted es hábil en los siguientes 11 componentes de la competencia.

www.underforum.info

FIGURA 4.1 Conocer el negocio: pensar y actuar estratégicamente



El entorno de negocios

1. Conocer la industria
2. Conocer el mercado
3. Conocer a los clientes

La organización

4. Conocer la estructura, los sistemas y a las personas
5. Conocer los productos, los servicios y la tecnología
6. Conocer las finanzas

Pensar y actuar estratégicamente

7. Crear una visión convincente
8. Definir una misión viable
9. Desarrollar estrategias sinérgicas
10. Crear metas cuantificables
11. Diseñar tácticas exitosas

www.underforum.info

Cuando realmente conoce el negocio y es capaz de pensar y actuar estratégicamente, el resultado es un cuadro de mando integral para su organización, unidad de negocios o equipo, el cual mide los resultados no sólo mediante indicadores financieros, sino también en lo correspondiente a otros factores igualmente importantes; por ejemplo: activos intelectuales y otros intangibles; productos y servicios de alta calidad que son importantes para los valiosos clientes, una fuerza laboral motivada y capacitada que sea capaz de cubrir las necesidades actuales y futuras del negocio; y una base de clientes satisfecha y leal.

Conforme avance en esta lectura y reflexione más acerca de los 11 componentes de la competencia de conocer el negocio, pensar y actuar de manera estratégica, hágase su propia evaluación en cada área, calificándose en una escala de 1 a 5. Esto le ayudará a reconocer sus áreas de fortaleza, así como aquéllas que necesitan desarrollo.

Los 11 componentes de la competencia de conocer el negocio: Pensar y actuar de manera estratégica

Conocer el negocio: El entorno de negocios

COMPONENTE 1: CONOCER LA INDUSTRIA Esto incluye la comprensión de los factores legales, políticos, demográficos y del entorno que afectan a la industria; mantenerse al día en cuanto a sus tendencias; establecer contactos con profesionales fuera de su compañía; hablar y escribir con un experto de la industria; pensar habitualmente en nuevos productos y métodos para cambiar la manera en que se realizan los negocios, que convertirán o mantendrán a su organización como líder de la industria.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

COMPONENTE 2: CONOCER EL MERCADO Esto implica saber cómo explotar y fortalecer plenamente sus mercados actuales y potenciales; demostrar una comprensión de las fortalezas, debilidades y estrategias de la competencia; comprender las debilidades y fortalezas de su propia

www.underforum.info

organización en relación con sus competidores; y desarrollar estrategias y capacidad operacional para aprovechar las fortalezas de su organización y remediar sus vulnerabilidades.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

COMPONENTE 3: CONOCER A LOS CLIENTES Esto significa comprender las expectativas y necesidades de sus clientes; pensar en ellos en términos de clases y segmentos con el fin de asignar recursos de manera efectiva; anticipar el impacto de los cambios internos y externos sobre los negocios de los clientes y en función de esto adaptar los servicios o productos; responder de manera proactiva a las necesidades cambiantes de los clientes; y desarrollar nuevos servicios o clientes en áreas que contribuirán con el crecimiento estratégico de su negocio.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Conocer el negocio: La organización

COMPONENTE 4: CONOCER LA ESTRUCTURA, SISTEMAS Y PERSONAS Esto requiere la comprensión de elementos corporativos como los valores, estrategias, estructura, flujo de trabajo, cultura y subculturas, funciones de las diferentes divisiones y sus sistemas de comunicación y recompensas; saber cómo lograr resultados a través de los canales formales e informales; desarrollar sistemas y procesos internos que tengan un gran impacto positivo sobre la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos financieros; crear una infraestructura organizacional y desarrollar una base de talentos para respaldar el crecimiento actual a mediano y largo plazo; comprender y apoyar las políticas, prácticas y procedimientos clave, y seguirlos en la mayoría de los casos, o utilizar medios más sencillos cuando sea necesario; así como reorganizar su interdependencia con las áreas funcionales, externas a su unidad de trabajo.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

www.underforum.info

COMPONENTE 5: CONOCER LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y TECNOLOGÍA Esto significa comprender los productos, servicios y tecnologías de la organización; conocer los requerimientos para operar en una industria regulada; tomar decisiones e instituir cambios organizacionales que tengan en consideración el impacto que ejercerán a largo plazo sobre los productos, procesos y tecnología, lo anterior, en lugar de enfocarse en las ventajas a corto plazo para su unidad o para la compañía; así como asegurarse de que los productos y servicios que usted proporciona a los clientes, son los óptimos para todos los sectores de la organización, y no únicamente buscar el beneficio para su área de trabajo.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

COMPONENTE 6: CONOCER LAS FINANZAS Esto implica utilizar presupuestos, pronósticos e indicadores clave para medir y administrar el desempeño del negocio; comprender los estados financieros básicos de la compañía (estados de resultados, balance general y razones financieras) y cómo las metas, procesos y sistemas de su departamento los afectan; adoptar una visión global de la organización acerca de la gestión financiera y no una visión basada únicamente en su unidad de negocios; asumir la responsabilidad por los resultados finales y esto incluye el aspecto fiscal; administrar de manera eficiente y efectiva las inversiones actuales (en personas, materiales, finanzas y tecnología) en el contexto de las estrategias de negocios, prioridades organizacionales y el desarrollo de recursos para actividades productoras de valor; así como demostrar una planeación acertada de recursos y de mano de obra para cubrir los requerimientos de los negocios previstos.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Pensar y actuar estratégicamente

COMPONENTE 7: CREAR UNA VISIÓN CONVINCENTE Esto requiere el desarrollo de una visión a largo plazo cimentada en los valores y que motive a la gente a actuar; basar la visión en un conocimiento realista

www.underforum.info

del entorno y de la organización, así como de sus planes a futuro, y asegurarse de que no sea ni demasiado corta en alcance, ni demasiado elevada, compleja o imprecisa para su implementación práctica; involucrar y alinear a los principales individuos y grupos con la visión; comunicar ésta a través de múltiples modalidades (escritas, visuales y audibles) de manera continua; y asegurarse de que la visión se utilice como una guía.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

COMPONENTE 8: DEFINIR UNA MISIÓN VIABLE Esto implica la identificación clara del negocio en el que usted se encuentra, con una visión a mediano plazo; tener la certeza de que ésta está alineada con la visión general; de igual forma, la misión debe identificar con exactitud a sus clientes y sus requerimientos; proporcionar una contribución única y de valor agregado tanto al cliente como al negocio; también debe considerar a su competencia, a los colaboradores potenciales y la forma en que usted está posicionado en relación con ellos; y basar la misión en una evaluación realista de las fortalezas y debilidades de la organización, unidad de negocios o equipo.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

COMPONENTE 9: DESARROLLAR ESTRATEGIAS SINÉRGICAS Esto implica la creación de 3 a 5 estrategias viables que le permitan lograr su misión y su visión. Es necesario definir con claridad estas estrategias de manera que pueda determinar fácilmente la asignación efectiva de recursos y tomar otras decisiones de negocios críticas; comprender la forma en que las diferentes estrategias se apoyan entre sí, de manera que todas ellas se puedan priorizar, secuenciar y aprovechar; analizar los conflictos potenciales entre las estrategias y resolverlos o aceptar que no son viables; liderar y tomar sus decisiones con base en estas estrategias, así como revisarlas de manera habitual para evaluar el desempeño y ajustar las metas o tácticas según sea necesario.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

www.underforum.info

COMPONENTE 10: CREAR METAS CUANTIFICABLES Esto implica desarrollar de 3 a 5 metas cuantificables para cada estrategia, las cuales fungirán como indicadores de logros importantes. Es relevante asegurarse de que hay suficientes metas para cada estrategia, ya que de esa forma se elevan las posibilidades de éxito; otro punto importante es comunicar de manera efectiva a todos los empleados las metas y mediciones, para así conseguir su apoyo; recordemos pedir cuentas a quienes son los responsables directos de lograr las metas; y aprovechar las metas y mediciones de manera que una sola de ellas pueda apoyar más de una estrategia.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

COMPONENTE 11: DISEÑAR TÁCTICAS EXITOSAS Esto requiere el desarrollo de 3 a 5 actividades específicas para lograr cada meta; asumir riesgos sensatos, desarrollar tácticas innovadoras y después monitorear los resultados; asignar recursos suficientes y gente apropiada para cada táctica; asegurarse de que los responsables de ejecutar una táctica la comprenden, para que ellos se comprometan y rindan cuentas a este respecto; llevar a cabo una sesión de retroalimentación acerca del progreso y éxito de cada táctica; aprovechar las tácticas de manera que una sola pueda apoyar más de una meta; y realizar ajustes tácticos a corto plazo, mediante la identificación e implementación de nuevas tácticas según sea necesario.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Debido a que los componentes de esta competencia de "pensar y actuar estratégicamente" son complejos, la tabla 4.1 explica estos conceptos con mayor detalle. Junto con el ejemplo se agregó el progreso de Gandhi en el liderazgo del pueblo hindú, con el cual logró la independencia social, política y económica de Gran Bretaña.

Conforme lea las siguientes dimensiones del Eneagrama, observará que los líderes experimentados en cualquiera de los nueve estilos eneagramáticos pueden tener muchas habilidades en la competencia de conocer el negocio: pensar y actuar estratégicamente. Asimismo, los líderes menos

www.underforum.info

TABLA 4.1 Pensar y actuar estratégicamente

Elemento estratégico	Definición	Errores potenciales	Ejemplo: Gandhi
Visión	*Un panorama o comprensión compartida, que resulte convincente y perdurable, con respecto al futuro preferido.* La visión perdura por varios años (de 3 a 5 o más) y es el primer elemento estratégico que se debe desarrollar.	Ser demasiado sublime o compleja, y no ser convincente; no estar basada en valores; no estar basada en la realidad; no comunicarla ni utilizarla como es debido.	Convertir a India en un estado libre, independiente y espiritual, con total ciudadanía y dignidad conferida a su pueblo.
Misión	*El negocio concreto en el que usted está; el valor que se agrega para sus clientes y que le permite lograr su visión.* La misión apoya la visión y representa su contribución específica para el logro de la visión; permanece estable y cambia sólo si el entorno gira dramáticamente.	Tener excesivas o muy pocas líneas de negocios; ser poco clara para los clientes; que los clientes no valoren la misión; pensar que su producto es su misión.	Lograr que India tuviera un gobierno propio; integrar a los indios y musulmanes en un sólo país.
Estrategia	*Los enfoques que usted adoptará con el fin de lograr su visión y misión; la estrategia que determina las asignaciones de recursos y otras decisiones críticas.* Las estrategias contienen una orientación hacia la acción, pero no son actividades específicas; ya que pueden modificarse sólo después de alterar las tácticas o metas, cuando éstas han demostrado que son inefectivas o cuando el entorno cambia de manera significativa.	Confusión de las tácticas con las estrategias; que no haya estrategias o que haya demasiadas; las estrategias no son integrales, no están vinculadas o no están aprovechadas; estrategias vagas o imprácticas	Desobediencia civil pacífica, orientada y no violenta a gran escala; dejar de depender económicamente de países extranjeros.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 4.1 ***(Continuación)*** **Pensar y actuar estratégicamente**

Elemento estratégico	Definición	Errores potenciales	Ejemplo: Gandhi
Metas	*Resultados medibles que representan indicadores clave del logro de las estrategias* Por lo general, hay de 3 a 5 metas por estrategia, aunque algunas de ellas se pueden utilizar en más de una estrategia; las metas cambian sólo si las tácticas alternativas demuestran ser ineficaces.	Metas excesivas o muy pocas; compromiso insuficiente con las metas; éstas últimas no están vinculadas directamente con las estrategias; las metas no son medibles, claras o no están bien diferenciadas una de la otra.	Lograr la independencia; incidentes mínimos de violencia (se promueve la no violencia bajo cualquier circunstancia)
Tácticas	*Acciones específicas para lograr cada meta.* Existen por lo general de 3 a 5 tácticas por meta, aunque algunas de ellas pueden usarse en más de una meta; las tácticas pueden cambiarse con facilidad si no están logrando las metas, la estrategia y la misión.	Tácticas ineficaces; recursos insuficientes para su implementación; responsabilidad no asignada.	Una gran cantidad de personas van a la cárcel como protesta, pues llevan acabo actividades como la rebelión de la sal (se elabora la propia sal en lugar de comprar la de Inglaterra), y la fabricación de la propia ropa en lugar de depender de los textiles ingleses.

www.underforum.info

experimentados tienen más cambios en su desarrollo. La competencia en estas áreas del liderazgo depende, en particular, tanto de la experiencia del líder *como* de su habilidad para aprender de esa experiencia. No obstante, conforme avance en esta lectura, encontrará diferencias sutiles en la forma en que los líderes experimentados de cada estilo enfatizan sus habilidades, esto, en contraste con las visibles necesidades de desarrollo de los líderes menos experimentados.

Además, si bien los nueve paradigmas de liderazgo influyen en las fortalezas y áreas de desarrollo de un líder en todas las competencias incluidas en este libro, su influencia es particularmente patente en esta área. Debido a que el análisis de las dimensiones eneagramáticas para cada número, comienza con el paradigma del liderazgo propio de ese estilo.

Dimensiones eneagramáticas de conocer el negocio: Pensar y actuar estratégicamente

Estilo eneagramático de los Unos



Paradigma de liderazgo:
Los líderes Unos establecen metas claras e inspiran a los demás para alcanzar la más alta calidad.

Disfrutan de asumir desafíos cada vez más complejos y organizarlos en tareas prácticas con objetivos concretos. Conocer el negocio (tanto los aspectos del entorno como los de la organización) no es la excepción. Conforme los Unos ascienden a funciones de liderazgo de altos niveles y van adquiriendo la responsabilidad de segmentos cada vez más grandes del negocio, crecen con la experiencia y se vuelven hábiles para analizar y manejar las múltiples complejidades de la industria, mercado y conocimiento del cliente. También absorben información detallada acerca de la organización, sus productos, servicios y tecnología, así como de su estructura organizacional, sistemas, personal y finanzas. De igual forma, muestran entusiasmo por la comprensión y organización de los sistemas y procedimientos que

www.underforum.info

constan de varias partes, pues esto está ligado a su emoción por convertir las situaciones caóticas en procesos lógicos y metódicos que le permitan a la gente actuar mejor.

Los líderes Unos se concentran en establecer metas claras, precisas y progresistas; elijen un número manejable de tácticas bien seleccionadas, congruentes con estas metas; y se responsabilizan ellos mismos y a los demás por la ejecución de esas tácticas, sin olvidar nunca la calidad ni la puntualidad. Debido a que el seguimiento es tan importante para ellos, los Unos vigilan todos los aspectos de la ejecución con diligencia y atención al detalle.

Uno de los miembros de su equipo describió a Anita, una líder con 15 años de experiencia gerencial, de esta forma:

> "Todo funciona bien bajo el liderazgo de Anita. Ella comprende las complejidades en este negocio, y hasta el momento todo se siente bajo control. En realidad, ella crece con el desafío de asumir la responsabilidad de algo importante y hacerlo parecer manejable. De alguna manera, no hay nada que escape a su atención".

Por otra parte, los Unos, en particular aquellos que son nuevos en la cuestión del liderazgo, al principio pueden resultar abrumados por la complejidad que supone conocer el negocio. Esto, debido a que desean conocer a fondo los detalles. Los menos experimentados pueden tener dificultades para comprender todos los aspectos del entorno organizacional a un nivel en el que se sientan cómodos. También pueden enfocarse en un elemento que, en su opinión, sea el más importante o el más apremiante, por ejemplo, productos, servicios y tecnología, ello, sin comprender lo suficiente los demás componentes, y sin saber cómo funcionan y se acoplan a todo el sistema.

Por otra parte, pueden enfocarse en las metas y tácticas con miras a desarrollar una visión y misión clara y convincente; así, desarrollará un conjunto de estrategias explícitas, o comunicará estas estrategias para asegurar un alto grado de participación. Algunos líderes Unos pueden confundir una táctica con una estrategia, por ejemplo, pueden pensar que ofrecen a los clientes una línea telefónica de servicios es una estrategia, cuando en realidad la estrategia podría ser 1) aumentar los

www.underforum.info

beneficios percibidos por el cliente, 2) mejorar la forma en que se utilizan los productos y servicios. La línea telefónica de servicio al cliente podría ser una de varias tácticas dentro de esa área estratégica.

Hace doce años, cuando Anita era relativamente nueva en las cuestiones de liderazgo, uno de los miembros de su equipo la describió de esta forma:

> "Anita siempre me dice qué tengo que hacer, pero no siempre me explica por qué lo debo hacer. Sé que ella piensa que soy muy competente, pero yo podría darle más valor a la organización si contara con una perspectiva más general, tanto de mi propio trabajo como del de nuestro equipo".

Ejercicios de desarrollo para los Unos

MANTENER EL PANORAMA GENERAL EN PRIMER PLANO Su trabajo como líder es adoptar una visión más amplia y enfocarse en el bosque y no sólo en los árboles. Necesita soltar y dejar el trabajo detallado para sus subordinados. En cada proyecto en el que usted sea responsable, hágase estas preguntas de manera habitual: *¿El trabajo que estoy haciendo personalmente es de un nivel estratégico, es decir, visión, misión y estrategias; y no de un nivel táctico? ¿He delegado el trabajo táctico o sigo implicado en el nivel más detallado de ejecución?*

LIDERAR CON BASE EN LA VISIÓN Hágase estas preguntas: *¿Cuál es el propósito general del trabajo que tenemos enfrente? ¿Qué estamos intentando lograr (no en términos de metas, sino en lo que respecta a sus aspiraciones más grandes) en los siguientes 3 o 5 años? ¿Cuáles son los valores que sustentan estos esfuerzos esenciales para la visión?* Asegúrese de reunir información de aquellos que trabajan con usted y cerciórese de que todos en su área de trabajo compartan la visión final. Cuando comunique la visión, tenga un diálogo de dos direcciones y haga ajustes según sea necesario.

LIDERAR ESTRATÉGICAMENTE DESDE EL NIVEL MÁS ALTO Pregúntese si las estrategias que ha desarrollado son en verdad estratégicas o si en realidad sólo se trata de metas o tácticas. Algunas veces, las metas y

www.underforum.info

tácticas más importantes pueden ser de naturaleza estratégica (es decir, esenciales para el éxito), pero aún así no son estrategias, es decir, no pertenecen a esos enfoques primordiales y predominantes para lograr la misión y la visión.

Usted puede regresar a las estrategias para examinar las tácticas que ha elegido y hacerse estas preguntas: *¿Al examinar estas tácticas clave, me doy cuenta de que las actividades caen en categorías similares? ¿Al analizar estas categorías similares de tácticas, qué tienen en común las categorías?* La respuesta a la última pregunta le dará una pista de lo que se conoce como *estrategia tácita*. Convertir una estrategia tácita en una explícita le permitirá a usted y a los demás basarse en ellas con mayor facilidad.

Estilo eneagramático de los Dos



Paradigma de liderazgo:
Estos líderes evalúan las fuerzas y debilidades de los miembros de su equipo, y motivan y facilitan a las personas el logro de los objetivos de la organización.

Los líderes Dos usan su orientación hacia las personas como la motivación para conocer el negocio, se enfocan tanto en su entorno como en el de la organización, de manera simultánea. Interesados en satisfacer las necesidades del cliente y en ser los mejores en su clase, estos líderes enfatizan la importancia de las tendencias industriales, los análisis de mercado y conocimiento de sus clientes.

Por lo general se enfocan en el conocimiento de la organización, en particular de sus productos, servicios y tecnologías, pero todo ello, siempre con el objetivo de asegurarse de que estas tres áreas apoyen los requisitos del cliente, lo cual les da una motivación que los ayuda a enfocarse y a incluir a las personas. Al hacerlo, toman en consideración las fortalezas de los empleados y les ayudan a trabajar en las áreas que necesitan desarrollo, pero al mismo tiempo se aseguran de que la

www.underforum.info

estructura y los sistemas organizacionales sean un apoyo para que la gente haga su mejor esfuerzo. Los líderes Dos también pueden demostrar sus habilidades y fortalezas para conocer la estructura, sistemas y procesos de la organización. Como les gusta ayudar a otros a navegar por el sistema organizacional, y por lo general están bien conectados, ya que suelen prestar asistencia a muchas personas en la organización, conocen la forma de acelerar los procesos para obtener resultados.

Muchos son visionarios y especialistas en solicitar la ayuda de otras personas. Suelen trabajar con base en una misión y estrategia intuitiva, y sus esfuerzos están enfocados principalmente en el establecimiento de metas significativas y en dar a otras personas el apoyo necesario para la realización de sus actividades tácticas. Es probable que tengan acercamientos regulares con los demás para asegurarse de que todos estén trabajando bien y de que las personas están motivadas en sus esfuerzos por alcanzar las metas organizacionales.

Uno de los subordinados directos de Kevin dijo esto acerca de él:

> "Kevin tiene mucha experiencia y es muy trabajador, pero su don real es lograr que la gente haga exactamente lo que necesita ser hecho. Tiene sus dedos puestos en el pulso de nuestra industria y de nuestros clientes. Todos queremos hacer nuestro mejor esfuerzo por él. Esto quizá se deba a que él cree en nosotros y no queremos decepcionarlo".

No obstante, algunos líderes Dos, en particular al principio de sus carreras, pueden enfocarse demasiado en complacer a los clientes y asegurarse de que los empleados que trabajan para ellos estén felices y motivados, pero al mismo tiempo subestiman otros factores importantes. Por ejemplo, suelen perder de vista si esos clientes son benéficos o no para el negocio a futuro. Asimismo, un Dos puede enfatizar la importancia de crear estructuras y procesos que apoyen a la gente que trabaja bajo el modelo actual, mientras que soslayan la importancia de la creación de estructuras y procesos que se adecuen mejor al trabajo y que por lo tanto aseguren que la gente pueda trabajar bien dentro de ese marco. Además, algunos pueden poner mucha atención a la estabilidad financiera, mientras que otros pierden de vista este

www.underforum.info

aspecto y sólo se preocupan de ello cuando se vislumbran problemas potenciales.

La visión, metas y tácticas por lo general son cuestiones fáciles para la mayoría, puesto que son capaces de proyectarse mentalmente a sí mismos en escenarios futuros y saben intuitivamente cómo incluir a la gente en estos planes. Asimismo, también necesitan articular de manera clara la misión y estrategias ante los empleados, de manera que los equipos estén menos renuentes a la guía cotidiana del líder.

Cuando Kevin era un líder menos experimentado, un empleado lo describió de esta forma:

> "A pesar de que disfruto trabajar con Kevin, algunas veces me pregunto si entiende todo el panorama del negocio. Con frecuencia escucho comentarios de mis colegas referentes a que Kevin sabe hacia qué rumbo nos dirigimos, pero no lo comparte con nosotros. Si supiéramos más acerca de la estrategia de nuestra unidad de trabajo, no necesitaríamos buscarlo tan a menudo para hacerle preguntas".

Ejercicios de desarrollo para los Dos

CONVERTIRSE EN UN EXPERTO EN TODOS LOS ASPECTOS DEL NEGOCIO, EN PARTICULAR EN AQUELLOS QUE NO ESTÉN DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON LAS PERSONAS La inclinación hacia la gente siempre será su fortaleza, así que mejore sus capacidades. Reflexione sobre los detalles de la tecnología y emprenda un análisis cuidadoso en torno a la competencia. Piense en el impacto que tendrían estos elementos en su negocio y comparta su análisis con sus jefes, colegas y empleados.

PONER MUCHA ATENCIÓN A LAS FINANZAS Establézcase la meta de conocer todos los aspectos financieros del negocio. Posteriormente, hágase la siguiente pregunta: *En caso de que el año pasado haya tomado una visión financiera conservadora con respecto a las decisiones clave ¿tomaría las mismas decisiones en el futuro?* Después, piense en las decisiones que le esperan en los próximos 3 a 6 meses (por ejemplo, incrementos salariales para los empleados, eventos planeados, nuevos productos y servicios) y hágase esas preguntas: *si fuera a tomar estas*

www.underforum.info

decisiones desde una perspectiva basada principalmente en la rentabilidad, ¿qué decisiones tomaría? ¿Cómo puedo incorporar la perspectiva fiscal en mis decisiones futuras?

HACER EXPLÍCITO EL PROCESO ESTRATÉGICO Escriba la visión de su unidad u organización de manera que pueda ser entendible para un niño de doce años. Esto le obligará a poner su visión en términos claros y concisos. Después, escriba la misión de su grupo, identificando a sus clientes clave y articulando el valor que usted les proporciona. A continuación, escriba de 3 a 5 estrategias que sean fundamentales para el logro de la misión. Por último, escriba de 3 a 5 metas para cada estrategia y de 3 a 5 tácticas para cada meta.

Estilo eneagramático de los Tres



Paradigma de liderazgo:
Los líderes crean entornos que alcanzan resultados, debido a que la gente comprende las metas y estructuras organizacionales.

Los líderes Tres triunfan en su negocio debido a que conocen el entorno, la industria, el mercado y a los clientes, tanto a los actuales como a los potenciales, por ende, es común encontrarlos impartiendo conferencias profesionales en las que explican las tendencias del mercado industrial ante un auditorio. Puesto que no desean ser aventajados por un rival que haga algo mejor, tenga más clientes o sepa más de la industria, suelen poner especial atención a sus competidores de negocio. También formulan sus metas en términos de las necesidades de los clientes, de la industria y de las tendencias del mercado, después organizan todo, (es decir, la estructura, los sistemas, la gente y las finanzas) en relación con estas metas.

Debido a que el enfoque principal son las metas certeras y las tácticas eficientes, les gusta desarrollar planes de trabajo usando la ruta más rápida del punto A al punto B. También son expertos en cambiar de tácticas cuando es necesario, y están dispuestos a reconsiderar las metas si no parecen dar buenos resultados. Además, la facilidad de los Tres

www.underforum.info

para establecer metas, por lo general se vuelve más detallada conforme ganan experiencia en el liderazgo. No es extraño que un experimentado líder Tres desarrolle un conjunto complejo e intrincado de metas con un conjunto igualmente elaborado de tácticas que las apoye.

Uno de los subordinados directos de Cathy la describe de esta forma:

> "Cathy parece comprender todo acerca del negocio, pero también es práctica y obtiene resultados. Ella puede interpretar las tendencias y cambiar la forma en que operamos en un periodo de tiempo increíblemente corto, y por lo general está en lo correcto. Cathy hace que todo esto parezca natural, aunque trabaje muchas horas para lograrlo".

Aprenden rápido y les agrada actuar de la misma forma. En consecuencia, tomarse el tiempo para conocer bien a la organización puede ser un desafío particularmente importante para los líderes Tres. Ellos se frustran con facilidad cuando los productos no cumplen con las especificaciones del cliente; cuando estos se quejan porque el servicio es mediocre, o cuando los sistemas, estructuras, gente y restricciones financieras de la organización suponen obstáculos para el logro de sus metas.

Además, como resultado de su orientación hacia las metas y de su énfasis en las acciones concretas, para los Tres no es tan importante ni el desarrollo de una visión común ni la obtención de acuerdos relacionados con la estrategia, aun cuando las metas o las tácticas estén mal definidas en este sentido.

En los primeros años de gerencia de Katy, un empleado la describió de esta forma:

> "Katy es extremadamente inteligente y establece metas muy claras para integrarnos como equipo. El problema es que tenemos más proyectos de los que ella puede manejar y no comprende la estrategia de cada uno de ellos. Cathy piensa en sí misma como estratega, sin embargo, piensa que el trabajo que hacemos para nuestro cliente principal es nuestra estrategia. ¿Qué sucederá con nosotros si perdemos a este cliente?".

www.underforum.info

Ejercicios de desarrollo para los Tres

TOMAR TIEMPO PARA CONOCER EL NEGOCIO A pesar de que los líderes Tres aprenden con rapidez, conocer el negocio es una labor compleja. Para cimentar a una empresa en el sector empresarial, debe dedicar el triple de tiempo de lo que se imaginaba. Una vez que obtenga este conocimiento profundo, será capaz de ver los cambios ambientales y organizacionales dentro de su contexto más general, esto le permitirá ser aún más efectivo en el ajuste de metas cuando actúe.

DEFINIR LA VISIÓN, ACLARAR LA MISIÓN, FORMULAR ESTRATEGIAS Y LIDERAR CON BASE EN LOS TRES Cuando usted lidera con base en las metas y no con base en la visión, misión y estrategia, su éxito estará limitado por las metas que haya establecido. No obstante, cuando su liderazgo provenga de la visión, misión y estrategia, aquellos que trabajan para usted estarán equipados con las herramientas necesarias para reformular las metas y motivar las prácticas. Esto creará una menor dependencia de su participación directa en las actividades cotidianas, y su proyecto progresará de mejor manera.

COMUNICARSE FRECUENTEMENTE CON TODOS Si la gente que trabaja con usted comprende el negocio, será más efectiva. Dése el tiempo para informar e incluir a la gente de todos los niveles de la organización. Hacerlo motivará a los demás y les ayudará a ser mejores trabajadores.

Estilo eneagramático de los Cuatros



4 Estilo eneagramático
EL INDIVIDUALISTA

Paradigma de liderazgo:

Los Cuatros crean organizaciones que dan a las personas propósito y sentido, de manera que se sientan inspiradas para hacer un trabajo excelente.

A los líderes Cuatros les gusta comprender todo lo que *ellos* consideran importante. Conocer el negocio suele ser una prioridad en su lista, debido que valoran los desafíos inherentes a las tareas complicadas y significativas.

www.underforum.info

Como utilizan sus habilidades intuitivas para evaluar las tendencias de la industria y las necesidades de los clientes, la mayoría imagina los escenarios futuros a todo color y con gran precisión, como si estuvieran viendo una película proyectada en una pantalla.

Los líderes Cuatro, en particular aquellos con una larga trayectoria y experiencia gerencial, también ponen atención en conocer a la organización. Dependiendo de lo que les interese, pueden conocer todos los elementos organizacionales a profundidad, es decir, los productos, servicios, tecnología, estructuras, sistemas, personas y finanzas.

En lo que respecta al pensamiento y la actividad estratégica, suelen disfrutar de la complejidad del proceso. Estos líderes enfatizan la importancia de crear una misión compartida, con la creencia de que ser parte de una visión general e importante les confiere a ellos y la gente que lideran, un significado y propósito que inspira a todos a hacer un trabajo excelente.

Dave, un líder a nivel directivo, fue descrito por uno de sus empleados de esta forma:

> "Al principio, no estaba muy seguro de que yo le agradaría a Dave. Le tomó un poco de tiempo aceptarme, pero pienso que estaba intentando entenderme. Una vez que nos conocimos mejor, me di cuenta de que es el líder más inteligente, considerado y visionario con el que he trabajado. Se toma el tiempo para atender todo lo que puede acerca de la gente y del negocio, y no hay nadie que pueda igualarlo en conocimiento de la industria y capacidad técnica, a pesar de que es rara la vez en que utiliza directamente sus habilidades técnicas".

Como se mencionó antes, el líder Cuatro, no está interesado particularmente en el trabajo real de la organización, por lo que puede ignorar los aspectos concernientes al negocio. Es específicamente importante para ellos que sus valores sean congruentes con los de la organización y que el trabajo organizacional tenga un significado para ellos. Esta fuerte inclinación por parte de los Cuatros hacia la visión y significado, puede llevarlos a encontrar su trabajo cotidiano como

www.underforum.info

monótono, y quizá pierdan el interés en las actividades que se requieren para implementar la visión. Además, pueden pensar que otros sienten y actúan como ellos, es decir, que creen que todos desean la libertad para establecer metas y actuar por sí mismos, pero la realidad es que algunas personas no están tan convencidas de esta perspectiva y prefieren que se les asignen metas y tareas concretas.

Aun cuando los líderes Cuatros tienen visiones vívidas y convincentes, algunas veces puede ser difícil para ellos poner estas imágenes, sentimientos y experiencias en palabras. Pueden medir sus palabras o reformular las cosas muchas veces con el fin de tener todo completamente claro, pero al hacerlo, es posible que confundan a la gente a la que pretenden inspirar.

Cuando Dave era un gerente menos experimentado, uno de sus empleados lo describió de esta forma:

> "Sabemos lo que desea, pero cuando actuamos con base en esto, nos damos cuenta de que perdió el enfoque. Pienso que las cosas podrían ir mejor si pusiera menos atención en las complejidades y problemas del mercado y de la visión, y más en las estrategias que necesitamos con el fin de establecer metas y actuar".

Ejercicios de desarrollo para los Cuatros

SER CLARO ACERCA DE LO QUE QUIERE COMUNICAR En lugar de ser sumamente complejo, propóngase ser tan claro y tan directo como pueda, en especial cuando hable frente a grupos. En esta situación, escriba de antemano exactamente lo que quiera decir y practique su discurso frente a los demás, a quienes les pedirá que le ofrezcan una retroalimentación honesta. Hágales estas preguntas: *¿Puede repetir mi punto principal en dos oraciones? ¿Mis palabras lo inspiraron a progresar? ¿Tiene una idea clara de qué acción tomar como resultado de lo que dije?* Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es no, revise su discurso hasta que tenga una respuesta afirmativa a las tres preguntas.

www.underforum.info

SER HONESTO EN IDENTIFICAR QUÉ ES LO QUE NO LE GUSTARÍA SER Y DESPUÉS PONGA TODA LA ATENCIÓN EN ESTAS ÁREAS Escriba las partes de su trabajo que realmente disfruta. Revise esta lista, y piense en cómo aborda estas tareas y cómo se siente cuando las hace. Haga una segunda lista de las responsabilidades que encuentre aburridas o poco interesantes. Revise cada una de ellas y pregúntese: *¿Cómo puedo poner en éstas, el mismo entusiasmo, satisfacción y enfoque general que pongo en las actividades que sí disfruto?*

CREAR Y TRABAJAR A PARTIR DE UNA MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIAS; MANTENER LA ATENCIÓN EN LAS ESTRATEGIAS Y SU IMPLEMENTACIÓN Escriba su visión, misión y estrategias. Escriba sus metas junto a cada estrategia, y escriba sus tácticas debajo de cada meta. Poner esto en papel le aclarará sus elementos estratégicos, le mostrará qué puede faltar y necesitar; reflexiónelo y analícelo junto con su equipo. Recuerde que algunas personas necesitan una dirección y vigilancia explícitas.

Estilo eneagramático de los Cincos



Paradigma del liderazgo:
Los líderes desarrollan organizaciones efectivas, esto, a través de la investigación, deliberación y planeación; de manera que todos los sistemas se acoplen y la gente trabaje basándose en una visión común.

Debido a que los líderes Cinco tienen una enorme curiosidad intelectual, se sienten estimulados por conocer el negocio desde una perspectiva ambiental y organizacional. No sólo tienen interés en analizar las últimas tendencias y las necesidades de los clientes, sino que son almacenes de información acerca de productos, tecnología, servicios, estructura y finanzas organizacionales. Ven todo el negocio como un rompecabezas gigante, y se sienten fascinados por sus partes componentes e interconexiones.

www.underforum.info

Uno de los empleados de Michelle la describe de esta forma:

> "Siempre que le hago una pregunta acerca de los clientes, productos, tendencias de la industria o la última tecnología, siempre tiene las respuestas justo en la punta de la lengua. La forma en que conoce y retiene toda esta información parece un milagro, pero sin lugar a dudas es un gran recurso para nosotros".

La fortaleza de los líderes Cinco es conocer el negocio y pensar y actuar estratégicamente, pero también puede ser un obstáculo para ellos. Es imposible para alguien conocer todo acerca de una organización y de su contexto de negocios, en especial en un mercado en constante cambio. Estas realidades pueden frustrarlos, ya suelen pensar que deben comprender todos los datos antes de actuar. Además, mientras los análisis intelectuales son un componente necesario del éxito de alto nivel en esta competencia, comprender los sentimientos, de usted y de los demás, es igualmente crítico, tanto como saber qué es lo más importante y qué dirección debe tomar la organización.

Existe también la tendencia, en particular al principio de sus carreras del liderazgo, de manejar la marcha de una organización, de una unidad de negocios o de un grupo de trabajo de la misma forma en que conduciría la administración de un proyecto. La fortaleza del líder Cinco al comprender cómo encajan las piezas de negocios, funciona bien en la dirección de proyectos, pero puede ser una limitación en el manejo general de un negocio. Una organización o una unidad estratégica de negocios es mucho más grande en alcance y complejidad que un proyecto, sin importar cuán complejo sea el mismo, y existen muchas más variables imprevisibles y cambiantes implicadas en el manejo de un negocio.

También pueden confundir las tácticas con la estrategia, debido a que muchas tácticas son de naturaleza estratégica, es decir, son cruciales para el negocio. No obstante, una actividad estratégica no es lo mismo que una estrategia, ya que no está diseñada con una perspectiva general a partir de la cual se deriven numerosas tácticas.

www.underforum.info

Ponen poco énfasis en el desarrollo de una visión compartida, y en lugar de ello trabajan principalmente a partir de la misión del negocio. Sin embargo, sin una visión es difícil que los empleados sepan qué decisiones tomar, y tampoco se darán cuenta de que sus actividades diarias hacen la diferencia.

Al principio de la carrera de Michelle, uno de sus empleados la describió de esta forma:

> "A pesar de que es extremadamente conocedora y competente, maneja nuestro negocio como si estuviera administrando un proyecto y pierde de vista el panorama general. Suponemos qué estamos haciendo, pero tenemos una idea muy limitada del contexto general de nuestro trabajo, por ejemplo, no sabemos en realidad por qué hacemos el trabajo de una manera determinada. Tampoco tengo idea de cómo contribuye nuestro trabajo con el negocio en general, quizá Michelle conozca las respuestas, pero no ha compartido esa información con nosotros".

Ejercicios de desarrollo para los Cincos

USAR LOS SENTIMIENTOS Y EMOCIONES TANTO COMO USA EL INTELECTO

La parte más profunda del conocimiento, es decir, las ideas y la sabiduría, no provienen tan sólo del intelecto. Aumentar su capacidad de confiar en sus sentimientos significará, primero que nada, permitirse a usted mismo experimentar sus emociones en tiempo y profundidad reales. Trabaje sin desapegarse emocionalmente, incluso cuando esté presionado más allá de su zona de confort.

En lugar de ser extremadamente analítico, hágase esta pregunta: *¿Qué me dicen mis emociones de esta situación?* Permita que surja una respuesta espontánea. Cuando haya desarrollado su capacidad emocional y sus instintos, probablemente su dependencia de su parte analítica disminuirá, debido a que, para ese entonces, también tendrá acceso a sus sentimientos.

www.underforum.info

DESARROLLAR UNA VISIÓN COLECTIVA Asegúrese de tener una visión clara, orientada y basada en valores, a partir de la cual liderar. También cerciórese de que esta visión sea colectiva, es decir, de haberla compartido con todos a quienes lidera, esto, a través conversaciones personales, por escrito, juntas interactivas y teleconferencias. Esto requiere tiempo, pero verá que se trata de tiempo y energía bien invertidos.

HABLAR CON LAS PERSONAS Aprenda a utilizar a los demás como fuentes de información y como cajas de resonancia. Hacerlo no sólo le ayudará a crear una base de información más sólida, también hará que los demás se sientan como participantes en el proceso de conocer el negocio y pensar y actuar estratégicamente.

Estilo eneagramático de los Seises



Paradigma de liderazgo:
Los líderes resuelven problemas organizacionales mediante el desarrollo de un entorno creativo de resolución de problemas, en el cual cada persona se sienta como parte de la solución.

A pesar de que algunos podrían pensar que los líderes Seis evitarían los retos, generalmente sucede lo contrario; la mayoría de los líderes Seis está a la altura de los desafíos y riesgos. Sus mentes analíticas y sus habilidades de liderazgo de equipos se enfocan en la tarea de comprender el entorno de negocios y conocer bien a la organización. Con mucha frecuencia perciben este desafío como una oportunidad de potencializar el éxito del negocio mediante la eliminación de los posibles obstáculos. Desean comprender totalmente a la industria, mercado y clientes. También buscan desarrollar la organización, con un énfasis particular en la anticipación de problemas, de tal forma que puedan evitarlos antes de que se conviertan en obstáculos.

Debido a que prefieren la precisión que la ambigüedad, se esfuerzan mucho en aclarar los estatutos o la misión del negocio, y priorizan las líneas de responsabilidad y de autoridad. Por lo general, el desarrollo

www.underforum.info

de metas realistas y tácticas concretas basadas en estrategias, se realiza orientada hacia el trabajo en equipo, enfatizando la resolución ingeniosa de problemas.

Josh se convirtió en gerente general, cuando su antecesor estaba luchando por un ascenso en una posición de liderazgo central. Luego de seis meses en su nuevo puesto, Josh fue descrito por uno de sus empleados de esta forma:

> "Nuestro gerente anterior no podía manejar las complejidades del trabajo y solía aislarse en su oficina a puerta cerrada. Cuando Josh llegó, el producto que se suponía que teníamos que entregar, llevaba seis meses de retraso y ya habíamos excedido su presupuesto. Él simplemente se empapó de todos los aspectos de nuestro trabajo, comenzó a conocer a cada uno de nosotros como individuos, a renegociar el presupuesto con la dirección general, se reunió regularmente con los clientes y creó una atmósfera de equipo que antes no existía. Sin importar lo desafiante que fuera el trabajo, estaba la altura del desafío".

Un líder Seis, menos experimentado, podría encontrar estos desafíos complejos y estresantes, y no como un reto que le generara entusiasmo. Conocer la estructura, los sistemas y en particular a la gente de la organización puede ser una tarea gigantesca; construir relaciones toma tiempo y los Seises tienden a no confiar completamente en la gente hasta que tienen pruebas de que pueden hacerlo.

Con respecto a pensar y actuar estratégicamente más experimentado, por lo general se enfocará en metas y tácticas, debido a que estos elementos son concretos y previsibles. Si bien suelen poner atención a la claridad en la misión, pueden tardar más en obtener la capacidad de desarrollar estrategias integrales, proactivas y explícitas. A pesar de que pueden regresar a las estrategias por extrapolar los enfoques basados en las metas y tácticas elegidas, las estrategias más útiles para equipos, unidades de negocio y organizaciones son las explícitas.

Por último, necesitan estructurar la visión, misión, estrategias y metas en términos positivos y no negativos. Para la mayoría de las personas es

www.underforum.info

difícil y desmotivante poner sus esfuerzos en un proyecto o negocio que está orientado a prevenir algo. Por ejemplo, es más motivador para un entrenador deportivo decir, "Venzamos a este equipo", que decir, "No permitamos que este equipo nos derrote". Las visiones, estrategias y metas son más efectivas cuando se explican con palabras que implican una acción positiva.

Cuando Josh era nuevo en el liderazgo, uno de sus empleados lo describió de esta forma:

> "Sé que Josh tiene mucha experiencia como gerente de proyecto, pero no me parece un líder. Es cierto que sabe lo que debe hacer, pero no nos comunica esto de una manera muy efectiva. Debido a lo anterior, no le tengo confianza y pienso que muchos de mis compañeros se sienten igual. Parece ser más experto en criticar las ideas que sugerimos que en ayudarnos a entender la dirección común".

Ejercicios de desarrollo para los Seis

TOMAR PROYECTOS O TRABAJOS QUE SEAN EJERCICIOS PRODUCTIVOS No se menosprecie tomando trabajos que sean demasiado fáciles para usted, hacerlo no lo obligará a ampliar sus capacidades. Por otra parte, sea cuidadoso de no sentirse tan atraído por el riesgo y la emoción de un nuevo desafío, y que ello lo lleve a tomar un trabajo que sea tan complejo, que su experiencia previa le resulte insuficiente para sacar adelante el proyecto. Dése el tiempo para desarrollar completamente sus habilidades.

DESARROLLAR UNA VISIÓN Y ESTRATEGIA ANTES DE PASAR A LAS METAS Y TÁCTICAS A pesar de que pueda sentirse más cómodo trabajando en áreas concretas (misiones, metas y tácticas), quedarse dentro de esta zona de confort limitará sus probabilidades de ascender en la organización. En los niveles más altos, usted necesitará liderar con base en la visión y la estrategia.

www.underforum.info

ESTRUCTURAR SUS RESPUESTAS DE UNA FORMA POSITIVA En lugar de responder a las ideas de otros explicándoles por qué *quizá no* funcionen, aborde el tema preguntándoles cómo *podrían* funcionar dichas ideas y después agregue lo que piensa acerca de los problemas potenciales. A pesar de que los Seises suelen ser considerados pesimistas, también se les pueden calificar como optimistas con un fuerte sentido de la realidad. Cuando usted piense en un escenario fatalista, en lugar de verbalizarlo, hágase la siguiente pregunta: *Sé qué estoy intentando impedir que suceda, pero ¿qué espero que suceda?*

Estilo eneagramático de los Sietes



Paradigma de liderazgo:
Los líderes emocionan a la gente y crean empresas innovadoras, de manera que las organizaciones puedan aprovechar las oportunidades importantes de negocio.

El líder Siete por lo general se da cuenta de que se le facilita conocer el negocio. Se energizan manteniéndose al tanto de las últimas tendencias y de las necesidades de los clientes, procesando los datos con rapidez y sintetizando la información en ideas de negocios potenciales.

También están muy interesados en conocer los productos, servicios y tecnología de la organización con un enfoque en la innovación y creación de nuevos productos. No sólo consideran poner atención a la estructura, sistemas y finanzas de la organización cuando es necesario (es decir, cuando hay que hacer una modificación de carácter urgente), sino que además conocen con facilidad a los integrantes de la empresa, esto, gracias a su estilo cautivador que lo lleva a relacionarse con la gente.

Aceptan el pensamiento y la actuación estratégica, y se enfocan en la visión y la estrategia. Tienden a ser soñadores, idean escenarios positivos a futuro, se cautivan con el potencial de la organización, y su entusiasmo ayuda a incluir a los demás en estas posibilidades. Debido a que les gusta ver sus sueños hechos realidad, ponen atención a las metas y

www.underforum.info

tácticas con el fin de obtener resultados óptimos, aunque prefieren dejar la implementación de éstas en manos de otras personas, ya que hacerlo así, les da tiempo para planificar la creación de nuevas empresas.

Uno de los empleados de Maggie la describe de esta forma:

> "Nada se le escapa a Maggie, ya sea una innovación en la industria, nuevos competidores o un cambio en los deseos de nuestros clientes. Siempre parece estar delante del resto de nosotros, siempre pensando nuevas formas para mejorar lo que ofrecemos. Yo le llamaría una visionaria incansable".

También existe un lado negativo en la energía y el entusiasmo por las ideas y la innovación inagotable de los líderes Sietes. Si bien la mayoría de ellos comprenden rápidamente la información compleja, esto lo logran seleccionando lo que perciben como el nivel más alto de información necesaria, es decir, filtran la información para así aprender sólo lo que consideran fundamentalmente necesario para comprender una situación. Lo anterior, sin lugar a dudas es un activo cuando los datos son extensos, pero también puede llevarlos a pasar por alto datos importantes.

La mayoría de los líderes Sietes son visionarios, pero los menos experimentados pueden tener problemas cuando se enfocan en una sola visión. Para la gente es extremadamente difícil seguir una visión que cambie de manera continua, además de que no sería una base firme a partir de la cual desarrollar la misión, las estrategias, las metas y las tácticas. No es la visión general, sino las tácticas, metas y estrategias, en esa secuencia, las que necesitan modificarse conforme el entorno de la organización y/o negocio cambia.

Además, la tendencia de los Siete para involucrarse en una lluvia de ideas interna, puede ocasionar que los líderes menos experimentados tengan una lista muy grande de ideas para nuevas estrategias, metas y tácticas. Si bien algunas de ellas pueden ser brillantes, otras son meramente pensamientos que no están claramente vinculados a los planes y actividades actuales. En consecuencia, el equipo quizá no sepa qué ideas son simplemente parte del proceso de la lluvia de ideas y cuáles otras se implementarán.

www.underforum.info

Cuando Maggie estaba cerca del primer año de su liderazgo a nivel ejecutivo, uno de sus subordinados la describió de esta manera:

> "Comenzó fuerte. Después de seis meses las cosas comenzaron a aclararse. Sus muchas ideas, que realmente nos emocionaron en un principio, parecían siempre quedar inconclusas. Teníamos más ideas que personal para implementarlas. Además, algunas eran poco realistas. El mayor problema fue que Maggie se cansó, y por lo tanto, nosotros también".

Ejercicios de desarrollo para los siete

PROFUNDIZAR Quizá usted sea rápido para estudiar, pero también es importante que su estudio sea profundo. Cada vez que hojee un texto con información, regrese y léalo de nuevo. Al principio se sentirá frustrado, pero después de que halla terminado de examinar completamente cada pieza de la información, hágase esta pregunta; *¿Qué aprendí al revisar a profundidad este artículo que pasé por alto la primera vez que lo hojee?* Si obtiene una respuesta satisfactoria, es una buena señal. Si piensa que no ha aprendido algo nuevo, regrese y relea el artículo otra vez.

MANTENER EL RUMBO Una vez que haya desarrollado una visión y la haya compartido con aquellos que trabajan para usted, no desfallezca. Escriba la visión y péguela cerca de su escritorio, esto, como un símbolo que le recuerde que debe resistir hasta el final. Si usted tiene el impulso de reformular la visión cuando aún no se han cumplido dos años desde que fue creada, recuérdese que esto posiblemente sólo esté relacionado con su emoción por nuevas posibilidades y que cambiarla quizá no beneficie a la organización. Para que la gente tenga un sólido sentido de la dirección, se necesita una visión perdurable.

Asimismo, cuando piense en nuevas ideas para estrategias, metas y tácticas, asegúrese de que dichas modificaciones vayan enfocadas en las tácticas, antes de siquiera considerar cambiar las metas o las estrategias. Cuando tenga nuevas ideas, permita que las personas que están con usted las discutan y déjeles saber que son meramente ideas,

www.underforum.info

no la instrucción de un cambio en la acción, y que su objetivo sólo es analizar su viabilidad.

BAJAR LA VELOCIDAD Los dos ejercicios de desarrollo anteriores serán más fáciles si usted también baja el ritmo. Esto significa hacer un esfuerzo consciente por hablar más lento, mantenerse firme con una idea y considerarla desde muchos ángulos antes de analizarla con otros. Bajar la velocidad también significa concentrarse en la tarea en cuestión y no distraerse por estímulos externos, por ejemplo, ruidos extraños o el bello árbol detrás de la ventana. Pero lo más importante, bajar la velocidad requiere enfocar su atención hacia su interior y hacerse estas tres preguntas: *¿Qué estoy sintiendo (diferente a "pensando")? ¿Qué sensaciones corporales estoy experimentando? ¿Me puedo enfocar simplemente en mi interior sin pensar en nada o distraerme con algo externo?*

Estilo eneagramático de los Ochos



Paradigma de liderazgo:
Los líderes fomentan el progreso en las organizaciones mediante un liderazgo decisivo; ubican a las personas capaces y confiables en los trabajos correctos y facultan a la gente competente para actuar adecuadamente.

A los líderes Ocho les gusta hacer que las cosas pasen y esta práctica la ponen en marcha en las organizaciones. Ellos disfrutan al conocer el negocio y desarrollar una visión a partir de la cual crear una misión viable, así como estrategias, metas y tácticas efectivas. Absorben vorazmente todo lo que pueden acerca de las tendencias de la industria y del mercado, y se esfuerzan en conocer a los clientes clave. Después se enfocan en los productos, servicios y tecnologías de la organización para garantizar que los clientes obtengan todo lo necesario, y que el sistema entero tenga sentido y sea congruente con la estructura, sistemas, personas y finanzas.

Invierten una gran cantidad de energía cerciorándose de que la gente correcta está en los puestos correctos, de manera que puedan confiar en que los demás harán su trabajo sin su supervisión estricta. Se complacen cuando tienen la certeza de que todo en la organización está

www.underforum.info

dirigido hacia convertir a la compañía en líder de su campo. De hecho, suelen trabajar ellos mismos hasta la extenuación para lograrlo.

Los Ochos por lo general lideran basados en la visión, la cual diseñan con base en sus emociones. De igual forma, para ellos la misión de la organización ocupa un lugar prioritario en sus mentes. Sus ambiciones para la organización son grandes, y disfrutan del arte de la estrategia. Son impacientes con los detalles y errores, y esperan que los demás sean capaces de desarrollar y ejecutar las metas y tácticas, que ellos consideran que van de acuerdo con la estrategia organizacional.

Un empleado de Richard, un líder Ocho, lo describe de esta forma:

> "La comprensión del negocio entero es sorprendente. El hombre es un gran estratega, parece que lo ha hecho toda la vida. Muchas personas se intimidan por su fortaleza y poder. Como yo trabajo estrechamente con él, no siento lo mismo. Veo su humildad y hasta su incertidumbre, aunque esto sucede en raras ocasiones. Encuentro su brillantez atemorizante, pero aprendo de él todos los días".

Confían en sus reacciones viscerales; una vez que están seguros de una decisión, hacerlos cambiar de parecer es todo un desafío. Aunque *finalmente* tomarán en cuenta los nuevos datos acerca del entorno y la organización. La certidumbre de los Ochos puede crear problemas cuando el entorno de la organización cambia con rapidez.

Además, mientras permanecen enfocados en el panorama general y dan una gran cantidad de libertad a la gente que consideran competente y confiable, hacen lo contrario con quienes creen que deben vigilar de cerca. Para agravar este problema, suelen formarse impresiones de las capacidades y carácter de las personas desde un principio, y han estado en lo correcto las veces suficientes como para reforzar su creencia de que son buenos en la evaluación de las fortalezas y debilidades de los individuos. Por lo tanto, aun si un empleado (que solía ser incompetente) ha mejorado sus capacidades, tardará mucho en cambiar la impresión que tuvo de él en un principio. En consecuencia, los líderes Ocho, desde el principio toman en cuenta el componente humano de la organización, pero luego de realizar su evaluación a este respecto, puede ser difícil que cambien de opinión con el paso del tiempo.

www.underforum.info

Aunque algunos son buenos para el trabajo detallado, muy pocos disfrutan de él, por ello, prefieren dejárselo a otros. Para la mayoría de los Ochos, el establecimiento de metas es parte del panorama general, pero consideran a las tácticas como los detalles específicos de la ejecución. Casi todos ellos prefieren recibir informes honestos y puntuales acerca del desarrollo de la organización, que estar implicados en los detalles cotidianos del trabajo.

Por último, debido a que hacen que las cosas importantes sucedan con rapidez (es decir, sin una gran cantidad de pasos pequeños y preliminares), pueden ser impacientes y enojarse cuando sus organizaciones, unidades de negocio o equipos no actúan con tanta rapidez como el líder quisiera.

Cuando Richard era más joven, uno de sus empleados tenía esta visión de él:

> "A pesar de que considero que es una gran persona, las expectativas que tiene de él mismo y de quienes trabajan para él no son sostenibles. Trabaja demasiadas horas sin descanso y se frustra cuando el desempeño de la gente no es el que espera o cuando, por diversos factores organizacionales, surge cualquier clase de obstáculo en nuestro camino. Nada es tan rápido o tan bien como él quiere, pero él no puede hacer que todo suceda. Los detalles terminan siendo ignorados debido a que todos estamos exhaustos y hartos".

Ejercicios de desarrollo para los Ochos

DESARROLLAR EL SENTIDO DEL HUMOR Quizá usted piense que ya tiene un sentido del humor bien desarrollado, pero hágase esta pregunta: *¿Uso mi sentido del humor en el trabajo como una forma de reírme de mí mismo y de mis expectativas?* Si es capaz de reírse de sus debilidades, trabajará con menos excesos y disfrutará más el trabajo.

SER MÁS FLEXIBLE Haga una lista de sus creencias, opiniones e ideas más sólidas. Después pregúntese: *Si reaccionara con menos intensidad y tuviera una mente más abierta en relación con todo lo que hay en esta lista, ¿me percibiría a mí mismo como menos fuerte?* Si su respuesta es no, continúe con el párrafo siguiente. No obstante, si su respuesta

www.underforum.info

es sí, dígase esto: *Ser flexible no es lo mismo que ser débil, y tener opiniones fijas no significa ser fuerte. Si bien demasiada flexibilidad es una debilidad, también lo es demasiada rigidez.* Repita estas frases hasta que las crea.

Una vez que se vuelva más receptivo a nuevas ideas, revise cada elemento en su lista y pregúntese: *¿Qué necesito hacer para tener una mente más abierta?* Por último, elija tres creencias y emprenda las acciones que haya identificado como formas de ayudarle a volverse más abierto.

SER PACIENTE Probablemente se exija demasiado, pero necesita darse tiempo para relajarse, leer, estirarse, caminar o hacer cualquier cosa que le resulte tranquilizante. Esto no sólo lo relajará, sino que puede prevenirle enfermedades. Después, trabaje en ser paciente con otras personas. Cada vez que se frustre y quiera confrontar a alguien por no cumplir con sus compromisos, pregúntese: *¿Qué es lo que no comprendo de esta persona y de su perspectiva sobre la situación?*

Por último, aprenda a ser paciente con las organizaciones. Ya que éstas son muy parecidas a las personas: cierta presión puede contribuir al movimiento, pero demasiada presión crea resistencia al cambio. Si desea usar el humor para aprender a ser más paciente, recuerde esto: *Usted no cambia con mucha facilidad, así que ¿por qué debería hacerlo la organización?*

Estilo eneagramático de los Nueve



Paradigma de liderazgo:
Los líderes ayudan a lograr la misión colectiva mediante la creación de un entorno de trabajo claramente estructurado y armonioso.

Los líderes Nueves que son experimentados disfrutan de conocer todos los aspectos del negocio. Son metódicos y capaces de percibir todos los puntos de vista, les encanta comprender a la industria, el mercado y a sus clientes; y también aceptan

www.underforum.info

las sutilezas y complejidades de los productos, servicios y tecnologías de la organización.

Debido a que a les gusta la armonía, les agradan las organizaciones que perciben como unificadas y que tienen estructuras y procesos bien diseñados, lógicos y claros. Los líderes Nueve también establecen relaciones con facilidad, y perciben las interacciones como un placer, y no una obligación. Además, consideran que las finanzas importantes crean procesos congruentes con las demandas financieras del negocio, así como con los productos y servicios de la organización.

Los líderes Nueve piensan y actúan de manera estratégica, con claridad y resolución, y se mantienen enfocados en la misión. Como disfrutan de los aspectos más detallados del trabajo, se sumergen en actividades concernientes a las metas y tácticas. Con frecuencia basan tanto la visión como la estrategia en tres elementos: misión, metas y tácticas. Ellos generarán una estrategia tácita o implícita que surge intuitivamente, y está fundamentada en la meta y la elección de las tácticas.

He aquí un comentario hecho por uno de los subordinados directos de Liz:

> "Nuestra organización es muy compleja, con múltiples clientes que desean algo diferente de nosotros, pero Liz mantiene todo en equilibrio. Sus excelentes relaciones con los clientes son un activo, y también conoce la industria y el mercado a la perfección. Lo más importante es que es altamente analítica y aplica lo que sabe para convertirnos en un negocio de primera clase. También es muy fácil hablar con ella, y da excelentes consejos".

Debido a que los líderes Nueve suelen enfocarse en los detalles para llegar al panorama general, esto puede suponer un desafío para ellos cuando son nuevos en las tareas de liderazgo. Comenzar con los detalles y deducir el panorama general a partir de esta información, es una forma viable de conocer el negocio y de pensar y actuar estratégicamente, pero a la vez resulta muy lento y por lo tanto puede crear problemas.

Las organizaciones y los trabajadores pueden esperar líderes que comprendan las cuestiones importantes y mostrarles la dirección general con rapidez, pero a los Nueves les gusta tomarse su tiempo y les

www.underforum.info

desagrada sentirse presionados para tomar una decisión, por lo tanto asumen una posición firme antes de estar listos para hacerlo. No obstante, aprenden a identificar, absorber y actuar en relación con los elementos organizacionales más cruciales, conforme escalan a posiciones de liderazgo más altas.

Al principio de la carrera de Liz, uno de sus empleados la describió de esta forma:

> "Nos da nuestras tareas, pero es difícil trabajar sin depender de ella. Le gusta ver todo lo que hacemos, y después se acumulan pilas de trabajo en su escritorio. Si pudiera darle un consejo, sería que dejara de aferrarse a la necesidad de saber los detalles, y que se enfocara más en el panorama general. Si pudiera hacer eso y explicárnoslo, entonces entenderíamos cuáles deben ser nuestras prioridades".

Ejercicios de desarrollo para los Nueves

SER ESTRATÉGICO Aunque se pueda sentir cómodo al trabajar con los detalles, tiene que obligarse a sí mismo a dejar que otros los manejen. Tan pronto como se involucre en la supervisión de alto nivel, con respecto al desempeño de otra persona, dígase a sí mismo: *Me estoy involucrando demasiado en minucias. Estoy siendo demasiado táctico cuando debería ser estratégico. ¿A qué estoy poniendo atención en realidad?*

HACER EXPLÍCITAS SU VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA En una hoja, escriba su visión, misión y estrategia. Explíqueselas al menos a tres personas y pregúnteles: *¿Mi explicación fue viable, convincente, evocativa y breve?* Con base en las respuestas que reciba, reestructure sus puntos para mejorarlos y expóngalos a otras tres personas. Repita este proceso hasta que reciba sólo retroalimentación positiva. Por último, comunique la visión, misión y estrategia, junto con las metas y tácticas, a las personas que trabajan para usted.

ESTABLECER LAS PRIORIDADES ORGANIZACIONALES Y MANTENER LAS Haga una lista de las cinco áreas que serán las más importantes a tratar

www.underforum.info

durante los siguientes seis meses. Sáquele copias y póngalas en lugares donde las vea y las lea a diario. Cada vez que esté a punto de pasar más de media hora en una tarea, pregúntese: *¿Esta tarea encaja con mi lista de prioridades organizacionales?* Si la respuesta es no, decida si en realidad necesita hacerse y, de ser así, asígnesela a alguien más.

Ejercicios de desarrollo para todos

- Elabore un documento de dos páginas con respecto a su área de trabajo. En la primera, use palabras y/o gráficas para especificar los elementos clave de su entorno. Por ejemplo, identifique lo siguiente: tendencias clave en la industria y el mercado; clientes actuales y futuros y sus necesidades más críticas; productos, servicios y tecnologías de la organización; una breve descripción de la estructura, sistemas y personas de la organización; y por último, información acerca de la situación financiera.

  En la segunda página, identifique la visión, misión (incluya su propuesta de valor agregado y diríjala a la persona correspondiente), estrategias, metas y tácticas de su área. En la parte inferior de esta página, agregue una declaración que refleje su Balanced Scorecard;[1] dependiendo de su función. Esta tarjeta de control será para la organización, la unidad de negocios o equipo.

  Por último, pídale a quien considere hábil en el negocio de pensar y actuar de manera estratégica, que le ofrezca retroalimentación; haga ajustes conforme sea necesario. Después comparta este documento con su jefe, los empleados que trabajan para usted y los compañeros con quienes tenga una interdependencia. Solicite una retroalimentación y haga cambios según sea necesario.
- Lea biografías o vea DVD que le revelen los procesos de pensamiento y las acciones de los líderes que han movilizado

[1] Herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores los cuales proporcionan la estructura necesaria para realizar una evaluación adecuada.

www.underforum.info

personas y recursos para hacer cambios significativos en sus organizaciones (por ejemplo, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Franklin D. Roosevelt, Rudy Giuliani y Oprah Winfrey). Escriba lo que considere que fueron la visión, misión, estrategia, metas y tácticas de ellos.

- Instrúyase en mayor medida mediante la lectura de uno de los libros recomendados en la subsección "Conozca el negocio: piense y actúe estratégicamente", en la sección de Recursos en la parte posterior de este libro; lea el capítulo 6, "Aproveche su liderazgo", en *Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success*, por la doctora Ginger Lapid-Bogda.

www.underforum.info



Capítulo 5

Convertirse en un excelente comunicador

Los líderes deben comunicarse de manera constante y efectiva con personas de todos los niveles, tanto dentro como fuera de la organización.

Comunicarse con otros puede ser desafiante e incluso estresante. Con frecuencia se requiere una gran cantidad de habilidades y aplomo, por ejemplo, cuando se comunica una información difícil acerca del desempeño de una persona, al manejar conflictos y al tratar con cuestiones políticas o de influencia.

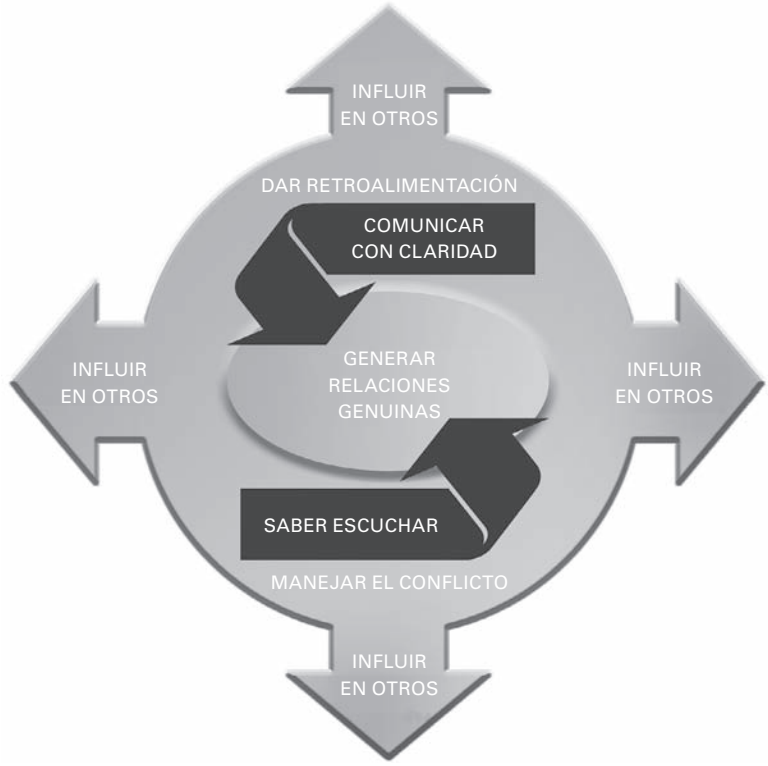
Convertirse en un excelente comunicador significa que usted está calificado en los siguientes seis componentes de la competencia (véase figura 5.1):

1. Generar relaciones genuinas
2. Comunicar con claridad
3. Saber escuchar
4. Dar retroalimentación efectiva
5. Manejar el conflicto de manera constructiva
6. Influir en otros

Conforme avance en la lectura y reflexione acerca de estos seis componentes de la competencia para convertirse en un excelente comunicador,

www.underforum.info

FIGURA 5.1 Conviértase en un excelente comunicador



califíquese en cada área en una escala de 1 a 5. Esto le ayudará a determinar sus áreas de fortaleza y aquellas que necesiten desarrollo.

Los seis componentes de la competencia para convertirse en un excelente comunicador

Componente 1: Generar relaciones genuinas

Esto significa ser accesible, dedicar tiempo a las personas y hacerlas sentir bien; ser cálido, gracioso, abierto y no ser un crítico destructivo; mostrar empatía; tener credibilidad e integridad personal por medio de la congruencia entre las acciones y las palabras; demostrar respeto por la diversidad de pensamientos, estilos, culturas, habilidades y

www.underforum.info

perspectivas; relacionarse de manera oportuna con la gente de diversos grupos demográficos y con individuos ubicados en diferentes niveles dentro de la organización; generar confianza mediante la honestidad y no divulgar las confidencias.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 2: Comunicar con claridad

Esto implica comunicarse de manera precisa y concisa, tanto verbalmente como por escrito; ofrecer información específica y oportuna de manera que la gente tome decisiones razonables y haga bien su trabajo; crear y utilizar vehículos, estructuras y procesos de comunicación formal e informal, para mantener enterados a los demás.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componentes 3: Saber escuchar

Esto significa dar su completa atención a las personas que le hablan, antes de responder; escuchar lo que se dice, con un mínimo de prejuicios personales; escuchar bien a la gente que se comunica de una forma diferente a la suya; asimilar con precisión las opiniones de los demás, en particular cuando usted no esté de acuerdo con ellas; formular preguntas relevantes para una comprensión más profunda; y fomentar la participación de la gente que tenga una amplia variedad de perspectivas.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 4: Dar retroalimentación efectiva

Esto implica ofrecer a los empleados, colaboradores y jefes retroalimentación, ya sea favorable o desfavorable, pero siempre de una manera honesta y respetuosa; poner atención meticulosa a la oportunidad,

www.underforum.info

lugar y transmisión de la retroalimentación; y modelar su receptividad a la retroalimentación mediante la solicitud regular de la misma acerca de usted, y responder a ello de forma constructiva.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 5: Manejar el conflicto de manera constructiva
Esto incluye anticiparse a las situaciones para prevenir problemas; resolver desacuerdos con antelación, al identificar y acercarse a la solución del problema; no evitar el desacuerdo ni volverse excesivamente agresivo en situaciones conflictivas; considerar el conflicto como una oportunidad, más que un problema; saber cómo acercarse a la gente que está alterada; encontrar puntos en común con las personas para lograr resultados ganar-ganar y obtener su cooperación, perseguir tanto acuerdos complicados como equitativos; y ser capaz de manejar su enojo, y utilizar sus reacciones como oportunidades para el autodesarrollo.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 6: Influir en otros
Esto implica transmitir un sentido de competencia, confianza y compromiso que involucre a los demás; desarrollar amplias redes dentro y fuera de la organización; identificar las inquietudes y necesidades de los jefes, colegas, empleados, proveedores y clientes; crear soluciones basadas en una identificación precisa de los problemas; tener ideas bien razonadas que contengan argumentos convincentes; y saber cuándo usar su influencia y cuándo no.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

En lo que resta de este capítulo se describe cómo los líderes de cada estilo eneagramático se pueden convertir en excelentes comunicadores, mediante la formación de relaciones genuinas, la comunicación clara,

www.underforum.info

saber escuchar, usar la retroalimentación efectiva, el manejo constructivo de conflictos y la influencia sobre otros. Inmediatamente después de la información de cada estilo eneagramático, encontrará lo siguiente: (1) correos electrónicos reales de personas que muestran patrones de comunicación de ese estilo, (2) un análisis de estos correos electrónicos, y (3) sugerencias para la reescritura de dichos correos, las cuales deberán ser utilizadas por los individuos de cada estilo, con el fin de reescribir sus correos electrónicos como un ejercicio de desarrollo.

Esto, debido a que gran parte de la comunicación actual se da por esta vía. El estilo utilizado en la escritura de correos electrónicos también nos aclarará quiénes somos, cómo pensamos y qué sentimos. Cuando utilice los correos electrónicos para mejorar sus habilidades comunicativas, asegúrese de revisar cada uno antes de enviarlo; analícelo de acuerdo con las tendencias de comunicación eneagramáticas descritas en este capítulo. Después, escriba el correo electrónico y envíelo. Llegará el momento en el que su nuevo estilo de escritura será más natural y requerirá menos esfuerzo, y también ocasionará que sus patrones de lenguaje cambien durante sus conversaciones personales.

Dimensiones eneagramáticas para convertirse en un excelente comunicador

Estilo eneagramático de los Uno



Generar relaciones genuinas

Los Unos tienen interacciones cordiales y consistentes con otros gracias a sus modales bien desarrollados y a que suelen decir lo que quieren, y hacer exactamente lo que dicen que harán. No obstante, como valoran la cortesía, no siempre dicen lo que está en sus mentes y en ocasiones pueden ser hipócritas, es decir, actuar con excesiva cordialidad con alguien que les desagrada intensamente. Además, cuando están interactuando con alguien a quien no respetan o de quien tienen una opinión negativa, se pueden volver irritables y mostrar, de manera no intencionada, falta de interés.

www.underforum.info

Comunicarse con claridad

Como los Unos tienden a advertir lo correcto o lo incorrecto en una situación, usan palabras que implican juicios, por ejemplo, *deber, obligación, es necesario, es adecuado, bien* y *mal,* o sugieren alguna acción remedial. Los Unos también analizan las tareas o las ideas más que los sentimientos, excepto cuando están con sus seres más cercanos.

Cuando observan que algo se ha hecho especialmente bien, los Unos demuestran gran placer a través del reconocimiento verbal y de señales no verbales, como por ejemplo, una sonrisa. No obstante, cuando no están satisfechos, su comportamiento no verbal lo demuestra, por ejemplo, a través de una apariencia áspera. Si se sienten criticados, pueden reaccionar a la defensiva con un comentario brusco, una defensa contra sus propias tendencias autorecriminatorias.

Saber escuchar

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

Dar retroalimentación efectiva

Cuando dan retroalimentación constructiva, en verdad están tratando de ayudar a alguien a superar un defecto. No obstante, puede ser que den demasiados detalles o sean muy críticos o quisquillosos, lo cual se manifiesta a través de la elección de palabras, y del comportamiento no verbal, lo cual produce como respuesta una actitud de defensa por parte de la otra persona. Si bien los Unos dan retroalimentación inteligente, sincera y positiva, también deben recordarse a sí mismos que todos (incluidos ellos) necesitan el reconocimiento por un trabajo bien hecho, incluso si el desempeño no tiene el nivel de excelencia más alto.

Manejar el conflicto de manera constructiva

Cuando los Unos están enojados con alguien u otra persona está molesta con ellos, pueden manejar la situación de manera lógica o volverse coléricos y reprochadores. No obstante, los Unos suelen darse tiempo para reconsiderar sus respuestas. Más adelante tendrán un diálogo

www.underforum.info

constructivo, y preferirán un método de resolución de problemas un poco más estructurado, basado en hechos más que en sentimientos y que produzca un resultado justo, pero rápido.

Influir en otros

Por lo general, aparentan ser competentes, confiados y ofrecen opiniones sensatas, así que los demás suelen escucharlos. Asimismo, pueden no solicitar escuchar las ideas de otros individuos o no saber escucharlas. En consecuencia, los Unos quizá no integren en su pensamiento los puntos de vista de otras personas, y por lo tanto tal vez no lleguen a un nivel que les permita desarrollar toda su influencia potencial, esto, debido a que en la mayoría de las relaciones, la influencia se da de manera recíproca.

Uso del correo electrónico como ejercicio de desarrollo

Constanza, una líder Uno, envió el siguiente correo electrónico a Ian, su compañero de trabajo, en el cual habla de un bono que éste último había recomendado para una persona del equipo, llamada Janice:

> Pienso que este bono es completamente apropiado. Janice es un tesoro y pienso que necesita sentir que vemos y apreciamos todo lo que ha hecho y está haciendo para nuestra organización.
>
> Saludos,
>
> Constanza

ANÁLISIS Este correo electrónico ilustra los patrones de lenguaje característicos de los Unos. Aunque corto, el correo de Constanza ofrece varias opciones de una forma empática e inequívoca, por ejemplo, *pienso*, *completamente* y *todo*. Además, en el correo electrónico usa palabras que implican lo correcto de la acción, por ejemplo, *apropiado* y *necesita*. Tienden a discutir pensamientos (que suelen expresarse como opiniones más que como sentimientos), y a usar palabras que califican lo correcto o incorrecto del comportamiento.

No obstante el correo es en realidad amable; si Constance desea usar sus correos electrónicos como una ayuda en su desarrollo personal, podría hacer lo siguiente:

www.underforum.info

- Borrar el lenguaje que implique *deber*, *obligación*, *bien* o *mal*.
- Usar palabras que sugieran más flexibilidad y menos pensamiento categórico o empático.
- Adoptar un lenguaje que reconozca y fomente múltiples puntos de vista.

Constanza podría reescribir su correo electrónico de la siguiente manera:

> Querido Ian,
>
> Tu idea de dar a Janice un bono, compensaría el tiempo extra que ha pasado trabajando y puede servir como una recompensa. Esto podría ser altamente motivador y todos podrían sentirse complacidos por la solución.
>
> Saludos,
>
> Constanza

A pesar de que los cambios son relativamente menores, la eliminación de palabras enfáticas y la inclusión de frases menos tajantes, por ejemplo, *puede servir* y *podrían sentirse*, dan al correo electrónico un tono más suave e invitan al diálogo, en caso de que el receptor no estuviera de acuerdo con Constance.

Estilo eneagramático de los Dos



Generar relaciones genuinas

A los Dos les gusta relacionarse con otras personas, y están ansiosos de escuchar, ofrecer ayuda y dar consejo. Establecen una buena comunicación con facilidad, y la mayoría de la gente piensa que pueden contar con que los Dos estarán disponibles cuando los necesiten. No obstante, esto no siempre ocurre, ya que los Dos se agotan por enfocarse en los demás a costa de ellos mismos. Cuando se dan cuenta de que dan mucho más de lo que reciben, incluso a pesar de que su comportamiento haya contribuido a esta situación, pueden separase de una relación que antes fue importante para ellos.

www.underforum.info

Comunicarse con claridad

La mayoría de ellos hacen preguntas frecuentes, pero hablan de sí mismos sólo con quienes se sienten cercanos. También ofrecen numerosos cumplidos con el propósito de afirmar a los demás, sonríen con frecuencia, y utilizan una voz suave y sensible con el fin de animar a la otra persona para que hable más.

No obstante, cuando están enojados, agotados, cuando no les agrada alguien o algo que otra persona haya dicho, se vuelven callados, se enfadan y son quejumbrosos. Además, cuando no están de verdad interesados en la otra persona o en lo que está diciendo, se desconectan de la conversación de manera precipitada.

Saber escuchar

Generalmente saben escuchar, es fácil hablarles y son muy compasivos, y escuchan de manera más completa a quien sienten cerca de ellos, a quienes piensan que necesitan y desean su ayuda, a quienes ellos desean agradar y a individuos que tienen un alto estatus e influencia. Mientras escuchan también están generando juicios sobre la conversación que mantienen, aunque no lo demuestren, por ejemplo, pueden estar calculando si (1) a ellos les agrada la otra persona o viceversa, (2) desean ayudar a su interlocutor, (3) están en total desacuerdo con lo que él o ella ha dicho o (4) sienten que ese individuo puede dañar a alguien a quien los Dos desean proteger. En esta última situación, los Dos se llenan con una intensa inquietud protectora que suelen expresar de manera directa.

Dar retroalimentación efectiva

Son intuitivos y ofrecen consejos útiles, pero su retroalimentación es sólo su propia percepción. En consecuencia, obtener la confirmación o rectificación de estas percepciones, por parte de su receptor, es de utilidad para ellos.

Si bien son expertos en dar retroalimentación positiva y tienen un excelente olfato para reconocer la oportunidad, debido a que pueden leer con habilidad el lenguaje corporal, también se rehúsan a dar

www.underforum.info

retroalimentación en una crítica constructiva, y evitan decir algo negativo por miedo a herir los sentimientos del interlocutor o dañar la relación.

Manejar el conflicto de manera constructiva

El buen manejo que tienen de la empatía, les facilita resolver con facilidad los conflictos entre otros, ya que escuchan tanto los argumentos racionales como los emotivos, y buscan un terreno común.

Cuando se sienten enojados suelen esconder sus sentimientos para no provocar un conflicto directo con los demás. Esto les da tiempo para pensar en lo que desean decir después. Sin embargo, eventualmente pueden explotar con expresiones de resentimiento, en particular cuando sienten que no son apreciados, que se han aprovechado de ellos o cuando alguien que les interesa está en riesgo. En estas ocasiones, son muy directos, acusadores e incluso severos.

Por lo general, se sorprenden cuando la gente se enoja con ellos. Esto se debe a que tratan de complacer a los demás, a menos que ese alguien les desagrade. Se perciben a sí mismos como sensibles y receptivos, la mayoría de estos líderes no esperan que otras personas tengan muchos problemas con ellos. Por supuesto, esto no es realista.

Influir en otros

Los Dos suelen ser social y políticamente astutos, influyen en otros individuos a través de su personalidad y forma de relacionarse, así como por medio de sus ideas o funciones organizacionales. Es como si ellos tuvieran antenas que les indicaran cómo involucrar a otros y qué podría ocasionar que se resistieran. Sin embargo, prefieren influir de manera directa que de forma indirecta, y quizá este comportamiento también se interprete como manipulación.

Uso del correo electrónico como ejercicio de desarrollo

Mientras que el primer correo electrónico utiliza la comunicación más usual del estilo de los Dos, el segundo muestra los patrones típicos del lenguaje utilizado por este tipo de líderes cuando están molestos; el tono amable y cortés cambia dramáticamente.

www.underforum.info

CORREO ELECTRÓNICO 1 Daniel envió este correo electrónico a Carolina, una colega que le dio información positiva acerca de un cliente mutuo.

¡Es grandioso! Gracias por hacérmelo saber.
Espero que 2005 sea un año maravilloso para ti.
México fue FABULOSO. Ya estoy planeando el siguiente viaje.
Te deseo lo mejor,
Daniel

CORREO ELECTRÓNICO 2 Larry envió este airado correo electrónico a un grupo de 150 personas para informarles sobre la próxima reunión del equipo del proyecto. Larry era miembro del comité de planeación para este evento, mientras Shirley y Marc eran los coordinadores. Este correo electrónico fue enviado como respuesta a otro recibido por un miembro del comité, Joseph Spaulding y a todo el equipo del proyecto. En él cuestionaba el costo por persona para la reunión.

He aquí un comentario de alguien que siempre ha intentado hacer que todos estén felices:

Me gustaría muchísimo que todos los que NO hayan planeado alternativas para los puntos de reunión, alimentos, proveedores, refrigerios, música, pista de baile, entretenimiento, etiquetas con nombres, correspondencia, invitaciones, costos, presupuestos y un par de docenas de otros temas de relativa importancia, tuvieran UN POCO DE RESPETO por Shirley, Marc y dos docenas o más de personas que HAN invertido tiempo en la investigación de estos asuntos, y han tratado de actuar tan democráticamente como ha sido posible para llegar a algunas conclusiones. Este proceso comenzó a mediados de 2004, no ayer; no se excluyó la participación de nadie, y se escucharon las opiniones de todos. El punto de vista de Joseph Spaulding acerca de la comida, baile y precios son cuestiones que ya varias personas han considerado ANTES de tomar una decisión final.

www.underforum.info

Tengo toda mi confianza en Shirley y Marc. Ellos han liderado un proceso que comprende a casi 70 por ciento del equipo del proyecto, esto, desde cuatro meses antes del evento. Ninguna reunión del equipo ha obtenido un porcentaje tan alto.

En lugar de criticar y pedir al comité que vuelva a comenzarlo todo, por qué no agradecer a los miembros de la coordinación y del comité, en especial Joseph Spaulding, por un trabajo bien hecho.

Me siento un poco mejor ahora… pero sólo un poco.

Larry

ANÁLISIS El correo electrónico de Daniel es alegre y optimista, usa palabras como *grandioso*, *maravilloso* y *fabuloso*. Se enfoca más en el receptor del correo que en información profesional o personal acerca de Daniel; además muestra los sentimientos de placer y aprobación de Daniel acerca de lo que el receptor está haciendo.

Si quisiera usar sus correos electrónicos para concientizarse acerca de sus patrones de lenguaje, podría seguir estas directrices:

- Enfocar el contenido del correo tanto en sí mismo como en la persona receptora.
- Usar menos superlativos (*grandioso*, *maravilloso*, etcétera).
- Eliminar los comentarios lisonjeros.

El correo de Daniel podría escribirse de la siguiente manera:

Estimada Carolina,

Gracias por hacerme saber que el cliente está de nuevo en contacto.

Mi viaje a México fue tan agradable que estoy buscando la manera visitarlo de nuevo tan pronto como sea posible.

Te deseo lo mejor para 2005,

Daniel

Ambos correos electrónicos originales utilizan las letras mayúsculas para enfatizar palabras particulares. En el protocolo de este medio de comunicación utilizar letras mayúsculas es equivalente a usar un tono

www.underforum.info

de voz alto o gritar. Ninguno de los individuos de los ocho estilos eneagramáticos restantes utiliza las letras mayúsculas con tanta frecuencia como los Dos, aunque algunos Ochos escribirán todo un correo electrónico con este tipo de letra.

Si bien en el correo de Daniel la palabra *FABULOSO* está en mayúsculas, Larry escribió con letras de este tipo las palabras que reprenden a Joseph Spaulding, las más evidentes son *UN POCO DE RESPETO*. Las otras palabras con mayúsculas que aparecen en el correo de Larry, son *NO, HAN, ANTES,* las cuales cuando se leen en contexto tienen la intención de impedir que Joseph, así como otros que quizá compartan las opiniones de él, planteen este tipo de cuestiones.

Al igual que el correo electrónico de Daniel, Larry se enfoca principalmente en los demás y en los eventos, pero no en sí mismo, con la excepción de las líneas de apertura y de cierre del mensaje. El evidente enfado de Larry, expresado de manera agresiva, ilustra lo importante que es para los Dos obtener el agradecimiento, respeto y consideración positiva hacía sí mismos y hacia las personas que son leales y que les importan. El correo de Daniel muestra aprecio y sentimientos positivos hacia el receptor; el de Larry manifiesta enojo, debido a que, según él, no se está demostrando respeto a Shirley, a Marc, ni a él mismo, quien es el líder informal. A los Dos les gusta orquestar las interacciones personales y suelen enojarse cuando otros no se comportan de acuerdo con *sus* reglas de conducta.

Los dos correos electrónicos originales difieren en longitud y detalle. Mientras que el de Daniel es breve, el de Larry es más largo, lo cual indica que hizo un esfuerzo considerable al escribirlo. La secuencia lógica de la posición de Larry, combinada con su uso de letras mayúsculas para enfatizar ciertas palabras, demuestra que se siente extremadamente enojado y resentido, aunque nunca lo dice directamente. Incluso su expresión, "por qué no agradecer a los miembros de la coordinación y del comité, en especial Joseph Spaulding, por un trabajo bien hecho", es un comentario sarcástico e indirecto hacia Joseph. Por último, el comentario final de Larry, "Me siento un poco mejor ahora… pero sólo un poco", indica que sigue muy alterado, y sirve como una advertencia para no protestar de nuevo, dirigida a Spaulding y a quienes tengan estas intenciones.

www.underforum.info

El correo electrónico de Larry también comunica su disgusto, de forma sutil, por el comportamiento de Joseph, como cuando se refiere a este individuo usando su nombre completo, mientras que al hablar de los demás sólo usa sus nombres de pila, una forma más amistosa o familiar de mencionar a las personas. Hubiera sido más productivo y menos atacante si hubiera incluido lo siguiente:

- Expresar sus sentimientos con palabras menos estridentes y más precisas.
- Usar expresiones más simples y directas con respecto a sus sentimientos.
- Enviar el correo electrónico sólo a Joseph, con copia para Shirley, Marc y los demás miembros del comité, en lugar de enviarlo a las 150 personas del grupo.
- Escribirlo con la intención de generar en Joseph una respuesta cordial.

Larry podría aprovechar correo electrónico para examinar sus patrones de lenguaje eneagramático y reescribirlo de esta forma:

Estimado Joseph,

En respuesta a tu correo electrónico en el que planteas varias inconformidades acerca de la junta de los equipos del proyecto.

Las cuestiones que propones son las que el comité de planeación, del cual formas parte, ha debatido durante muchos meses, y ahora estamos en un punto en el que necesitamos avanzar sobre lo que ya se decidió. Replantearnos estas resoluciones obstaculizaría nuestro progreso y capacidad de cumplir con los plazos.

Todos tenemos derecho a expresar opiniones, tanto tú como yo, y éstas son las mías. Me sentí molesto por tu correo electrónico debido al difícil trabajo que la planeación de este evento ha requerido. Sería desafortunado si Shirley y Marc sintieran que sus esfuerzos de coordinación son cuestionados a estas alturas. Tus sugerencias pueden ser buenas; no obstante, llegan muy tarde en el proceso.

Te agradecería que para la próxima hicieras llegar cualquier inquietud sólo al comité de planeación, en lugar de enviar un correo electrónico a todo el equipo del proyecto. Hacer esto

www.underforum.info

provoca que las personas se inquieten, y estos asuntos deben tratarse en el comité de planeación. Al final, todos queremos que la reunión sea un evento positivo y armonioso.

Espero escuchar tus comentarios acerca de este asunto,
Larry

Estilo eneagramático de los Tres



Generar relaciones genuinas

Algunos Tres confían mucho en las relaciones y las convierten en su mayor apoyo en cuestión social, por tal razón, están dispuestos a compartir información personal; ya que piensan que esta es la base de todas las relaciones genuinas. Otros están tan ocupados con el trabajo, que no invierten el tiempo requerido en desarrollar relaciones más profundas. A pesar de que la mayoría tiene habilidades sociales bien desarrolladas, pueden no ejercer éstas cuando tienen una carga excesiva de trabajo o se sienten estresados.

Es común que mantengan relaciones importantes con gente que conocen desde hace mucho tiempo o con personas con las que tienen trabajo en común. Las relaciones con los clientes, tan fundamentales para el éxito de los Tres, suelen ser más fáciles para ellos que las relaciones con las personas que les rodean, como con sus colegas.

Comunicarse con claridad

Los Tres hablan como si estuvieran dando una presentación en PowerPoint bien ensayada, confían en que sus pensamientos son claros y eficaces, incluso cuando hablan de manera espontánea. Si bien prefieren una preparación anticipada, parecen capaces de reunir las palabras y confianza necesarias, incluso en tiempos de incertidumbre.

Estos líderes prefieren analizar temas acerca de los cuales se sienten confiados, y observan con frecuencia a su audiencia con el fin de evaluar la reacción del grupo a lo que están diciendo. Si perciben que los demás no responden de manera favorable, cambian el tema o ajustan su estilo de comunicación.

www.underforum.info

Saber escuchar

Les agrada escuchar, pero sólo durante periodos cortos, ya que desean obtener información y regresar al trabajo. Si la otra persona habla en frases concisas más que con oraciones completas, percibirá al Tres como un escuchador efectivo. No obstante, si la otra persona habla mucho o en términos abstractos, se frustran e impacientan. En estas situaciones, hacen saber a los demás cuando su tiempo se ha agotado, al regresar a trabajar o terminar la conversación con un repentino comentario conclusivo. Cuando esto ocurre, los demás pueden percibirlos como fríos o abruptos.

Estos líderes se sienten desafiados cuando la otra persona desea hablar de sentimientos, en particular cuando éstos se relacionan con ellos. Debido a que tienden a esconder sus sentimientos o a evitar las pláticas emocionales al enfocarse excesivamente en el trabajo, las conversaciones emocionales, incluso si el contenido no tiene nada que ver con ellos, pueden hacerlos sentir muy incómodos; en estos casos no saben qué decir o hacer.

Dar retroalimentación efectiva

Cuando los Tres dan retroalimentación, por lo general son claros y honestos. Consideran qué metas intenta alcanzar la otra persona, advierten sobre ejemplos concretos de comportamiento que no concuerdan con esas metas, y ofrecen su tiempo y esfuerzo para ayudarla a volverse más exitosa. Todo esto se hace de una forma tan efectiva que se da en una conversación concreta.

La retroalimentación enfocada en las metas puede ser muy efectiva si los Tres también dan cabida a los sentimientos, tanto los suyos como los de la otra persona. Cuando reprimen sentimientos fuertes, su interlocutor en la retroalimentación puede percibirlo y responder a las emociones no expresadas. Además, los receptores en turno suelen tener respuestas emocionales a lo que están escuchando y éstas requieren discutirse, de acuerdo con el contenido de la retroalimentación. Si no se discuten las respuestas emocionales, estos sentimientos pueden llevar al interlocutor a no estar dispuesto a aceptar la información y a hacer cambios. Necesitan recordar que ser honestos no es suficiente,

www.underforum.info

también requieren ser gentiles, dado que las personas que reciben retroalimentación constructiva podrían sentirse vulnerables.

Por último, necesitan ofrecer un balance entre retroalimentación lisonjera y constructiva. Esta última construye relaciones y permite a la gente saber lo que necesitan hacer para mejorar, y lo que ya están haciendo bien.

Manejar el conflicto de manera constructiva

Los Tres pueden enojarse, en particular cuando surgen obstáculos para el logro de sus metas, por ejemplo, retrasos en el trabajo, retiro de recursos o el mal desempeño de alguien más. Estos líderes también se alteran cuando tienen mucho por hacer, y creen que los demás les hacen perder el tiempo, o bien que no están recibiendo el crédito por el trabajo realizado.

En ocasiones no expresan su aflicción directamente, pero la demuestran indirectamente al hacer un sinnúmero de preguntas con el fin de provocar como respuesta un cuestionamiento implícito con respecto a un hecho determinado, es su forma de decirle a la otra persona lo que ha hecho mal. Si el conflicto no se resuelve con rapidez, aceleran de manera inconciente su discurso y lo vuelven incisivo, incluso pueden tornarse bruscos. Al mismo tiempo, son hábiles en la resolución de conflictos entre otras personas. Se sientan con las partes implicadas, les permiten expresar sus sentimientos (pero no por mucho tiempo) y usan técnicas de resolución de problemas para llegar a una solución.

Influir en otros

Hacen su trabajo para conocer la estructura formal del poder y las redes informales de influencia dentro de la organización, de esta manera desarrollan relaciones con los individuos clave de ambos sistemas. Confían en sus afinadas habilidades de competencia y autoconfianza, para solicitar la ayuda de otros y ejercer su influencia sobre ellos.

Pueden encontrar que otras personas en la organización se resisten a su influencia debido a las experiencias pasadas con otros líderes de este tipo o a las percepciones que tienen de los Tres. Por ejemplo, los demás pueden calificarlos como excesivamente competitivos, ambiciosos,

www.underforum.info

abruptos y demasiado políticos. Estas percepciones disminuyen la influencia de los Tres y fortalecen la resistencia hacia sus deseos.

Uso del correo electrónico como ejercicio de desarrollo

Alex envió el siguiente correo electrónico a sus colegas, éste está relacionado con un proyecto (del cual él es miembro, pero no el líder) en el que el equipo tenía dificultades para ponerse de acuerdo, desde hacía varias semanas.

> Queridos amigos,
>
> Estoy escribiendo este correo electrónico desde una pequeña ciudad, cerca de Portland, Maine, en donde participo en una conferencia acerca de Administración de riesgos. Haré una presentación sobre las implicaciones estratégicas. Antes, he dado varias presentaciones como ésta las cuales han tenido una buena aceptación, así que me siento optimista de que esta vez también me vaya bien.
>
> Después de leer las útiles contribuciones de otros miembros del equipo, quise añadir a esta discusión mi pequeña contribución. Pienso que debemos considerar…[El correo electrónico continúa describiendo el extraordinario trabajo de Alex para afinar el proyecto. Él ha trabajado en el equipo desde hace meses para concretarlo].
>
> Lo mejor para todos, desde la Costa Este—Alex

ANÁLISIS En este correo amistoso, Alex alardea de sus logros pasados y escribe sobre lo que está haciendo, el lugar donde se encuentra, las razones por las que está ahí y el hecho de que está haciendo una actividad de alto nivel (presentando un tema sofisticado en una conferencia).

La última parte del correo electrónico refleja el valor que los Tres dan a la competencia y capacidad, así como a su habilidad de interpretar bien a su audiencia. En la parte que no se incluye aquí, debido a su extensión, hace un excelente trabajo para presentar un plan de acción con secuencias muy lógicas. No obstante, también es sensible al hecho de que varios de sus colegas ya han intentado hacer esto y han fallado. En un intento de no ofender a otras personas del grupo, los felicita por

www.underforum.info

sus esfuerzos ("útiles contribuciones") y se refiere a su propio trabajo como "mi pequeña contribución", y por lo tanto minimiza su aporte. No obstante, algunos receptores del correo electrónico podrían percibir el comentario modesto de Alex como poco sincero (falsa humildad), dado que presenta un plan que obviamente ya pensó muy bien.

Si quisiera usar los correos electrónicos para elevar la conciencia de sus patrones eneagramáticos de lenguaje, podría hacer lo siguiente:

- Hablar menos de sus propias acciones y logros.
- Usar un lenguaje que se enfoque más en una tarea específica y en las demás personas implicadas.
- No acrecentar o minimizar la importancia de su desempeño y acciones.
- Presentar sus ideas de una forma más directa.
- Invitar a responder.

Por ejemplo, Alex podría reescribir su correo electrónico de esta forma:

Queridos amigos,

Estoy en un viaje de negocios, sin embargo, quise ofrecerles algunas consideraciones acerca de nuestro proyecto, las ideas se me ocurrieron después de leer las contribuciones que varios de ustedes ya han hecho. [Continúa describiendo el proyecto].

Espero escuchar sus comentarios a estas ideas y poder debatirlos con ustedes.

Alex

Estilo eneagramático de los Cuatros



Generar relaciones genuinas

A los Cuatros no hay nada que les guste más que desarrollar relaciones genuinas, a las cuales llamarían relaciones auténticas. Con poca paciencia para lo que perciben como conversaciones superficiales, disfrutan de los lazos profundos con otras personas, y su capacidad para ayudar a que los demás hablen de temas difíciles fortalece sus relaciones dentro y fuera del trabajo.

www.underforum.info

No obstante, si bien desarrollan relaciones intensas, lo hacen principalmente con personas con las que sienten una resonancia emocional. Para los Cuatros es difícil construir relaciones con individuos que tardan en desarrollar conexiones, que no desean formar relaciones basadas en un involucramiento personal profundo, o con las que no sienten una afinidad inmediata. En tales casos, los Cuatros se vuelven excesivamente intensos o lejanos, esto es, se acercan a la persona en busca de más contacto o se alejan para crear distancia.

Comunicarse con claridad

Suelen usar palabras emocionalmente expresivas, compartir historias acerca de sus experiencias personales y en ocasiones usan palabras de autorreferencia como: yo, mi, mío. Por otra parte, su elección de palabras puede parecer deliberada o planeada, y esto es debido a que desean ser bien entendidos. También tienden a analizar y reanalizar las conversaciones, incluida la forma en que se comunicaron, y si la otra persona valoró o tuvo empatía con lo que ellos dijeron y sintieron.

La mayoría de ellos tienen un don especial para comunicarse simbólicamente a través del uso de imágenes, símbolos y metáforas. Cuando comprenden completamente los matices de un concepto o una experiencia, pueden explicar una idea compleja o un sentimiento de tal forma que comunique su esencia. No obstante, cuando intentan comprender el significado de un problema multifacético o tienen la angustia de una experiencia personal y quieren clasificar una infinidad de sentimientos, pueden hablar del tema por periodos prolongados de tiempo. Esto les permite pensar en voz alta y comprender lo que en realidad quieren decir.

Saber escuchar

Algunos Cuatros hablan más de lo que escuchan, otros escuchan con mucha más atención de la que ponen al hablar, y algunos más hablan y escuchan por igual. Ponen mayor atención cuando encuentran a la otra persona profundamente interesante o cuando el hablante está platicando de algo muy importante para los Cuatros. Si alguien está angustiado, suelen escuchar a la persona durante amplios periodos de tiempo y con gran compasión.

www.underforum.info

Por el contrario, las conversaciones comunes los aburren, y esto no les permite concentrarse. Además, cuando los Cuatros escuchan pueden redirigir la conversación hacia sí mismos y compartir una experiencia personal, una que salga a colación por lo que la otra persona está diciendo. A pesar de que la intención de los Cuatros es profundizar en el diálogo y mejorar la relación, los demás lo perciben como egoísta e incapaz de escuchar.

Dar retroalimentación efectiva

Cuando proporcionan retroalimentación de una crítica constructiva, suelen ser empáticos y confiables. Anticipan la reacción del otro, consideran lo que su interlocutor realmente quiere; cuando el comportamiento y los deseos de los individuos no concuerdan, piensan en ejemplos, e intentan entender cómo y qué piensa y siente la otra persona. Todo esto ocurre en la mente del Cuatro antes de que se encuentre con la otra persona en la retroalimentación.

Debido a esto, deben tener cuidado de no asumir que saben lo que la otra persona tiene en mente, o que todos son tan sensibles como ellos; además necesitan ser especialmente cuidadosos de no presuponer que el receptor de la retroalimentación desea discutir los sentimientos y problemas con la misma profundidad que ellos.

Manejar el conflicto de manera constructiva

Cuando los Cuatros están directamente implicados en el conflicto, se sienten perturbados. Les preocupa el daño potencial que el conflicto podría ocasionar a la relación y se alteran mucho cuando se sienten ignorados, menospreciados o malentendidos.

Cuando están alterados, pueden volverse callados en extremo o decir algo en una forma sorpresivamente desafiante. En cualquier caso, a nivel interno están agitados, con múltiples sentimientos, pensamientos y sensaciones que ocurren al unísono. A menudo usan su raciocinio para analizar sus reacciones emocionales, pues creen que comprender sus sentimientos más intensos disminuye su impacto de alguna forma. En realidad esto funciona en ocasiones; aunque muchas veces, después de que han analizado sus matices sentimentales, esos sentimientos suelen

www.underforum.info

intensificarse. Por lo general, no dejan ir su enojo con facilidad, y sus sentimientos lastimados luchan entre sí hasta experimentar una sensación de conclusión, lo cual puede conllevar un largo periodo de tiempo.

Pueden ser muy hábiles para mediar entre otros conflictos. Para las personas es fácil hablar de problemas emocionales con los Cuatros, ya que son expertos en identificar dificultades complejas, y son intuitivos acerca de lo que necesitarán las partes implicadas para llegar a una solución satisfactoria.

Influir en otros

Cuando los Cuatros tienen una influencia efectiva, se debe a su reflexión, introspección profunda, relaciones sólidas, orientación a los valores y compromiso arraigado con los temas importantes para ellos. Cuando son menos influyentes es porque son demasiado intensos, emocionales en exceso o exageradamente insistentes con sus posiciones, o bien porque enfatizan de más los valores, en detrimento de lo práctico.

Uso del correo electrónico como ejercicio de desarrollo

En el siguiente correo electrónico, Althena informa a sus compañeros de trabajo que no asistirá a una conferencia telefónica.

> Hola a todos,
>
> Primero, quisiera comunicarles que me estoy recuperando bien de mi cirugía. No todo salió como yo lo esperaba, y terminé necesitando una transfusión, entre otras complicaciones posquirúrgicas. Estuve dos días en casa, y salí a caminar un rato. Me siento muy bien a pesar de todo; el dolor es manejable, y de vez en cuando olvido recordarme a mí misma bajar la velocidad y no hacer demasiado.
>
> Dicho esto, les comento que tengo varias citas con mi doctor, incluido el lunes a las 10:00. Recuerdo nuestra plática acerca de reunirnos para la conferencia telefónica a esta hora, pero es la única del día en que no puedo participar. Quisiera dar las gracias a todos ustedes porque me enviaron correos electrónicos y tarjetas preguntando sobre mi salud.
>
> Mis disculpas—Althena

www.underforum.info

ANÁLISIS El correo electrónico de Althena usa las palabras *yo*, *mí*, *mi*, *yo misma*, más de 10 veces. Además, la mayoría del texto habla de su experiencia con la reciente cirugía, a pesar de que el fin evidente del correo es disculparse por tener que faltar a una llamada de negocios. Como consecuencia del uso frecuente de palabras e historia personales de los Cuatros, se les percibe como "autoreferenciales", es decir, que continuamente llevan la conversación y la atención hacia ellos mismos.

A pesar de que este correo electrónico es personal, cálido e informativo, Althena podría aumentar su autoconciencia si hace lo siguiente:

- Reducir el número de palabras autoreferenciales (*yo*, *mí*, *mi*, *mío*, *yo misma*).
- Usar un lenguaje menos personalizado y más objetivo.
- Enfocar el correo electrónico en los demás y no tanto en ella misma.

He aquí una posible forma en que ella podría reescribir su correo electrónico:

Hola a todos,

Gracias por preocuparse por mi cirugía reciente. La recuperación va extraordinariamente bien, y el mayor desafío ahora es bajar la velocidad y permitir que el proceso de recuperación tome su curso.

Por desgracia, una cita con el doctor me impide asistir a la conferencia telefónica que teníamos programada.

Mis disculpas,

Althena

Estilo eneagramático de los Cinco

Generar relaciones genuinas

Los Cincos desarrollan relaciones respetuosas debido a que ponderan la privacidad de las personas y tienen como meta ofrecer información relevante a aquellos que la necesiten. Además, crean relaciones intelectuales con otros individuos, les ofrecen perspectivas que los hagan pensar y les dan estímulo intelectual.



www.underforum.info

Tienen relaciones más profundas con las personas en quienes confían, y son muy selectivos para establecer lazos fuertes. Como consecuencia de esta forma precavida de relacionarse, los Cincos pueden parecer distantes en un inicio, lo cual representa un problema para las personas que prefieren ser más cálidas. Además, tienen poca paciencia para las pláticas intrascendentes, ya que las encuentran frívolas y sienten que menoscaban su energía.

Comunicarse con claridad

Los Cinco por lo general comparten datos más que sentimientos y suelen hablar sin rodeos, todo en un esfuerzo por mantener su privacidad y conservar su energía. No obstante, cuando saben mucho sobre un tema, hablan largo y tendido, y exponen todos los aspectos del mismo. En estas ocasiones, pueden estar tan cautivados por las ideas que tal vez no se den cuenta que algunas personas se sienten abrumadas por la cantidad de datos que les proporcionan.

Cuando hablan, por lo general, aparentan estar controlados, y raramente usan el lenguaje corporal animado, pues prefieren más espacio físico entre sí mismos y los demás, en comparación con individuos de otros estilos eneagramáticos. No obstante, cuando se sienten relajados y están con alguien que los conoce muy bien, pueden ser muy espontáneos, tanto verbal como físicamente.

Saber escuchar

Los Cincos son excelentes escuchadores, a pesar de que la mayoría escucha más el contenido racional que los sentimientos. Cuando perciben que la otra persona está siendo excesivamente emocional (lo cual puede ser un grado promedio de emoción según los estándares de otras personas) o consideran que ese otro individuo está sentado o parado muy cerca de ellos, prefieren retroceder o terminar la conversación, lo cual puede dar la impresión de que los Cincos no quieren escuchar.

Curiosos e investigadores, estos líderes escuchan con atención cuando están interesados en el contenido de lo que alguien está diciendo o cuando la información incluye datos que les afectan directamente. También son relatores precisos, capaces de volver a narrar la mayoría de la información tal y como se dijo.

www.underforum.info

Dar retroalimentación efectiva

Los Cincos suelen dar retroalimentación precisa, concisa y clara. La mayoría de las veces, son más proclives a dar retroalimentación negativa que positiva, simplemente porque prefieren conservar sus reservas emocionales para la retroalimentación que es esencial para mejorar su desempeño.

Para estos líderes, es útil permitir que otros expresen sus sentimientos como pensamientos, aunque esto haga que la gente se sienta torpe o incómoda. La práctica afectiva de permitir que el aspecto emocional intervenga en el proceso de retroalimentación también los ayuda a desarrollar su propia capacidad emocional y sentirse más cómodos con los sentimientos en general. A través del lenguaje corporal, de las preguntas y comentarios que hacen; los receptores en turno de la retroalimentación pueden saber si el emisor de la misma se siente cómodo con las respuestas emocionales. En consecuencia, es importante para los Cincos animar a las demás personas a hablar de cuestiones delicadas y vulnerabilidades.

Manejar el conflicto de manera constructiva

Los Cincos por lo general son calmados y metódicos cuando deben solucionar conflictos, debido a que comprenden que el conflicto es una parte inevitable y natural de la vida organizacional. Cuando median discusiones, están más interesados en los hechos que en los sentimientos, un método que puede ser benéfico en algunos casos pero una limitante en otros.

Cuando se enojan con ellos mismos, por ejemplo cuando sienten que su privacidad ha sido violada, cuando han confiado en alguien que no lo merecía, o cuando se sienten agobiados por las tareas o situaciones que no esperan o no habían aceptado, tienden a recluirse. Aunque sea evidente que algo anda mal, pueden hacer parecer que nada los perturba, ya que la mayoría tienen mucha práctica en decir poco y controlar sus expresiones faciales. En ocasiones, externan su enojo. Cuando esto sucede, son extremadamente directos, intensos y apasionados.

Influir en otros

La mayoría prefiere no comunicarse, e influyen en otros sólo cuando los problemas les afectan de manera directa. Cuando intentan influir

www.underforum.info

en los demás, lo hacen mediante estrategias y compartiendo sus habilidades, más que a través de las relaciones.

Como los Cincos, por lo general, son depósitos de conocimiento, pero hablan menos que los individuos con otros estilos eneagramáticos, la gente suele darse cuenta cuando al hablar tratan de ejercer influencia en otros de manera directa. En caso de que lo intenten de manera indirecta, es decir, detrás de escena, sus acciones se perciben como secretos y por lo tanto son vistos con sospecha. También se involucran, aunque menos que otros, en numerosas redes sociales dentro de las organizaciones, y por lo tanto esto dificulta que influyan totalmente en un mayor número individuos.

Uso del correo electrónico como ejercicio de desarrollo

Los patrones del lenguaje y sus problemas centrales se reflejan con claridad en la siguiente serie de correos electrónicos. La correspondencia comienza con un texto que Sara dirige a sus compañeros de trabajo, en el cual habla de la posibilidad de transportar a varias personas en un mismo auto, hacia una fiesta del equipo de trabajo. Los correos electrónicos posteriores son entre Martín (un Cinco) y Sara (una Dos):

CORREO ELECTRÓNICO 1, DE SARA, RELACIONADO CON UNA PRÓXIMA FIESTA DEL EQUIPO DE TRABAJO

Parece que esta fiesta va a ser muy divertida. Me pregunto si alguien, que viva en el lado sur, querrá hacer el viaje en coche conmigo. Eso probablemente sólo incluye a Martin o a Trish, pero, ¿quién sabe?

Sara

CORREO ELECTRÓNICO 2, DE MARTIN A SARA

Hola Sara,

Puedo recogerte, no hay problema.

Martín

CORREO ELECTRÓNICO 3, DE SARA A MARTÍN

Hola Martín

¡O puedo pasar por ti! De cualquier forma. ¿Dónde vives o te irías del trabajo?

Sara

www.underforum.info

CORREO ELECTRÓNICO 4, DE MARTIN A SARA

Hola Sara,

Lo espero con ansias. Yo vivo y trabajo en el Sur... así que vivo en mi automóvil… ¿cuál es el problema? Estoy bromeando. Salgo del trabajo alrededor de las 5:00 pm, así que podríamos llegar a una hora razonable.

Martín

CORREO ELECTRÓNICO 5, DE MARTIN A SARA

Hola Sara,

Bien, me traje esta nueva chaqueta, y ya sabes de mis problemas con la confianza, así que ¡caramba!, yo te recogeré. ¿Cuál es tu dirección?

Martín

CORREO ELECTRÓNICO 6, DE SARAH A MARTIN

¡Hola!

¡Me olvidé de los problemas de privacidad y autonomía implicados!

¡Perdón!

Sarah

ANÁLISIS Esta serie de correos electrónicos ilustra varios patrones lingüísticos de los Cinco: (1) expresar pensamientos de forma concisa, (2) necesidad de preservar la autonomía y privacidad, (3) ser introspectivo (de una forma distorsionada) y (4) involucrarse en revelaciones propias (compartir información de ellos mismos) cuando los Cincos conocen bien a alguien.

En el correo electrónico 2, Martín sugiere inmediatamente que él recogerá a Sara, y pone en claro, en los correos posteriores, que desea ir en su vehículo (por lo tanto, preservar su autonomía) y no quiere darle su dirección a Sara o dejar que ella lo recoja (por lo tanto preserva su privacidad). La introspección y revelaciones propias de Martín pueden leerse en el correo electrónico 5 cuando explica por qué prefiere recogerla él (sus "problemas con la confianza").

www.underforum.info

Martín podría usar los siguientes lineamientos para trabajar en sus patrones de lenguaje:

- Desarrollar cada idea.
- Incluir sentimientos reales con los pensamientos.
- Ser más abierto en las primeras etapas de la comunicación acerca de sus deseos.

Podría haber escrito a Sara sólo un correo electrónico (lo cual le hubiera ahorrado mucho tiempo) que dijera lo siguiente:

Hola Sara,

Me gustaría mucho ir en coche a la fiesta contigo. Ese día, saldré del trabajo alrededor de las 5:00 p.m., lo cual nos permitirá llegar a una hora razonable. Prefiero recogerte, y espero que estés de acuerdo. ¿Por qué no me mandas por correo tu dirección?

Te veo luego,

Martín

Estilo eneagramático de los Seis



Generar relaciones genuinas

A los Seises les gustan las relaciones en las cuales sienten que pueden contar y confiar en la otra persona. Sociales y perspicaces, crean relaciones genuinas con grupos e individuos, y se sienten más seguros y apoyados cuando hay gente detrás de ellos. No obstante, cuando tienen recelo hacia alguien, cuestionan los motivos de la otra persona, evalúan de forma negativa su carácter o comportamiento y asumen que sus juicios están bien fundamentados. Por lo tanto, pueden terminar con una mala relación o, en el mejor de los casos, con una ambivalente.

Comunicarse con claridad

A los Seises les gusta desarrollar relaciones y comunicarse de forma recíproca, por lo que dan igual importancia a hablar y a escuchar.

www.underforum.info

Por lo general, comienzan sus conversaciones con comentarios analíticos, pero pueden moverse ligeramente a discusiones emocionales cuando es necesario.

A pesar de que su estilo de conversación puede ser valiente y confiado (el Seis contrafóbico), existen las mismas posibilidades de que sean inseguros y renuentes (el Seis fóbico). No obstante, gran parte de este tipo de personas alternan entre ambos estados. La mayoría aparentan ser serios, y hablan acerca de los posibles escenarios como parte de su resolución anticipada de problemas. A veces esto parece ser pesimismo, pero desde el punto de vista de estos líderes, en realidad son idealistas y realistas al mismo tiempo. Además, tienen reacciones rápidas ante acontecimientos e ideas que los preocupan o sorprenden.

Saber escuchar

Los Seises dan a otros lo que les gustaría obtener para sí mismos: escuchan completamente, en especial a sus amigos y colegas que lo necesitan. Sin embargo, tienen la tendencia a proyectar sus pensamientos, sentimientos y comportamientos en otros, y suponen que los demás funcionan exactamente como ellos. Como la mayoría no confirman o rectifican sus percepciones, pueden creer que han escuchado completamente a alguien cuando en realidad no lo han hecho.

Además, estos líderes pueden filtrar o distorsionar lo que escuchan cuando desconfían de la otra persona, y suponen que hay intenciones negativas donde no las hay. Esto puede ocurrir con mayor frecuencia con figuras de autoridad, a quienes ocasionalmente, imaginan como malévolos, o simplemente tienen una percepción errónea de ellos.

Dar retroalimentación efectiva

Por lo general, es fácil para ellos dar retroalimentación que resulte favorable para su interlocutor, pero darla de forma constructiva puede ocasionar que se involucren en planeaciones anticipadas. Cuando lo hacen, revisan numerosos detalles y ejemplos, anticipan cómo reaccionará su interlocutor en la retroalimentación y desarrollan estrategias para minimizar las consecuencias negativas de la interacción. A pesar de que esta preplaneación es útil, también necesitan asegurarse de que proporcionarán calma, claridad y esperanza a la interacción, mediante

www.underforum.info

la concentración en comportamientos concretos y tratando de encontrar en el receptor de la retroalimentación el porqué él o ella hicieron algo, en lugar de hacer suposiciones.

Manejar el conflicto de manera constructiva

Como los Seises tienen un fino de sentido para la identificación y la resolución de problemas, es fácil hablar con ellos, y suelen dar consejos acertados, por ello a algunas personas les gusta hablarles de temas que los angustian. A menudo son capaces de resolver o desactivar problemas tan sólo con compartir sugerencias y perspectivas.

Cuando están directamente involucrados en un conflicto, suelen enfrentarlo o evitarlo. En cualquier caso, éste ocasiona que se sientan ansiosos. Cuando los líderes Seis se sienten presionados por otros individuos, y se sienten así porque se presionan demasiado ellos mismos, o perciben que alguien no es confiable, abusan de su autoridad o ignoran su compromiso con el grupo; esto los puede poner furiosos. Quizá no digan nada en el momento, pero cuando lo hacen son muy severos. En cualquier caso, estas situaciones, sin lugar a dudas, aparecerán en sus pensamientos una y otra vez.

Influir en otros

A los Seises les gusta influir en otras personas para que participen de su forma de pensar, y esto lo logran al identificar posibles problemas, analizar éstos con los miembros del grupo y obtener el apoyo para lo que ellos consideran importante.

Pueden creer que sus ideas no reciben la atención adecuada cuando otros actúan sin tomar en cuenta su opinión. No obstante, cuando es oportuno (por ejemplo, cuando no identifican los problemas con demasiada antelación) y exponen los problemas de tal forma que parecen asuntos con soluciones, y no cuestiones negativas, tienen un fuerte impacto en los demás.

Uso del correo electrónico como un ejercicio de desarrollo

Los dos correos electrónicos de Sheldon, un abogado de un gran despacho jurídico, se enviaron a un miembro del equipo administrativo de recursos humanos, que estaba a cargo de una encuesta sobre la moral

www.underforum.info

de los empleados. Sheldon envió el segundo correo electrónico a menos de una hora de haber mandado el primero, aunque el miembro del equipo administrativo de recursos humanos no había respondido aún.

CORREO ELECTRÓNICO 1

> Estoy un poco confundido. Nuestro grupo tiene sólo cuatro empleados en Chicago. Uno de ellos sólo ha estado ahí durante un año. ¿Cómo podemos tener una tasa de respuestas de 64.7 por ciento?
> Sheldon

CORREO ELECTRÓNICO 2

> Ciertamente usted no cree que las respuestas de los nuevos empleados tengan algún significado. Aunque, según lo que recuerdo, nosotros no íbamos a encuestarlos.
> Sheldon

ANÁLISIS No se trata de cuestionar las inquietudes de Sheldon. Un poco más de contexto puede aclarar por qué estos correos electrónicos reflejan los patrones de lenguaje de esta persona. La encuesta a la que se refiere se envió a varios miles de empleados. De los 70 abogados en posiciones gerenciales comparables a la de Sheldon, él fue el único que examinó las tasas de respuesta preliminares de la encuesta, y envió un mensaje en el que solicitaba una aclaración.

Las palabras que Sheldon eligió para escribir estos correos electrónicos, combinadas con su acción de enviar dos mensajes consecutivos antes de ver los resultados, refleja su angustia.

Si quiere usar sus correos electrónicos para practicar nuevos patrones de lenguaje, puede hacer lo siguiente:

- Usar el nombre del receptor al principio del correo electrónico, para comunicarse con mayor calidez.
- Agrupar sus pensamientos y enviar un sólo correo electrónico, para así comunicar menos ansiedad.
- Reducir la cantidad de miedo y preocupación implícitos en sus palabras.

www.underforum.info

- Dar a entender que el receptor del correo electrónico manejará de manera eficiente los problemas que plantea.

Sheldon podría haber resumido sus dos correos electrónicos en uno y escribir lo siguiente:

Estimada Shannon,

Cuando recibí el correo electrónico acerca de las tasas de respuesta de nuestro grupo de Chicago, apliqué las matemáticas y calculé una tasa de respuesta de aproximadamente 64.7 por ciento. Ese grupo tiene cuatro empleados, uno de los cuales ha estado ahí sólo un año.

Si mal no recuerdo, no se iba a encuestar a empleados nuevos debido a su poca experiencia en el despacho.

Sus respuestas me serán muy útiles para comprender este proceso y me ofrecerán información de gran utilidad.

Saludos,

Sheldon

Estilo eneagramático de los Siete



Generar relaciones genuinas

Optimistas y participativos, los Sietes por lo general encantan a las personas con su conducta amistosa, ideas estimulantes e intelectos versátiles. Como sus intereses son amplios, es fácil para ellos encontrar un terreno común para la conversación.

Las relaciones perdurables pueden ser más desafiantes para los Sietes, por 2 razones; primero, pierden el interés en la interacción ya que con frecuencia dejan de sentirse estimulados por el tema o por su interlocutor, lo cual suelen expresar de manera evidente. Segundo, se mueven hacia las situaciones placenteras y emocionantes, pero evitan las que los hacen sentir incómodos. Hablar de sentimientos los intranquiliza, y se rehúsan a hablar de éstos con profundidad, incluso con las personas en quienes confían.

www.underforum.info

Comunicarse con claridad

Rápidos y espontáneos, suelen hablar y cambiar de tema con rapidez. Para el receptor, estos cambios tan drásticos parecen no tener conexión, pero para ellos, las asociaciones de ideas parecen perfectamente lógicas. Cuando hablan, también se distraen con facilidad por un nuevo pensamiento o por algo en el entorno que los estimula y desvía su atención.

Los Sietes comunican sus ideas a través de historias, en ellas el punto principal lo dejan al discernimiento de quien los escucha. Su lenguaje es optimista y vívido, mantienen la atención de los demás con sus sonrisas, su efervescencia, expresiones faciales, gestos y movimientos corporales animados.

Cuando experimentan emociones como tristeza, miedo o enojo; o reciben retroalimentación negativa, los Sietes la reconstruyen como algo positivo. Por ejemplo, si escuchan críticas hacia ellos, generarán un contexto en el cual su comportamiento sea visto de una forma afirmativa. Cuando están muy descontentos, los Sietes se vuelven sarcásticos e hirientes.

Saber escuchar

Los Sietes se perciben como buenos escuchadores y desean, de manera inflexible, ser escuchados, pero para ellos, escuchar significa absorber con rapidez lo que la otra persona dice y después comentar sobre el tema o sobre algo relacionado, por lo general antes de que la otra persona haya terminado lo que estaba diciendo. Si bien el estilo de escuchar a veces es efectivo, en otras ocasiones las personas sienten que han sido interrumpidas y que no se les ha escuchado en lo absoluto.

Dar retroalimentación efectiva

Los Sietes tienden más a dar retroalimentación positiva que negativa, dado que su intención es inspirar y no desalentar. No obstante, darán retroalimentación negativa cuando lo necesiten hacer, asimismo proporcionarán muchos ejemplos y ofrecerán múltiples posibilidades de cambios de comportamiento.

www.underforum.info

Cuando ofrecen retroalimentación constructiva, los Sietes necesitan asegurarse de que su optimismo no oscurece la seriedad del mensaje, y deben mantener el enfoque en el punto más importante. Agregar más detalles o incluir temas relacionados puede confundir o distraer al receptor de la retroalimentación.

Manejar el conflicto de manera constructiva

Como los conflictos provocan la ansiedad en la mayoría, éstos usan el humor o el replanteamiento positivo de la situación como forma de desactivar el conflicto. Estas técnicas son útiles para aliviar la tensión, pero también interfieren al hacer un análisis detallado del problema.

Los Sietes se frustran y enojan cuando se sienten obligados a participar en tareas aburridas o rutinarias, y perciben que alguien está limitando sus opciones y criticándolos injustamente, o bien cuando consideran que han sido ignorados. Aunque manejar estos sentimientos puede ser difícil para muchos Sietes, hacerlo los ayudará a comprender y aceptar sus reacciones emocionales.

Influir en otros

Pueden ejercer influencia e inspirar con facilidad, gracias a sus ideas innovadoras, personalidades optimistas y conversaciones cautivantes. Algunas veces los líderes Siete se maravillan tanto con una idea, que olvidan observar las reacciones de los demás. Además, presentan tantas ideas que es difícil que aborden por completo cada una de ellas. Por último, aunque la mayoría de los Sietes conocen el poder y autoridad de las relaciones dentro de una organización, a menudo no hacen caso de estas dinámicas, y por lo tanto, su actitud interfiere con su capacidad para influir en algunas personas.

Uso del correo electrónico como un ejercicio de desarrollo

Leslie, una líder Siete, envió este mensaje a una excolega, que abandonó la compañía desde hacía dos años y que recientemente la contactó por correo electrónico para recuperar su amistad.

> Me encantaría hablar contigo—sé que estás muy ocupada también—teléfono de casa: 318-277-3993—fines de semana mejor

www.underforum.info

Mi hija se casa el 7 de abril con un neozelandés—un hombre maravilloso—en Glasgow, Escocia—boda pequeña, sólo los dos—más después

Cuídate,

Leslie

ANÁLISIS El correo electrónico de Leslie ilustra la tendencia de los Sietes a pensar, hablar y moverse de forma rápida. Escribe acerca de sí misma, ofrece su número telefónico y destaca los planes de boda de su hija, todo de forma muy breve. De tal forma que no incluye muchos detalles, por ejemplo, por qué Leslie está tan ocupada, quién iniciará la llamada telefónica, y por qué la boda se hará en Escocia cuando la novia es de Estados Unidos.

En el correo electrónico, Leslie usa frases y no oraciones completas, usa guiones en lugar de puntos finales al término de cada pensamiento y faltan mayúsculas. El optimismo de Leslie es evidente, denota que todo va bien en su vida y menciona que su futuro yerno es "maravilloso".

Aunque es un correo electrónico corto, el enfoque principal de Leslie es en lo que *ella* está haciendo, y hace poca referencia al receptor. Si bien los individuos de varios estilos eneagramáticos pueden exhibir esta tendencia a enfocarse en sí mismos, y dan la impresión (aunque nunca de forma intencionada) de que su propia vida y actividades son más importantes e interesantes que las de los demás, los Sietes lo hacen usando un tono optimista.

Leslie podría usar sus correos electrónicos para volverse más consciente de los patrones de lenguaje de su estilo eneagramático, si sigue los siguientes lineamientos:

- Hablar de sus problemas o inquietudes tanto como de la información positiva.
- Usar oraciones completas.
- Poner más atención a la puntuación.
- Enfocarse tanto en el receptor del correo electrónico como en sí misma.

www.underforum.info

Leslie podría reescribir su correo electrónico de esta forma:

Querida Linda,

Fue agradable escuchar de ti, me encantaría hablar contigo pronto. Mi número telefónico de casa es 318-277-3993. Sigo teniendo tu número. Quizá podamos hablar este fin de semana; yo te llamaré.

Gracias por preguntarme por mi hija. Se va a casar con un hombre maravilloso de Nueva Zelanda el próximo mes de abril. Quieren tener una boda muy pequeña en Escocia-sólo los dos; por desgracia, mi programa de trabajo tan ocupado no me permitirá estar allá, y también quiero respetar su deseo de escapar juntos y solos.

El trabajo ha sido frenético, pero desafiante. Quisiera compartir más de esto y de otras cosas cuando hablemos por teléfono, y también deseo escuchar qué es lo que ha pasado en tu vida.

Cuídate

Leslie

Estilo eneagramático de los Ochos



Generar relaciones genuinas

Los Ochos desarrollan relaciones honestas, tienen poca tolerancia por las relaciones que no son sinceras ni directas. Estos líderes mantienen excelentes relaciones con la gente que eligen, debido a que demandan veracidad de sí mismos y de los demás, y les gusta decidir en términos de la relación. Sin embargo, sus relaciones con las personas que no respetan o confían son generalmente tenues.

Comunicarse con claridad

Los Ochos usan un estilo de comunicación atrevido y autoritario, saben cómo obtener la atención de otras personas debido a su tono elevado

www.underforum.info

de voz, énfasis en palabras clave, acercamientos con su audiencia o aumento en su nivel general de energía. Pueden decir poco, sentarse, escuchar las interacciones de todos y después decidir si entran en la conversación, agregar un punto faltante o dar un giro completo a la misma. No obstante, cuando están en silencio durante largos periodos, significa que se han aburrido, enojado o fatigado en extremo.

Saber Escuchar

Los Ochos pueden ser excelentes escuchadores, en particular con aquellos que les simpatizan, con quienes respetan, o con individuos que tienen información que consideran importante. No obstante, los Ochos también detestan perder el tiempo y por lo general sólo quieren respuestas. Pueden escuchar por un corto lapso, y luego demuestran su impaciencia a través de mensajes verbales directos y cortos (por ejemplo, diciendo, "bueno, ¿a dónde quieres llegar?") o a través de un lenguaje corporal intenso como fruncir el ceño o algo similar. Dejan de escuchar cuando perciben que la otra persona está (1) siendo mentirosa, (2) ejerciendo directa o indirectamente control no autorizado o mal ejecutado o (3) cuando se sienten traicionados o culpados.

Dar retroalimentación efectiva

Dan retroalimentación efectiva de forma directa, en ella especifican qué debe hacer la otra persona. Esto es útil, pues de esta manera el otro sabe exactamente qué cambiar. Sin embargo, la franqueza e intensidad de los Ochos puede intimidar a aquellos que necesitan más calidez cuando se habla de sus vulnerabilidades. Algo que los puede ayudar a reducir el impacto de esta intimidación es que muestren una consideración positiva hacia la otra persona y recuerden dar una retroalimentación halagadora, con la misma frecuencia que ofrecen una retroalimentación de crítica constructiva.

Manejar el conflicto de manera constructiva

Esperan que otros manejen directamente el conflicto, pero tomarán partido si piensan que una de las partes está bien y la otra mal. Aunque

www.underforum.info

con este tipo de valor les ayude a ganarse el respeto de los demás, también los involucra en desacuerdos que no son fundamentalmente suyos.

Los Ochos se enojan mucho si otra persona los culpa de manera injusta, miente, los hace sentir vulnerables, o actúa de forma abusiva contra otros. Cuando están enojados, toman acciones inmediatas. En ocasiones, enojados se vuelven silenciosos, pero esto sucede cuando piensan que no hay acciones efectivas que puedan tomar, o cuando ya no están involucrados con la otra persona o con la organización.

Influir en otros

Los Ochos disfrutan de la estrategia política y de anticipar posibles resultados, asimismo ellos funcionan de manera eficaz dentro de las redes. Esperan tener influencia, y cuando pierden poder, por ejemplo si en una reestructura cambia su posición y si alguno de sus aliados clave abandonan la organización, resienten esta pérdida de inmediato y ello les desagrada. Después se encierran en sí mismos para determinar qué hacer. Cuando se sienten frustrados en su capacidad para remediar una situación, se alteran y encolerizan visiblemente, permanecen replegados, o hacen ambas cosas de forma alterna.

Uso del correo electrónico como ejercicio de desarrollo

Los siguientes dos correos electrónicos, el primero de un hombre y el segundo de una mujer, contienen patrones idénticos de lenguaje, lo cual revela que éstos son los mismos tanto para hombres como para mujeres Ochos. El primer correo electrónico, de Ray, se envió como respuesta a un colega profesional conocido desde hace mucho tiempo.

> Qué bueno escuchar de ti. Todo está bien. Te llamaré la próxima vez que venga a San Francisco.
>
> Ray

El segundo mensaje, de Martha, CEO, de una compañía mediana, se envió como respuesta a un correo electrónico que iba dirigido en

www.underforum.info

un principio al COF, Ken, en relación con las direcciones y la logística para la próxima junta.

¡Saludos!

Por desgracia, Ken está enfermo hoy. Gloria le reenviará el croquis del estacionamiento de nuestra oficina. Tiene una cita programada mañana para la junta directiva del equipo administrativo. Ésta está compuesta por seis gerentes y por mí, para dar un total de siete.

Nuestra junta de la directiva del equipo administrativo está programada para las 12:00 pm. Estamos programados para tener esta reunión en uno de los restaurantes locales, así que podremos llegar caminando. Planee su llegada a las 11:55 am. Yo calcularía 45 minutos para llegar ahí a esa hora del día.

Martha

ANÁLISIS Ambos correos electrónicos van directo al punto. Raymond agradece a la persona que le envió el mail y le dice que lo contactará cuando esté en San Francisco. Martha da respuestas directas y precisas, qué sucederá después, quién hará qué, quién estará en la junta, a qué hora comenzará la junta, a qué hora llegar y cuánto tardarán en arribar ahí en coche. Ambos correos electrónicos contienen información completa y concisa, son directos y orientados hacia la acción.

Estos mensajes no contienen palabras adicionales, tienen pocas cortesías y ningún desatino. Aún así son amistosos: Ray dice, "Es bueno saber de ti", y Marta comienza con "¡Saludos!" La franqueza en ambos correos es consecuencia de la estructura de las oraciones. En conjunto contienen once oraciones completas, nueve de las cuales usan la misma estructura gramátical: tema (sustantivo) y predicado (verbo), con muy pocos adjetivos o adverbios.

Tanto Ray como Martha podrían incrementar su conciencia con respecto a los patrones de comunicación del estilo eneagramático si reescribieran sus correos electrónicos con base en los siguientes lineamientos:

www.underforum.info

- Cambiar los pensamientos u oraciones que comuniquen formas de organizar, estructurar y controlar acontecimientos con frases que sean menos directas y más pasivas.
- Agradecer y estimular una respuesta de la otra persona.
- Incluir más variación en la estructura gramatical.
- Usar más adjetivos y adverbios.
- Ser más personal.

Por ejemplo, Ray podría reescribir su correo electrónico así:

Estimado Joe,

Fue bueno escuchar de ti. Todo está bien en la oficina. Estamos incorporando nuevos proyectos constantemente, unos que demandan gran parte de mi tiempo y atención. Te llamaré la próxima vez que vaya a San Francisco, pero no estoy seguro de cuándo será eso. Espero que sea pronto.

Esperando hablar contigo,

Ray

Martha podría reescribir su correo electrónico de esta forma:

¡Saludos, Arnold!

Por desgracia, Ken está enfermo y no vino hoy a trabajar, así que no podrá contestar a tu correo electrónico. En respuesta a tu solicitud, Gloria te reenviará el croquis del estacionamiento de nuestra oficina. Tienes programada una junta con la directiva del equipo administrativo mañana. Los otros seis miembros de la directiva del equipo y yo, deseamos reunirnos contigo mañana a las 12:00.

Espero que llegues alrededor de las 11:55 am., porque iremos caminando a un restaurante local. Quizá tardes 45 minutos o más en llegar a esa hora del día.

Por favor hazme saber si hay algo más que necesites.

Saludos,

Martha

www.underforum.info

Estilo eneagramático de los Nueves



Generar relaciones genuinas

Abiertos, amables y capaces de conversar de una variedad de temas, desarrollan relaciones que duran toda la vida, incluso cuando no vean a las personas con mucha frecuencia. No obstante, la renuencia de los Nueves a decir exactamente lo que piensan y sienten, por temor a crear tensión o conflicto, es un obstáculo para el desarrollo de relaciones más profundas.

Comunicarse con claridad

Cuando los Nueves hablan, afirman el punto de vista de la otra persona o describen sus propias ideas y experiencias con mucho detalle, de una forma secuencial, por ejemplo, en lugar de reportar sólo los resultados de una junta, explican la estructura y resultados de la junta en el orden exacto con el fin de no olvidar nada importante. Con el deseo de ser justos con todos, ellos obtienen ideas que se diferencian de las de los demás o expresan un punto de vista alternativo, sin aclarar si están de acuerdo con esa perspectiva. Esto dificulta a los demás saber realmente lo que el Nueve piensa y siente.

Saber escuchar

Los Nueves son especialmente buenos escuchadores, porque atienden de una forma que hace que los demás no se sientan juzgados. No obstante, sus respuestas afirmativas, como asentir con la cabeza en los momentos justos y decir “ajá, ajá”, puede dar la impresión de que están en completo acuerdo, cuando quizá no sea el caso.

Si bien escuchan, no siempre dan la atención completa debido a que a veces son juiciosos. Tienen opiniones y juicios, pero se los guardan para ellos mismos o para expresarlos indirectamente al final de la conversación.

www.underforum.info

Dar retroalimentación efectiva

Dar retroalimentación efectiva o halagadora es fácil para la mayoría, ya que les gusta ofrecer comentarios de apoyo en público. Esto tiene el efecto de fortalecer la armonía del grupo y las relaciones individuales.

A pesar de que son muy efectivos al dar retroalimentación constructiva, deben desarrollar esta habilidad a través de pensar bien lo que quieren decir; por otra parte, encuentran la valentía interna para arriesgarse a decir algo crítico, y calcular cómo lograr el resultado más positivo. Toda esta reflexión puede producir resultados excelentes, pero para que esto ocurra, deben darse ellos mismos la retroalimentación, al mantenerse enfocados en el punto central que desean comunicar y hacerlo de manera clara.

Manejar el conflicto de manera constructiva

Conocidos como los mediadores del Eneagrama, aprecian en gran medida la armonía y la unidad en las relaciones interpersonales. Como es fácil hablar con ellos, les resulta sencillo detectar el problema de cada persona, la mayoría de la gente agradece cuando los Nueves median en un desacuerdo y lo llevan a su resolución.

No obstante, cuando se enojan, los demás no se dan cuenta hasta que se ponen coléricos. Lo que enciende su furia es que se les ignore en repetidas ocasiones, que se les diga qué hacer sin tomar en cuenta su opinión y que se les confronte de manera directa. Cuando otros se enojan con ellos, se agitan y perturban, y tratan de apaciguar a la otra persona o evitar la confrontación si esto es posible.

Influir en otros

La amplia red de relaciones de los Nueves, el estilo interpersonal fácil de relacionarse y la capacidad de ver varios puntos de vista, contribuye a que los demás deseen escuchar sus perspectivas y saber qué piensan. Debido a esto, ejercen tal influencia, que suele sorprenderles. Asimismo, ejercen menos influencia de la que podrían debido a que quizá no expresan sus opiniones directamente o porque comunican sus inquietudes e ideas en un tono tan ecuánime que las demás personas

www.underforum.info

en realidad no saben lo que piensan y cuál es la intensidad de su sentimiento con respecto a un problema.

Uso del correo electrónico como ejercicio de desarrollo

El primero de los dos correos electrónicos siguientes muestra los patrones de lenguaje que usan cuando desean apoyar a otros; el segundo ilustra su patrón de lenguaje cuando se sienten enojados.

Belinda, un Nueve y miembro del consejo de una compañía sin fines de lucro, envió este correo electrónico a todo el consejo, después de una conferencia telefónica con el consejo directivo.

> Gracias por las excelentes minutas, Sheila.
>
> Bienvenido presidente Jeremy.
>
> Gracias señora presidenta, Alicia. [Alicia fue la pasada presidenta del consejo directivo].
>
> Buen fin de semana a todos.
>
> Saludos cariñosos,
>
> Belinda

Byron (también miembro del consejo) envió a Jeremy (el actual presidente del consejo) el siguiente correo electrónico. En él, Byron expresa su enojo por la solicitud de Jeremy de que el consejo dedicara dos días a una junta presencial, que ocurrirá en seis meses.

> Jeremy,
>
> Soy de la opinión de que no puedes pedir a la gente, que tiene responsabilidades laborales continuas, que ceda cerca de dos días enteros para esta junta. Mi sugerencia es que intentes conseguir tres horas del lunes en la noche, reunirlos todo el día martes y hacer la junta tan enfocada y productiva como sea posible.
>
> Byron

ANÁLISIS En el primer correo electrónico, la intención explícita de Belinda es elogiar y distinguir a individuos específicos; en consecuencia,

www.underforum.info

envió el correo electrónico a todo el consejo directivo. Éste resalta a los tres individuos frente a todo el consejo, y refleja la orientación a la buena voluntad y sensibilidad de los Nueves.

El segundo correo electrónico ilustra cómo se comunican ellos cuando están muy enojados y listos para demostrar sus sentimientos. Debido a que la mayoría no está consciente de sentir enojo y también se rehúsan a expresar estos sentimientos de manera abierta, su molestia se manifiesta con estallidos controlados. La fuerte crítica de Byron hacia Jeremy es clara, como lo son las recetas inequívocas para remediar la situación. Expresa su enojo por ser obligado a algo en contra de su voluntad: pasar dos días completos en una junta. A pesar de que los Nueves aparentan ser flexibles, también pueden convertirse en objetos inamovibles cuando se sienten presionados. Si Byron hubiera expresado sus sentimientos y necesidades reales antes, su correo electrónico a Jeremy probablemente hubiera tenido un tono menos estridente.

A pesar de que ambos correos electrónicos sirven para los propósitos pretendidos, Belinda y Byron podrían usarlos para mejorar concientemente sus patrones de comunicación basados en el Eneagrama, al seguir los siguientes lineamientos:

En situaciones de buena voluntad:

- No hacer uso de un lenguaje excesivamente afirmante.
- Usar un lenguaje que exprese una posición y utilizar mensajes claros.
- Ser claro en cuanto a quién va dirigido el correo electrónico en realidad.

Belinda podría reescribir su correo electrónico de la siguiente manera:

Estimados miembros del consejo,

Creo que nuestra reciente conferencia telefónica fue muy buena, y que todos contribuyeron a su éxito. También quisiera extender mi agradecimiento por el trabajo con el que Alicia ha contribuido en esta organización, tanto como nuestro presidente; asimismo quiero dar la bienvenida a Jeremy en su nuevo cargo

www.underforum.info

como presidente actual. Sheila, las minutas se veían fantásticas, así que gracias por tu esfuerzo.

Con afecto,
Belinda

En situaciones de conflicto:

- Dejar de usar el lenguaje excesivamente formal y estridente.
- Expresar sus inquietudes más ampliamente, y usar un tono respetuoso para hacerlo.
- Considerar hablar en persona o por teléfono en lugar de escribir un correo electrónico.

Byron podría haber reescrito su correo electrónico original de esta forma:

Estimado Jeremy,

Cuando supe que te gustaría que la junta del consejo durara dos días completos, me preocupé por la cantidad de tiempo que esto requeriría de todos nosotros. Yo no tengo dos días completos disponibles por el momento. ¿Por qué no invertimos tres horas del lunes por la noche y un día completo el martes? Pienso que en este tiempo se podría cubrir lo necesario si tenemos una agenda clara y mantenemos enfocadas nuestras discusiones.

Por favor, permíteme saber lo que piensas.
Byron

Ejercicios de desarrollo para todos

Además de las sugerencias específicas de escritura de correos electrónicos para cada estilo eneagramático, los siguientes consejos pueden ser útiles para todos:

- **Incluir un saludo, como "Querido David" u "Hola Janet"**. Esto personaliza el correo electrónico y sensibiliza al receptor.

www.underforum.info

- **Usar una conclusión adecuada como "Quedo a la espera de su respuesta" o "Saludos".** Esto ayuda a los receptores del correo electrónico a no especular acerca de lo que usted está pensando o qué deben hacer después.
- **Incluir su nombre al final del correo electrónico.** Esto personaliza al mismo y facilita a los receptores referirse más tarde a él, si lo guardan en un archivo de escritorio.
- **Usar las letras mayúsculas con moderación. Para enfatizar alguna palabra use negritas en el tipo de letra**. Recuerde que aunque no quiera denotar que grita, esa es la impresión de mucha gente, cuando leen las palabras que usted escribe con mayúsculas.
- **Usar oraciones completas siempre que sea posible**. Esto simplemente hace más claras sus ideas para el receptor.
- **No usar el correo electrónico para todas sus comunicaciones.** Las conversaciones sensibles suelen fluir mejor en persona, o al menos por teléfono. Recuerde que cualquier correo electrónico que usted envíe puede reenviarse a cientos de personas.
- **Volver a leer su correo electrónico antes de enviarlo.** Releer le ayudará a ser más consciente de su estilo eneagramático de comunicación, y quizá encuentre palabras, tonos y oraciones que no reflejen lo que en realidad quiere decir.

Para aprender más...

Instrúyase mediante la lectura de uno de los libros recomendados en la sección de recursos "Convertirse en un comunicador excelente", en la parte posterior de este libro. De igual forma lea el capítulo 2, "Comuníquese de manera efectiva", el capítulo 23, "Dé una retroalimentación constructiva", y el capítulo 4, "Maneje el conflicto", de *Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success*, de la doctora Ginger Lapid-Bogda.

www.underforum.info

Capítulo 6

Liderar equipos de alto desempeño

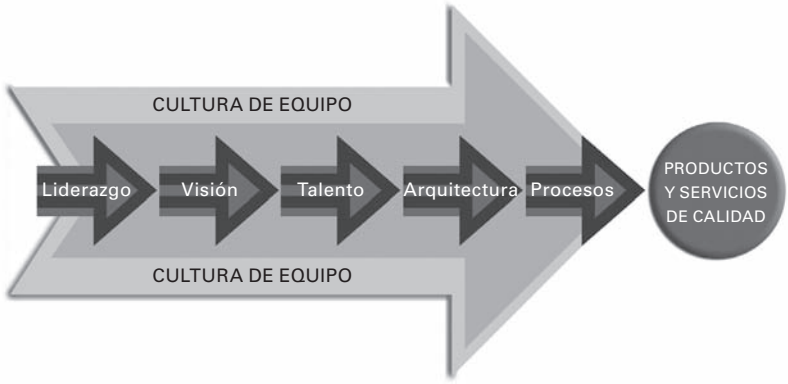
Los equipos, grupos cuyos miembros tienen metas comunes y cierto grado de interdependencia para lograr sus objetivos, son la base de las organizaciones contemporáneas. Como consecuencia, la capacidad de liderar equipos de alto desempeño es esencial para el éxito de cualquier líder. Todos los equipos, ya sean directivos, gerenciales, grupos de operaciones especiales, comités directivos, equipos matrices, equipos de proyecto y equipos de tarea intacta; requieren que sus líderes construyan estructuras y procesos basados en equipos que apoyen y motiven a la fuerza de trabajo, con el fin de producir bienes y servicios perfectos, y de alta calidad para sus clientes.

Tener la capacidad de liderar equipos de alto desempeño significa ser hábil en los siguientes siete componentes de la competencia (véase la figura 6.1):

1. Ofrecer liderazgo de equipo
2. Crear una visión de equipo
3. Atraer y desarrollar talento de equipo
4. Diseñar una arquitectura de equipo
5. Establecer procesos efectivos de equipo
6. Construir una cultura de equipo
7. Asegurar productos y servicios de calidad

www.underforum.info

FIGURA 6.1 Liderar equipos de alto desempeño



Conforme avance en la lectura de este libro y reflexione sobre los siete componentes de competencia para liderar equipos de alto desempeño, califíquese en cada área en una escala de 1 a 5. Esto le ayudará a determinar tanto sus áreas de fortaleza como las que necesiten desarrollo.

Los siete componentes de la competencia para liderar equipos de alto desempeño

Componente 1: Ofrecer liderazgo de equipo

Esto significa creer en el valor de los equipos y permitir que los miembros hagan el trabajo que les corresponde; compartir el poder de manera adecuada, de tal forma que algunos aspectos de liderazgo puedan rotarse entre los miembros del equipo; ser capaz de desempeñar funciones distintas según sea necesario (por ejemplo, facilitador, director de "orquesta", entrenador, mentor y prefecto); inspirar la excelencia y el compromiso dentro del equipo a través de sus palabras y acciones, ser percibido como alguien que toma decisiones sabias; tratar a los demás de manera justa; establecer fronteras, reglas y estructuras de autoridad claras, las cuales permitan al equipo hacer su trabajo de manera efectiva, tener credibilidad organizacional y estar bien relacionado;

www.underforum.info

finalmente, obtener recursos para el equipo (por ejemplo, información, tiempo y dinero), y eliminar la interferencia entre el equipo y la organización cuando sea necesario.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 2: Crear una visión de equipo

Esto implica el desarrollo de la colaboración, responsabilidad y visión compartida, basada en el análisis estratégico del entorno y en un conjunto de valores centrales; crear una misión de equipo y un conjunto de estrategias y metas relacionadas con la visión, misión, estrategia y filosofía del equipo y de la organización en general; y por último, ser capaz de trasladar la visión, misión y estrategia del equipo a la realidad, a través del compromiso del equipo para emprender acción.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 3: Atraer y desarrollar talento de equipo

Esto requiere del desarrollo de un equipo para que obtenga buena reputación y atraiga a los mejores talentos; es decir, que reclute talento de lugares donde sea probable que se generen nuevas y excelentes contrataciones; integre a nuevos miembros cuyas capacidades concuerden con las necesidades actuales y anticipadas del negocio; use procesos de entrevista que evalúen de manera precisa si los candidatos tienen las mejores habilidades y si podrán prosperar en un entorno de equipo; luego de integrarlos al equipo, oriente a los nuevos miembros de manera que estos individuos se desarrollen de forma rápida y eficaz; proporcione una variedad de oportunidades de desarrollo continua y retroalimentación honesta, tanto positiva como negativa, de manera que los miembros del equipo estén apoyados, desafiados y en constante aprendizaje y crecimiento; y que haya entrenamiento y tutoría para los miembros del equipo de manera que cada individuo pueda contribuir con lo mejor de sí mismo.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

www.underforum.info

Componente 4: Diseñar una arquitectura de equipo

Esto indica la estructuración del trabajo de una forma flexible y efectiva para reorganizarlo cuando sea necesario; que las funciones y expectativas de cada miembro y de cada equipo sean claras, con el fin de que todos los integrantes comprendan su trabajo y el de los demás, con la suficiente flexibilidad de funciones que fomente la creatividad, innovación e iniciativa; que se establezca la rendición de cuentas individual y de equipo; que se monitoree regularmente el desempeño individual y del equipo; y por último, que se establezca un sistema de recompensas que refuerce los comportamientos individuales y de grupo que se requieren para el éxito.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 5: Establecer procesos efectivos de equipo

Esto implica el diseño de procesos de flujo de trabajo efectivo y eficiente; asegurarse de que el trabajo entre los miembros del equipo esté bien coordinado; crear múltiples vehículos de comunicación eficientes, precisos y oportunos, de manera que la información fluya con libertad dentro del equipo, entre sus miembros y a otras partes de la organización; ofrecer claridad en cuanto al ámbito de autoridad del equipo y sus procesos de toma de decisiones; comunicar información acerca de las decisiones en una forma clara y oportuna; planear y facilitar reuniones que fomenten la participación; hacer el mejor uso del tiempo, y producir resultados importantes; asegurarse de que las diferencias y conflictos se resuelvan de una manera oportuna y constructiva.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 6: Construir una cultura de equipo

Para ello se necesita crear un entorno positivo y de colaboración en el cual los empleados se sientan valiosos, respetados y apreciados; desarrollar una cultura incluyente en la cual la diversidad de puntos de vista, los estilos y procedencias se perciban como un valor agregado; diseñar una atmósfera en la cual las fortalezas individuales se

www.underforum.info

aprovechen, y la sinergia entre los miembros del equipo genere niveles de desempeño cada vez más altos que sean alcanzados por todos los individuos del equipo; crear un sentido de camaradería; reconocer y celebrar los éxitos y los acontecimientos importantes para el equipo y sus miembros; y fomentar una innovadora cultura de resolución de problemas, aprendizaje continuo y toma de riesgos bien ponderada.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 7: Asegurar productos y servicios de calidad

Esto significa crear una cultura enfocada a la calidad, en la cual todos se esfuercen por lograr la excelencia; identificar, diseñar y ofrecer productos y servicios acordes con las necesidades del cliente y, al mismo tiempo, trabajar de forma colaborativa con los clientes para ayudarlos a comprender cuando sus solicitudes no sean realistas; establecer múltiples canales de retroalimentación entre el equipo y sus clientes, proveedores, vendedores y distribuidores; y generar calidad y mejorar cada aspecto del equipo, como los productos, servicios y formas de trabajar.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Dimensiones eneagramáticas para liderar equipos de alto desempeño

Estilo eneagramático de los Unos



Una de las principales características del estilo eneagramático de los Unos es crear equipos que se enfocan en producir productos y servicios de la más alta calidad. Sus estándares son aplicables a las metas máximas del equipo, así como a los productos del trabajo continuo del mismo. Por ejemplo, para ellos representa un gran problema encontrar errores tipográficos y gramaticales, información

www.underforum.info

incorrecta, falta de puntualidad en la entrega, análisis inferiores y falta de seguimiento.

Con su visión de calidad y su alta estimación por el talento, los líderes Unos establecen equipos bien organizados, enfocados en metas prácticas, claras, realistas y objetivos útiles. Prefieren equipos cuyas funciones no sean ambiguas, de manera que cada miembro conozca con claridad su área de responsabilidad. Lo anterior le permite a los líderes Unos mantener al grupo bien organizado y con responsabilidades individuales.

Ponen gran énfasis en la automejora; en consecuencia, su cultura de equipo por lo general es de aprendizaje y crecimiento. Los Unos usualmente crean procesos que permiten que el trabajo sea coordinado de una manera perfecta, a través de aplicar medidas de calidad en etapas clave y liderar a sus equipos mediante el ejemplo, lo cual ofrece como resultado una ejecución del más alto nivel posible.

A continuación hay una descripción de Tim, un líder Uno muy respetado:

> "El equipo de Tim está extraordinariamente bien organizado, y todos los miembros conocen las metas conjuntas así como sus objetivos individuales. Debido a que es un líder tan ejemplar, los nuevos miembros en ocasiones se sienten intimidados por sus capacidades. Sin embargo, una vez que lo conocen bien, descubren su humildad. Definitivamente antepone el bienestar de su equipo al suyo, lo cual hace que los miembros lo respeten aún más".

Los líderes Unos saben que no son perfectos. Algunas veces, de manera no intencionada, aparentan ser excesivamente críticos; por ejemplo, usan un tono de voz duro cuando dan retroalimentación a un miembro del equipo acerca de una cuestión menor. Otra característica es la tendencia a ofrecer opiniones con rapidez, lo cual puede desalentar la posible presentación de nuevas ideas por parte de algunos miembros del equipo, en particular si la opinión del líder Uno contrasta con éstas.

Aun cuando los líderes Unos valoran la equidad, ellos pueden llegar a confiar más en algunos integrantes del equipo, con los cuales saben

www.underforum.info

que pueden contar en cualquier momento. De igual forma suelen pasar por alto el comportamiento desagradable de algún miembro del equipo a quien el líder Uno considera muy talentoso. Ambas respuestas pueden calificarse, por otras personas del equipo, como favoritismo.

Por último, debido a que a los líderes Unos les gusta hacer el trabajo cotidiano táctico y concreto, algunas veces les es difícil mantenerse en el nivel estratégico del liderazgo del equipo, por ejemplo: en cuestiones de planeación estratégica, de supervisión y tutoría, y el convertirse en intermediarios entre el equipo y otras áreas de la organización.

La renuencia a delegar el trabajo detallado que tanto disfrutan, se puede ilustrar con la siguiente historia:

> Durante una reunión con su equipo de trabajo, Tim expresó su resistencia en una discusión sobre si el equipo debería tomar a su cargo un nuevo proyecto. Su respuesta fue decir, "¡Tengo tanto trabajo en mi escritorio que no puedo tomar un proyecto más!", cuando los miembros del equipo ofrecieron hacer parte de su trabajo, Tim sorprendió a todos diciendo, "¡Ustedes no pueden hacerlo! Me gusta lo que hago, aunque sé que cualquiera podría hacerlo igual de bien".

Ejercicios de desarrollo para los Unos

HACER EL TRABAJO TÁCTICO Haga una lista de todas las tareas relacionadas con el equipo. Al lado de cada rubro escriba una *T* para el trabajo táctico y una *E* para el trabajo estratégico. A menos que usted sea un "supervisor trabajando" (es decir, alguien que también desempeña trabajos prácticos), necesitará delegar a los miembros de su equipo tanto trabajo táctico como sea posible. El trabajo estratégico siempre es responsabilidad del líder del equipo. Para cualquier tipo de trabajo táctico que se pueda delegar, escriba los nombres de los miembros del equipo que usted considera que serán capaces de llevar a cabo tareas específicas, y después asígneles el trabajo.

DARSE TIEMPO PARA RELAJARSE Y DISFRUTAR Los líderes Unos pueden volverse bruscos, nerviosos y resentidos cuando tienen demasiado trabajo

www.underforum.info

por periodos de tiempo prolongados. Suelen relajarse mientras están de vacaciones, pero es difícil hacerlo en otras ocasiones. Todos los días dése permiso de pasar 15 minutos tan sólo relajándose. Escuche la música que le guste, lea una revista que no esté relacionada con el trabajo, vaya a caminar y disfrute de la experiencia de sentirse libre de cargas.

PONER ATENCIÓN A LAS CONSECUENCIAS NO INTENCIONALES DEL COMPORTAMIENTO QUE AFECTAN AL EQUIPO Recuérdese que cada relación individual que tenga con un miembro de su equipo, ya sea de naturaleza positiva o negativa, puede tener consecuencias no intencionales para los demás integrantes del grupo o para el equipo completo. Por ejemplo, cuando usted tolera el comportamiento difícil de un miembro talentoso del equipo, otros pueden percibir esto como que usted está solapando esa conducta y sentirse desposeídos al comparar el trato que usted le da a ese individuo en contraste con el que le ofrece al resto de sus colaboradores.

Estilo eneagramático de los Dos



Los líderes del estilo eneagramático Dos se enfocan en las siguientes tres áreas: (1) evaluación, motivación y desarrollo profesional de los miembros del equipo; (2) la creación de una cultura positiva con base en el equipo; y (3) el desarrollo de suficientes procesos organizacionales para que se realice el trabajo sin obstaculizar la creatividad e iniciativa individuales. Los líderes Dos piensan que cuando estos factores están presentes, el equipo produce bienes y servicios de alta calidad. Más que cualquier otro estilo eneagramático, reservan un tiempo, al principio, para permitir que los miembros del equipo se conozcan entre sí y desarrollen confianza y relaciones de apoyo. Entonces se enfocan en crear equipos con interdependencia moderada o alta, con el fin de que los miembros trabajen en conjunto para consolidar una unidad de trabajo de alto desempeño.

Los Dos están orientados a las personas y tienden a liderar a sus equipos a través de una visión colectiva, enfocada tanto en el equipo

www.underforum.info

como en el cliente. Fomentan la participación y actúan como porristas del equipo; entrenan, exigen y desafían a los miembros de manera personal, y prefieren no criticarlos en público por temor a dañar la moral del individuo, del equipo, o de ambos.

Anne es un ejemplo de una excelente líder Dos:

> La extraordinaria fortaleza de Anne, como líder del equipo, radica en conjuntar a un grupo de gente talentosa y transformarlo en una comunidad. Su equipo produjo la mejor conferencia, en la historia de la organización hasta ahora. También cuenta con un fuerte espíritu de grupo, dedicado tanto a producir un evento de alta calidad como al apoyo interpersonal de los miembros durante el proceso. Por ejemplo, Dedicaba la primera media hora de cada junta del equipo a una presentación, en la que se daba la oportunidad a las personas del equipo de compartir lo que sucedía con su trabajo y sus vidas personales. Con base en esta apertura y comprensión mutua, el equipo pudo prosperar. A pesar de que el estilo de liderazgo de Anne consistía en permitir que los miembros del equipo tomaran la iniciativa e hicieran bien sus labores, su influencia detrás de escena se pudo sentir en todos los aspectos del trabajo.

Debido a que los Dos pueden ser contundentes para marcar la dirección, muchos se sienten incómodos con las funciones de liderazgo altamente visible y con tener la atención enfocada en ellos durante prolongados periodos de tiempo. Cuando reciben cumplidos por el trabajo que hicieron, por lo general desvían los elogios a todo su equipo, afirmando que el logro no hubiera sido posible sin los esfuerzos del grupo entero. Si bien esto puede ser verdad, lo cierto es que también minimizan su contribución y manejan un perfil bajo. Estos líderes prefieren trabajar detrás de escena, incluso cuando en realidad son el centro de la actividad. No obstante, todos los equipos necesitan un líder que esté dispuesto a aceptar y reconocer la función visible del liderazgo.

www.underforum.info

También pueden menospreciar su importancia como líderes si se dedican demasiado al trabajo detallado, lo cual suele ser para ayudar a los miembros del equipo que han pedido su ayuda o a quienes tienen un exceso de carga de trabajo. Al hacerlo, reducen su impacto como líderes de tres formas: (1) la gente, tanto dentro como fuera del equipo, comienza a ver al Dos como un trabajador y no como un líder, (2) se vuelve más difícil que el líder tenga que enfocarse en el panorama general del rumbo del equipo, y (3) puede estar tan saturado de trabajo que se vuelve malhumorado, y por lo tanto menoscaban su efectividad para liderar al equipo.

He aquí un ejemplo de cuando Anne cometió el error de asumir la función de un miembro del equipo:

> El programa para una conferencia estaba escrito en 45 páginas, pero ésta requería edición. Aun cuando un miembro del equipo llamado Shawn tenía la responsabilidad de hacer este trabajo, le pidió ayuda a Anne para que editara una parte del programa. Dijo que sí de inmediato, a pesar de que sus responsabilidades de liderazgo eran demasiadas para ese día. Cuando su jefe le preguntó por qué estaba haciendo trabajo de este nivel en lugar de desempeñar otra actividad estratégica, Anne admitió, "Me gusta ayudar a la gente y disfruto haciendo esto. No puedo faltar a mi palabra después de que me he comprometido a hacerlo. Además, esto me ayuda a conocer mejor el programa".
>
> Su jefe le replicó, "Estas manejando bien este equipo, pero quizá no quieras ser una verdadera líder. ¡Podrías tan sólo leer el programa final! Busca a alguien más que le ayude a Shawn".

Ejercicios de desarrollo para los Dos

ASUMIR UN LIDERAZGO VISIBLE Es importante que usted reclame la autoridad e influencia personal que van unidas al liderazgo. Hacerlo les facilitará a los demás seguir sus instrucciones; tendrán más respeto por sus roles de liderazgo, y este nivel de reconocimiento es importante, tanto para el éxito del equipo como para su crecimiento profesional.

www.underforum.info

En escenarios públicos, refiérase a sí mismo como líder de un equipo. Encabece las juntas de su equipo. Ponga atención a las formas en que usted minimiza sus funciones de liderazgo.

DESARROLLAR LA ARQUITECTURA DEL EQUIPO DE LA MISMA FORMA QUE LOS PROCESOS Los líderes Dos saben cómo establecer procesos que permitan a las personas trabajar en conjunto de manera eficaz, pero no enfatizan la claridad en la estructura, funciones y responsabilidades de cada persona. Una mayor claridad ayudará a los miembros del equipo a trabajar con más efectividad y reducir la dependencia innecesaria del líder. Diseñe la arquitectura del equipo de la misma forma en que usted diseña los procesos del equipo, es decir, hágala ligeramente "*des*organizada", de manera que sus miembros sigan conservando la libertad para tomar la iniciativa y ser innovadores.

EVITAR DEMASIADO TRABAJO COTIDIANO Disciplínese para no ofrecer su ayuda ni decir que sí automáticamente cada vez que le piden un favor. Cuando esté a punto de involucrarse en trabajo detallado, diga no y recuerde que hay cosas importantes que usted está descuidando.

Estilo eneagramático de los Tres



Los líderes Tres organizan sus equipos en torno a resultados concretos y a una arquitectura con funciones claramente delineadas, así como a una estructura que está vinculada con las metas del equipo. Estos líderes también desarrollan metas específicas y medibles, relacionadas visiblemente tanto con el desempeño del equipo como con el individual. Esta dependencia de las metas y de la estructura es un reflejo de la forma en la que los Tres operan mejor: les gusta saber hacia dónde van y tener un plan eficiente para llegar ahí.

Como consecuencia, intentan crear equipos que estén compuestos por individuos muy talentosos y automotivados, que sean receptivos a la retroalimentación y que antepongan la satisfacción del cliente. Debido

www.underforum.info

a que se frustran con lo que perciben como obstáculos innecesarios tanto para su éxito como para el del equipo, desarrollan procesos claros con el fin de eliminar la confusión siempre que sea posible.

La mayoría de este tipo de personas asumen la función de liderazgo de equipo con facilidad, y sus principios operativos principales son la eficiencia y efectividad. Por esta razón, su disposición a asumir el liderazgo del equipo casi nunca se pone en duda.

El siguiente ejemplo describe a Noreen, una líder de proyecto Tres:

> Noreen es conocida como una líder que toma el control. Incluso cuando su equipo no estaba seguro de qué dirección tomar, sus miembros tenían la certeza de que nunca les fallaría. A pesar de que ella estaba ansiosa por escuchar las ideas de los integrantes de su equipo, también era capaz de ayudarnos a mantenernos enfocados en la meta principal y en un resultado positivo para el cliente. Su certidumbre fue reconfortante para el equipo.

Su intenso enfoque en las tareas y productos puede ocasionar que los líderes Tres se olviden de los procesos relacionados con los seres humanos que intervienen en el trabajo. Por ejemplo, los miembros del equipo quizá no se conozcan bien entre sí o no comprendan los estilos de trabajo de los demás; en consecuencia, es posible que no construyan las relaciones de grupo necesarias, y por ende no funcionen de manera efectiva cuando surgen problemas inevitables e imprevisibles, y presiones de tiempo.

Pueden no estar conscientes de que su alto nivel de actividad y su fuerte sentido de la dirección abruma a algunos miembros del equipo o crea demasiada resistencia hacia su dirección. Quieren que los integrantes muestren más iniciativa, pero no están conscientes de que su fuerte liderazgo les impide, a los demás, sentirse lo suficientemente facultados para expresar sus propias ideas o su desacuerdo con la dirección del equipo.

He aquí el ejemplo de una retroalimentación que Noreen recibió de su equipo:

www.underforum.info

Noreen pensó que los miembros de su equipo trabajaban bien en conjunto, así que le sorprendió cuando sintió tensión entre ellos durante una junta del equipo de proyecto. Cuando les preguntó acerca de esto, los integrantes del equipo le dijeron que no tenían suficiente influencia sobre el rumbo del grupo, porque Noreen siempre les decía a todos qué debían hacer. Agregaron que a pesar de que apreciaban su dedicación y claridad, querían que ella escuchara más sus ideas, y que no rechazara éstas con tanta rapidez, de manera que los miembros pudieran sentirse libres de presentar y discutir alternativas.

Ejercicios de desarrollo para los Tres

DISFRUTAR MÁS DEL EQUIPO Si usted se tranquiliza en el trabajo y disfruta más de su equipo, los miembros del mismo seguirán su ejemplo y trabajarán de manera más efectiva y con menos estrés. Si usted le otorga la misma importancia tanto a sus labores como al placer de trabajar con los demás, lo mismo hará su equipo.

PONER DEMASIADA ATENCIÓN A LOS PROCESOS HUMANOS COMO A LA ESTRUCTURA Y PROCESOS LABORALES Sólo ponga atención a la estructura del equipo y a cómo fluye el trabajo entre sus miembros, dé igual importancia a los procesos humanos que estén en funcionamiento: por ejemplo, la motivación, recompensas, moral del equipo, capacitación, tutoría y relaciones interpersonales. Los equipos en realidad están compuestos por dos sistemas: el sistema de tareas y el sistema social. El desarrollo de ambos les permite reforzarse entre sí; las personas trabajan mejor en una tarea cuando el sistema social apoya esa labor, y el sistema social trabaja con más efectividad cuando el sistema de tareas ayuda a que la gente trabaje en conjunto y de manera productiva.

CONTENER EL IMPULSO A PROPORCIONAR DEMASIADA DIRECCIÓN AL EQUIPO Si bien ofrecer a su equipo una dirección bien definida es un activo, también necesita ser flexible acerca del número de alternativas que le proporciona y cuántas de ellas se deben desarrollar dentro del equipo mismo. Dar demasiada dirección con excesiva anticipación y frecuencia impide la capacidad del equipo para desarrollar autoconfianza y

www.underforum.info

seguridad en sí mismo. Comparta sus planes, pero sea genuinamente abierto a las acciones e ideas de los demás. Haga que los miembros del equipo participen directamente y esté dispuesto a cambiar el rumbo de los resultados.

Estilo eneagramático de los Cuatros



Estilo eneagramático
4 EL INDIVIDUALISTA

Los líderes Cuatros disfrutan de la emoción de liderar un equipo con base en una visión común y convincente, y para ello utilizan al mejor talento dentro del equipo, y desarrollan una arquitectura de equipo acorde con las intenciones más profundas del mismo, todo con el fin de ayudarlo a producir bienes y servicios de la más alta calidad. Adoptan las metas del equipo que son importantes y significativas para ellos, y prefieren descomponer los grandes proyectos en piezas más pequeñas, de manera que los esfuerzos del equipo no se sientan tan abrumadores. La arquitectura de los procesos del equipo del líder Cuatro por lo general están diseñadas para maximizar la creatividad y la autoexpresión, tanto a nivel individual como de equipo. Por esta razón, tienden a no estructurar ni organizar en exceso el trabajo de los demás.

Los Cuatros por lo general manejan a sus equipos de tal forma que las interrogantes primordiales sean expresadas y resueltas. Se sienten cómodos ayudando al equipo a analizar situaciones difíciles de una forma constructiva, y piensan que cada miembro del mismo es importante como individuo. También desarrollan relaciones personales cercanas con todos los miembros del equipo, siempre que es posible.

La siguiente historia acerca de Don ilustra a un líder Cuatro en acción:

> Don adora liderar lo que describe como equipos “desordenados”. Es hábil desarrollando nuevos equipos, pero se emociona más cuando asume el cargo de un equipo en completo desorden. Comprende que los equipos con problemas no hablados y conflictos no resueltos no se desarrollan de manera efectiva. Él

www.underforum.info

toma a su cargo un equipo disfuncional y permite a sus miembros analizar lo que antes era innombrable, y por lo tanto elimina un obstáculo clave para su capacidad de convertirse en un equipo de alto desempeño. Después reenfoca al equipo en su tarea principal y en el trabajo en conjunto para lograr las metas planteadas.

Esta tendencia a analizar las experiencias, sentimientos y procesos personales puede ser perjudicial para la capacidad de liderazgo de los Cuatros. Si bien los equipos necesitan hablar de los problemas que impiden su progreso, el líder debe saber cuándo hablar de estos temas, cómo discutirlos y por cuánto tiempo. Pueden hablar de cuestiones difíciles muy pronto o discutirlas con demasiada profundidad con respecto al nivel de confianza y comodidad del equipo.

Además, ellos disfrutan trabajar en algo que es significativo para ellos, y hacerlo dentro de un equipo con un alto nivel de funcionamiento. Si las tareas del equipo se vuelven demasiado mundanas o los problemas parecen ser insuperables, los Cuatros pierden el interés o se desalientan.

Por último, la sensibilidad es tan profunda que puede convertirse tanto en una fortaleza como en una debilidad, esto debido a que se desalientan cuando a ellos o a su equipo se les trata con desdén o menosprecio en la organización.

He aquí un ejemplo de la experiencia de Don:

Don había formado un equipo cohesivo de alto desempeño, el cual producía programas innovadores y vanguardistas para sus clientes. Todo terminó cuando el nuevo jefe de Don parecía más interesado en hacer dinero que en la calidad del trabajo producido por el equipo. Después de varios meses de intentar, sin éxito, convencer a su jefe de que la excelencia del programa era de mayor valor que generar grandes utilidades, se desanimó tanto que renunció a su trabajo, a pesar de que no tenía otra oferta en puerta.

Ejercicios de desarrollo para los Cuatro

PONER LA FORTALEZA EN FUNCIONAMIENTO CON PROCESOS DE EQUIPO Si bien es importante respetar y utilizar su sensibilidad hacia cuestiones

www.underforum.info

subyacentes del equipo, es igualmente importante recordar las cuestiones que necesitan discutirse sólo hasta el punto en que ya no impidan el progreso del grupo, y no hasta el grado en que cada detalle se haya examinado. Practique su capacidad de identificar y resolver problemas mediante métodos que sean eficientes y efectivos.

USAR COMO SEÑAL PARA CAMBIAR LA PERSPECTIVA, EL SENTIRSE PROFUNDAMENTE DESANIMADO Cuando está desanimado puede transmitir este estado de ánimo a su equipo y desmoralizarlo. Siempre que usted se sienta desalentado y preocupado, intercepte estas emociones hablando con un equipo temporal de consejeros confiables. Estas personas le ayudarán a tener una perspectiva diferente y a desarrollar ideas innovadoras para abordar los factores organizacionales que han desencadenado sus preocupaciones.

SER MÁS ALEGRE Los líderes Cuatros pueden ser intensos y serios. Si bien esto no necesariamente es una característica negativa, sí necesita equilibrarse con un poco de diversión despreocupada. Encuentre el humor en las circunstancias adversas, ríase del absurdo de las situaciones que por lo general podría percibir como negativas e intente equilibrar su seriedad con un poco de ligereza.

Estilo eneagramático de los Cinco



Los Cincos plasman su orientación analítica y lógica en el liderazgo de sus equipos, construyen metas precisas y concretas, y cada miembro del equipo tiene un objetivo específico y responsabilidades claras. Consideran que confiar en los miembros de su equipo es crucial para mantener buenas relaciones laborales; en este contexto, definen la confianza como: contar con cada uno de los miembros del equipo para generar productos de primera calidad antes o en la fecha de vencimiento. Les gusta tener colaboradores capaces y eficientes, en particular individuos que no desperdician el tiempo de líder; enfocan

www.underforum.info

a sus equipos en la tarea que están desempeñando, manteniendo en mente el producto final.

Los Cincos particularmente disfrutan de analizar ideas importantes con los miembros del equipo que son conocedores y de mente ágil. Hacen su mejor esfuerzo por establecer un proceso de trabajo sistemático, consistente y racional, que les permita a todos los miembros usar su tiempo de manera productiva. Debido que a los Cincos les gusta comprender cómo encajan todas las partes de la tarea del proyecto, disfrutan del acertijo que supone la identificación y la resolución de problemas. También se complacen capacitando con este mismo enfoque a los miembros del equipo, a quienes les proporcionan una perspectiva sistémica acerca de cómo funciona todo, les ayudan a adoptar una visión racional de las situaciones difíciles y a encontrar el concepto preciso de la actividad de desarrollo para ayudar a la gente a aprender y crecer.

A continuación hay un ejemplo de una líder Cinco en el trabajo:

> En una junta de equipo en la cual se estaba analizando una planeación de desarrollo de alto nivel, Bárbara escuchaba con atención cuando los miembros del equipo expresaban qué podía hacer cada uno para su plan de desarrollo de seis meses. Durante la discusión, tomó nota detallada y reforzó positivamente a los individuos que habían seleccionado un área adecuada y desafiante, así también exigió gentilmente a aquellos que pensaba que podrían desarrollarse aún más. Cuando alguien le preguntó por qué estaba tomando notas, ella se río y dijo con una sonrisa sarcástica, "Así puedo recordarles a cada uno de ustedes a qué se están comprometiendo".

Como los Cincos prefieren trabajar en equipos con baja interdependencia entre sus miembros y con altos niveles de autonomía individual, suelen desarrollar una arquitectura de equipo basada en estas mismas características. Si bien ésta es apropiada en algunos casos, en otros proyectos se necesita que los miembros trabajen de manera más interdependiente con el fin de ser exitosos. Por ejemplo, un equipo de golf trabaja mejor cuando cada integrante tiene una interdependencia baja, pero un equipo de fútbol requiere una interdependencia moderada entre sus miembros.

www.underforum.info

Los Cincos piensan que los miembros del equipo deben estar ahí para trabajar y no para involucrarse con las vidas emocionales de otras personas. A esto, hay que añadir que los individuos más sensibles pueden desviar sus esfuerzos del trabajo. Si las cuestiones interpersonales no se manejan de manera constructiva, pueden deteriorar la productividad del equipo. Por esta razón, los líderes necesitan estar dispuestos a dirigir al equipo para resolver cuestiones que podrían impedir su progreso. Como para ellos la mayoría de las interacciones emocionales son agotadoras, tienden a permanecer lejos de ellas siempre que les resulta posible.

Bárbara recibió la retroalimentación de su estilo interpersonal:

> En una junta se abordó el tema de las relaciones interpersonales del equipo. Un integrante dijo, "Bárbara, nunca puedes decir cómo te encuentras. En la mañana, te digo hola y te pregunto cómo estás, pero rara vez me contestas algo. De hecho, apenas sé cómo reaccionarás ante cualquier cosa".
>
> Replicó con una voz inusualmente animada, para la sorpresa de su equipo, y dijo, "Si quieres realmente saber quién soy, te lo diré. Pero cuando me preguntas cómo estoy después de decir hola, eso es meramente una cortesía. Yo no tengo la sensación de que en realidad me estés preguntando cómo estoy, y por esta razón, no suelo profundizar en mi respuesta".

Ejercicios de desarrollo para los Cincos

EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CON MÁS QUE PALABRAS Los Cincos por lo general controlan su lenguaje corporal y dependen más de las palabras para comunicarse, pero su equipo necesita más información de usted. Cuando hable acerca de algo que sea importante para usted, grábese en video. Observe la grabación con un asesor personal o con alguien a quien respete, y solicite su retroalimentación acerca de cómo puede manejar su lenguaje corporal. Finalmente, practique la comunicación de sus sentimientos durante una reunión con su equipo, y ponga énfasis en hacer que sus palabras y su lenguaje corporal sean congruentes.

www.underforum.info

SER EXPLÍCITO ACERCA DEL TIEMPO QUE NECESITA PARA CONSIDERAR LAS VERDADERAS REACCIONES Es perfectamente adecuado pedirle a los individuos o grupos que le den tiempo para pensar en algo. Tanto usted como ellos merecen respuestas más sinceras y mejor consideradas. Sin embargo, sea claro al especificar su necesidad de tomarse el tiempo para considerar sus reacciones; de lo contrario, los demás podrían pensar que usted está actuando como si no tuviera ninguna respuesta. Durante su tiempo de reflexión, vaya más allá de la identificación inicial de los sentimientos, preguntándose: *Sí, pero, ¿por qué me siento de esta manera?* Cuanto más profundo vaya, más se conectará con sus verdaderos sentimientos. Quizá no pueda compartirlos con otros, pero al menos usted los identificará.

APRENDER A LEER CON CLARIDAD EL LENGUAJE CORPORAL Ponga tanta atención en el lenguaje corporal de los demás como en sus palabras, de manera que se vuelva un experto para leer las señales no verbales. Una forma excelente de aprender esto es observar 15 minutos una grabación que no haya visto antes, pero hágalo sin sonido. Conforme observe, escriba lo que piensa que está ocurriendo, lo que cree que sienten los personajes y el sentimiento que emana de la atmósfera general de la película. Después, regrese la cinta y active el sonido. Evalúe su precisión para leer el lenguaje no verbal. Si no fue muy acertado, vuelva a ver el segmento otra vez para determinar qué omitió. Repita esta actividad con la misma película o con otras, hasta que sienta que comprende mejor el arte de leer el lenguaje corporal.

Estilo eneagramático de los Seises



La mayoría valora el trabajo en equipo casi tanto como valora la lealtad del grupo. Piensan que todo es posible con un equipo capaz, comprometido y cuyas metas están bien determinadas. Una vez que los líderes Seises logran que los miembros del equipo se basen en una visión común y que desarrollen la arquitectura y los procesos del equipo, los cuales suelen hacerse de una forma

www.underforum.info

conjunta, éstos apoyan al grupo para producir bienes y servicios de calidad.

Disfrutan del riesgo pero no de las sorpresas desagradables, por ello, desarrollan culturas de equipo fuertes que asumen y responden a grandes desafíos, y enfatizan de manera simultánea la honestidad y la responsabilidad. Ofrecen guía y apoyo a los miembros del equipo que hacen bien su trabajo, son leales hacia el grupo y se anticipan a los problemas. Asimismo, tienen cuidado con los miembros que anteriormente han generado problemas, o que actúan como si pensaran que son jugadores individuales y no miembros de un equipo.

He aquí cómo Matthew, integrante de un equipo, describió a Karl, un líder Seis exitoso, durante una reunión ante miembros del equipo:

> "He trabajado bajo el liderazgo de Karl en varios otros equipos y les diré esto: no cometan el error de hablar del estilo de liderazgo de bajo perfil de Karl, como si fuera una debilidad o decisión. Él sabe exactamente lo que quiere de nosotros, pero también valora nuestras ideas y trabajo para fijar el rumbo del equipo. Sin embargo, tomará decisiones cuando deba o cuando nosotros no podamos, y las tomará con rapidez cuando sea necesario".

Los Seises también pueden demostrar ambivalencia cuando desempeñan una función de liderazgo. Si bien desean fijar el rumbo del equipo y asegurarse de que los miembros estén bien apoyados, quizá no se sientan completamente cómodos con la autoridad y poder que va aunada a una función de liderazgo. Casi todos se enfocan en la motivación y comportamiento de sus superiores, cuya autoridad es mayor a la de ellos, y esperan que estas personas utilicen su poder con justicia y efectividad, sin embargo, les preocupa que no actúen de manera equitativa o constructiva. Cuando los Seises se convierten en líderes, están ansiosos por hacer su mejor trabajo, pero tienen dudas acerca de su capacidad para enfrentar este complejo desafío.

Aprecian el poder de los equipos positivos, pero están conscientes de que las dinámicas que llevan a cabo pueden ser complicadas y volátiles. Por esta razón, algunos Seises prefieren no involucrarse con estos equipos, y observarlos a distancia. Esto no representa un problema

www.underforum.info

cuando los Seises son empleados, pero sí lo es cuando ellos desempeñan funciones de liderazgo, porque es muy difícil liderar equipos con eficiencia, desde posiciones marginales.

Por último, los Seises suelen minimizar sus numerosos activos de liderazgo, incluso lo hacen consigo mismos.

En la misma junta del equipo nuevo que mencionamos antes, Karl demostró una cualidad suya, que generalmente menosprecia, una característica de los líderes Seises:

> Cuando se le pidió describir su estilo del liderazgo de manera que los nuevos miembros del equipo pudieran entender cómo trabajarían con él, Karl respondió, "Creo que soy estable y no entro en pánico, incluso en las situaciones más desafiantes. También soy justo, o al menos eso intento".
>
> Matthew, el miembro del equipo que antes había trabajado con él, explicó el estilo de liderazgo de Karl de manera más completa: "Karl es accesible, es fácil hablar con él y es asertivo cuando necesita serlo. No le agrada que la gente administre en exceso y cuando él ve que puedes hacer bien tu trabajo, te da la oportunidad de hacerlo. Si él comienza a decirte qué hacer en exceso, será porque considera que no has cumplido con tus compromisos".

Ejercicios de desarrollo para los Seises

SENTIRSE CÓMODO CON EL PODER Y LA AUTORIDAD Examine su relación con el poder y la autoridad, y enfóquese en comprender qué figuras de autoridad no son completamente positivas o negativas, sino una mezcla de ambos.

Tome una hoja de papel y haga tres columnas: figuras de autoridad positiva, figuras de autoridad negativa y figuras de autoridad mixta (aquellas que sean tanto positivas como negativas). Haga una lista de todos sus jefes anteriores y coloque cada nombre en la columna apropiada. Junto a cada nombre, escriba las cualidades de liderazgo más prominentes. Después, revise cada columna. ¿Tiene más nombres en la columna positiva, en la negativa, en la mixta u observa algún otro

www.underforum.info

patrón? Para cada individuo de la columna positiva, escriba algunas de sus cualidades negativas; para cada individuo de la columna negativa, escriba algunas de sus cualidades positivas. Después, usted debe anotar su nombre y enumerar sus rasgos positivos y negativos de liderazgo. Encontrará que la mayoría de los líderes tienen atributos tanto positivos como negativos.

DECIRSE A SÍ MISMO COSAS POSITIVAS ACERCA DE USTED Usted puede tener la tendencia a subestimarse o a devaluar sus cualidades. Escriba todos sus atributos positivos, tanto del líder como de la persona. Ponga al menos 20 atributos en la lista. Cada día elija uno para enfocarse en él y apreciarlo en usted mismo. Mírese en el espejo un mínimo de tres veces al día y diga en voz alta: *Realmente me gusta lo que soy…* (llene en el espacio en blanco con su palabra o frase del día).

PEDIR RETROALIMENTACIÓN POSITIVA A LOS DEMÁS No vaya en busca de elogios, busque retroalimentación positiva genuina con el fin de comprender cómo perciben los demás sus atributos favorables. Durante la primera semana, escoja a tres personas a quienes conozca bien y respete, y pídale a cada una de ellas que le dé retroalimentación positiva al comentarle alguna característica sobre su personalidad, la cual consideren que usted quizá no sepa. Escríbalo. Durante la segunda semana, elija a tres individuos más y siga el mismo proceso. Continúe esto durante dos o más semanas hasta que tenga al menos doce virtudes, producto de la retroalimentación positiva. Revíselos cada noche con el fin de recordarse y darse valor a usted mismo para apreciar sus cualidades.

Estilo eneagramático de los Sietes



En cierto sentido, los Sietes pueden considerarse como los visionarios eternos, siempre estimulados por nuevas ideas y nuevas posibilidades. Su amor por la innovación y su espíritu lleno de energía atrae a gente talentosa que también quiere pensar de manera innovadora. Los

www.underforum.info

Sietes se sienten más inclinados a preguntar "¿por qué no?", que a preguntar "¿por qué?"

Estos líderes también fomentan culturas de equipo vertiginosas, energéticas y estimulantes para generar productos y servicios excepcionales. Con mucha frecuencia, los Sietes crean culturas de equipo que son igualitarias: consideran a todos los miembros del equipo como iguales, y cada individuo tiene la facultad de expresar su opinión. También esperan que cada miembro contribuya con ideas, que digan lo que está en su mente, y generen productos de alta calidad.

He aquí el ejemplo de un líder Siete en acción:

> Francesca era encantadora, brillante y llena de nuevas ideas. Se le contrató para trabajar con un equipo de 75 personas que se había desempeñado bien, pero que carecía por completo de innovación. También se le pidió que redujera el personal en 30 por ciento, debido a que varios miembros del equipo no estaban haciendo lo que debían o a que tenían una actitud de "no puedo". En menos de tres años, Francesca había transformado por completo al equipo en uno de alta productividad e innovación. En el proceso, se ganó la admiración y lealtad de todos los miembros del equipo, quienes la describieron como pura energía en movimiento.

Si bien enfatizan la visión y la cultura de equipo, suelen menospreciar la importancia de la arquitectura y los procesos del equipo. No es que ignoren de manera intencional estas áreas, sino que simplemente prefieren trabajar con menos organización. Para ellos, demasiada estructura y procesos restringe su libertad de pensamiento y movimiento. Aunque este estilo organizacional relajado puede funcionar bien para algunos miembros del equipo, otros pueden necesitar más guía estructural y una mayor delimitación de los procesos.

Además, a pesar de que el énfasis en la visión puede ser muy estimulante para el equipo, el líder puede agregar continuamente nuevas ideas a la visión original. Desde la perspectiva de los Sietes, estas nuevas ideas son ornamentos, argumentaciones o simplemente actividades diferentes relacionadas con la visión. Sin embargo, los miembros del

www.underforum.info

equipo pueden considerar sofocantes estas adiciones, y por ende, perder el enfoque en el trabajo esencial.

Por último, los líderes Sietes creen que ellos son los que terminan proporcionando todas las ideas a sus equipos y les causa ansiedad que los miembros de éste tomen la iniciativa. La ironía es que los integrantes del equipo generalmente no contribuyen con ideas, debido a que el líder Siete tiene muchas sugerencias y las presenta con tanta rapidez que sus colaboradores no tienen tiempo de aportar las suyas, o se les dificulta captar la atención de los demás.

He aquí el reporte de Francesca acerca de su proceso de generación de ideas:

> "Me emociono mucho con las nuevas ideas, una vez que pienso en algo nuevo, vienen a mi mente más pensamientos creativos. Dos semanas antes de que el proyecto del equipo se venciera, tenía 12 pendientes en mi lista, la cual escribo pero nunca leo. Dos días antes de que el proyecto se venciera, tenía 20 pendientes en mi lista. Simplemente no puedo decir que no a una buena idea. Los miembros de mi equipo dicen que los desgasto con cambios de último minuto, y que yo retraso los proyectos. Algunas veces incluso me desgasto yo misma".

Ejercicios de desarrollo para los Sietes

ACEPTAR QUE EL TRABAJO ES DIRIGIR DESDE UNA FUNCIÓN CLARAMENTE DEFINIDA DE LIDERAZGO Si prefiere equipos que sean equitativos, debe asumir una función clara de liderazgo. Acepte esta función desde el comienzo. Muchos líderes Sietes, actúan, desde el principio, más como miembros del equipo que como líderes; esto origina, inevitablemente, mayor dificultad para generar un cambio cuando el líder pretende asumir plenamente la autoridad que le corresponde.

CREAR MÁS ESTRUCTURAS Y PROCESOS DE EQUIPO DE LOS QUE NECESITE Anime a los miembros de su equipo para que le digan si necesitan una estructura mayor que la que usted les ha proporcionado. Si respeta estas solicitudes, usted creará seguridad en el grupo, y proba-

www.underforum.info

blemente habrá un incremento en la innovación y productividad del equipo.

SABER CUÁNDO DETENERSE Esta sugerencia aplica a muchas áreas de desarrollo del líder Siete. ¿Usted sabe cuándo detener la exposición de sus propias ideas y comenzar a escuchar las de los demás?, ¿sabe cuándo cesar de crear nuevas ideas y enfocarse en las más importantes que ya ha desarrollado?, ¿usted sabe cuándo no participar en una conversación fascinante porque tiene reuniones importantes que atender o pendientes en su escritorio que necesitan atención? En general, será útil pensar en reducir a una tercera parte todos los asuntos en los que usted está implicado. Por ejemplo, hable una tercera parte del tiempo, y escuche dos terceras partes. Deténgase en una tercera parte de las ideas que haya generado y decida cuál de ellas parece más viable. Limite sus conversaciones de trabajo a una tercera parte de su duración habitual.

Estilo eneagramático de los Ochos



A los Ochos les gusta liderar equipos de alto desempeño que se involucren en el trabajo complejo y de alto impacto. Disfrutan tener bajo control las situaciones caóticas, y modificar su curso con rapidez. Cuando descubren talento en las personas y estos individuos demuestran capacidad y confiabilidad, les dan plena autonomía para desarrollarse a su máximo. Además, lideran primeramente a través de la visión y después a través de su personalidad. La mayoría de los miembros del equipo aprecian la certidumbre que les proporciona el líder Ocho así como la retroalimentación honesta y el apoyo que reciben de él.

Algunos se enfocan principalmente en el diseño y arquitectura de los procesos, mientras otros ponen menos atención a esto y prefieren establecer sistemas según sea necesario. En cualquier caso, se desafían a sí mismos y a sus equipos para realizar un trabajo extraordinario, y disfrutan de la intensidad de laborar conjuntamente para producir un trabajo que supere las expectativas.

www.underforum.info

He aquí un ejemplo de cómo Marshall, un Ocho, trabaja para desafiar a su equipo:

> A pesar de que Marshall era nuevo en la organización, comprendió la cultura corporativa a la velocidad de la luz y progresó con rapidez, esto gracias a que desafiaba a su equipo para hacer contribuciones cada vez mayores tanto para el cliente como para la organización. Por ejemplo, en una junta, de los 10 miembros del equipo, dos de ellos hablaron de las frustraciones que les provocan los clientes, a quienes describieron como extremadamente demandantes. Entonces, él los desafió a examinar sus propias acciones en lugar de enfocarse en el comportamiento del cliente, para ello, debían analizar lo siguiente: "sé que las expectativas de estos clientes pueden parecer excesivas, pero lo que nosotros necesitamos hacer es descubrir cuáles son nuestras reacciones al interior de la organización, las cuales pueden hacer que esta situación empeore. Yo me impaciento, ustedes se impacientan y el cliente lo percibe. Necesitamos detener esto, y hacerlo ahora".

Para los líderes Ochos, el caos es estimulante, ya que sienten la imperiosa necesidad de poner orden, pero hay tres formas en las que ello puede también tener un impacto negativo sobre los equipos que lideran: (1) su equipo puede estar demasiado desorganizado, esto mantiene al líder Ocho estimulado, pero ocasiona que todo se convierta en una crisis; (2) después de un periodo demasiado largo de desorganización las situaciones parecen estar fuera de control, entonces él lo organiza todo, pero para hacerlo se vuelve excesivamente autoritario en lo que respecta a la estructura; y (3) como tiene todo bajo control, comienza a aburrirse o se mantiene al margen del equipo, lo cual logra absteniéndose de participar, mostrándose accesible para todos o buscando otro trabajo.

Quizá los Ochos mantengan una comunicación limitada con su equipo, en situaciones en las que solicitarles información generaría mejores decisiones y alentaría a sus integrantes a tomar la iniciativa en mayor medida. Tienen a su propio consejero y buscan sus sugerencias

www.underforum.info

sólo cuando no saben qué hacer (lo cual es raro); en caso de que él no esté disponible se acercan a los miembros del equipo cuyas opiniones respetan. No obstante, esto puede ocasionar que se prive, de manera involuntaria, a los demás integrantes del derecho a participar.

Por último, a muchos Ochos les gusta proteger a los miembros de su equipo. Si bien esto puede fomentar la lealtad, también crea dependencias insanas.

He aquí un ejemplo del liderazgo de Marshall en un trabajo anterior:

> Marshall se enorgullece de proteger a su gente y considera esto como una de sus más grandes fortalezas de liderazgo. Él sabe que el equipo lo quiere y necesita de su fortaleza y capacidad para eliminar cualquier obstáculo. Los miembros del equipo sienten un gran compromiso tanto con él como con el trabajo conjunto. Se dio cuenta de que en realidad se lleva bien con aquéllos que quieren su protección, y que le es más difícil relacionarse con los integrantes que desean más independencia. Después de mucha autorreflexión, Marshall asimiló que lo que trataba de ocultar era su necesidad de sentirse fuerte, necesitad que lastimaba a su equipo más que beneficiarlo.

Ejercicios de desarrollo para los Ochos

ORGANIZAR AL EQUIPO EN NIVEL ÓPTIMO DE ESTRUCTURA Y PROCESOS En colaboración con su equipo, analice la estructura y los procesos actuales que llevan a cabo. Pregunte a los miembros sus opiniones sobre la forma en que el equipo está organizado, solicite sus ideas para su mejora y organice al equipo de acuerdo con esta información.

SER MÁS CONSISTENTE EN LA ATENCIÓN AL DETALLE A la mayoría de los líderes Ochos no les gusta involucrarse en detalles, a menos de que tengan la necesidad absoluta de hacerlo. Cuando lo hacen, los Ochos pueden ser implacables. Tenga un enfoque más equilibrado y consistente; cuando el trabajo esté marchando bien involúcrese más de lo que normalmente lo hace, y no se vuelva tan controlador cuando las cosas se salgan de su dominio.

www.underforum.info

EXAMINAR LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA DEPENDENCIA Y LA AUTONOMÍA Este ejercicio puede ser desafiante debido a que quizá usted no considere que esté creando dependencia u ofreciendo demasiada autonomía a aquellos a quienes respeta mucho. Comience por hacerse esta pregunta: *¿Cómo es que me he vuelto excesivamente dependiente de mi fortaleza?* Después, hágase esta pregunta: *¿Cómo es que he dependido tanto de mi autonomía?* Analice sus respuestas con alguien a quien usted respete y conozca bien. Por último, examine cómo demuestra estas mismas tendencias en su liderazgo de equipo, mediante estas preguntas: *¿De qué manera estoy ocasionando que algunos miembros se vuelvan dependientes de mi fortaleza? ¿Cómo es que actúo con excesiva dependencia de la fortaleza de algunos miembros del equipo? ¿Cuál es la desventaja de dar a algunos integrantes tanta autonomía?*

Estilo eneagramático de los Nueves



Los líderes Nueves construyen equipos colaboradores y cohesivos en torno a un propósito común y metas concretas, y esperan que cada persona contribuya de manera individual e interdependiente tanto con el trabajo del equipo como con el clima laboral armónico.

Por lo general les desagradan las arquitecturas de equipo detalladas o altamente estructuradas, ya que les parecen demasiado demandantes y rígidas. No obstante, les agradan los procesos laborales predecibles y rutinarios. En consecuencia, tienden a definir con claridad los procesos de equipo, con el fin de (1) permitir a los miembros del equipo saber qué se espera de ellos, (2) ofrecer el apoyo apropiado para que el trabajo se haga y (3) minimizar los posibles desacuerdos.

También contribuyen a la moral y bienestar de sus equipos, a través de su estilo personal desenvuelto y acrítico. Estas características también ayudan a los integrantes a sentirse cómodos cuando le expresan sus opiniones a los líderes Nueves, ya sea en conversaciones personales o en las juntas de equipo. El enfoque del Nueve hacia el liderazgo

www.underforum.info

tiende a ser más facilitador que autoritario, ya que este líder aprovecha las ideas de los demás y se asegura de que todos sean escuchados.

He aquí un ejemplo de Diane, una líder Nueve:

> Cuando Diane se unió al consejo directivo de una organización no lucrativa, de inmediato se dio cuenta de que los estatutos del consejo eran obsoletos. También vio que sus procesos de trabajo, por ejemplo sus sistemas de reportes financieros o los procesos para elegir a nuevos miembros del consejo, eran muy antiguos e inadecuados para las dimensiones actuales de la organización. En menos de un año, Diane había organizado un subcomité, al cual lideró para hacer una completa revisión de los principales procesos de la organización.

Prefiere los procesos y no la estructura, lo cual también puede ser una desventaja. Algunos problemas de equipo se resuelven con mayor facilidad al cambiar la estructura organizacional que al modificar los procesos organizacionales. Por ejemplo, cuando un equipo tiene numerosos y constantes problemas de coordinación, rediseñar la estructura del equipo para maximizar el flujo de información puede ser mucho más eficiente y efectivo que desarrollar elaborados medios de comunicación.

El estilo facilitador del Nueve, que funciona bien en muchas circunstancias, puede ser un obstáculo en otras; por ejemplo: cuando se necesita una acción rápida, cuando se debe asumir una posición firme o cuando los desacuerdos no se pueden resolver a través de la discusión. Aunque se defienden en estas situaciones, hacerlo es por lo general muy estresante para ellos.

Por último, suelen enfocarse en los detalles más que en el panorama global. Debido a que tienden a liderar a partir de las metas y de una visión común, los Nueves fallan al organizar al equipo, y al determinar la visión del mismo y el enfoque estratégico que éste debe asumir.

He aquí un ejemplo del trabajo de Diane cuando lideró al comité de consejo de directivos:

> Una vez que Diane había terminado de desarrollar los nuevos sistemas del consejo, estaba lista para arreglar los problemas

www.underforum.info

con su sitio web, el cual tenía diez años de antigüedad, por lo que se descomponía constantemente. Después de pasar más de 100 horas hablando con los proveedores y desarrollando documentos elaborados para que el consejo los revisara, presentó sus hallazgos y recomendaciones. A pesar de que el consejo apreciaba los esfuerzos de Diane, su solución recomendada les pareció demasiado costosa. Ella se sintió profundamente enojada y desvalorada. Sin embargo, desde la perspectiva del consejo, se había involucrado tanto en los detalles que había pasado por alto una cuestión estratégica: la disponibilidad de fondos para este proyecto, dado el rumbo general del consejo y sus numerosas iniciativas.

Ejercicios de desarrollo para los Nueves

APRENDER A APROVECHAR LA ESTRUCTURA DEL EQUIPO ASÍ COMO EL PROCESO Es un desafío determinar si la mejor opción es cambiar la estructura del equipo (por ejemplo, su organigrama, la organización del trabajo, las funciones y la estructura de las tareas del equipo), o rediseñar sus procesos para manejar los problemas y crear un equipo que tenga un mejor desempeño. Dependiendo de las circunstancias, cualquier cosa podría funcionar o una podría ser mejor que la otra. Cada vez que usted esté a punto de cambiar un proceso de equipo, pregúntese esto: *antes de modificarlo, ¿qué cambios estructurales puedo hacer previamente?* Si no tiene una respuesta, solicite ideas de sus colegas, después experimente con los cambios estructurales hasta que se sienta tan cómodo como con los cambios de proceso.

PRACTICAR LA CLARIDAD Ser muy claro y explícito con otros acerca de lo que usted piensa o lo que quiere de ellos, puede hacerlo sentir extraño en un principio, pero una vez que comience a hacerlo es probable que termine sintiéndose alegre por la misma razón. Cuando se comunique con los demás, pregúntese: *¿Qué pienso en realidad? ¿Qué quiero en realidad que ellos hagan?* Entonces dígaselos, de manera amable y cortés, pero firme.

NO ESCARBAR EN PEQUEÑOS DETALLES Los miembros del equipo lo buscan por su guía, retroalimentación, apoyo y recursos; desean que

www.underforum.info

usted elimine los obstáculos de su camino, pero no pretenden que escarbe de forma profunda en los detalles. A pesar de que usted pueda disfrutar de éstos, su equipo necesita que opere a un nivel más alto, así tendrá tiempo de resolver cuestiones más importantes.

Ejercicios de desarrollo para todos

- Observe a cuatro equipos deportivos y evalúe su efectividad con base en las dimensiones de equipo descritas en este capítulo:
  - Liderazgo (entrenador, capitán del equipo)
  - Visión (enfoque)
  - Talento (jugadores)
  - Arquitectura (funciones, reglas)
  - Cultura (moral, valores y espíritu de equipo)
  - Procesos (estrategia, comunicación, recompensas, sanciones)
  - Productos de calidad (resultados)

  Los equipos pueden ser profesionales, amateurs o incluso infantiles. Escriba sus observaciones. Una vez que haya observado a los cuatro equipos, revise sus notas y responda a estas preguntas: *¿Qué diferencia hay entre un equipo ganador y uno perdedor? Si usted pudiera instruir a los entrenadores de los equipos perdedores, ¿qué consejo les daría?*
- Evalúe lo que realmente piensa y siente acerca de los equipos, mediante las siguientes preguntas:
  - *¿Le agradan los equipos? ¿Por qué sí o por qué no?*
  - *¿Con qué tipo de líderes se ha topado en el pasado, los cuales hayan conseguido sacar lo mejor de usted y de sus compañeros de trabajo? Enumere las características de estos líderes.*
  - *¿Cuáles actividades laborales se pueden lograr con mayor efectividad si son realizadas por los equipos, y en cuáles lo óptimo sería que fueran hechas por individuos?*
  - *¿En qué forma usted sobresale como líder de equipo?*
  - *¿Cómo líder, cuál es su más grande desafío de desarrollo?*

www.underforum.info

- Instrúyase más mediante la lectura de los libros recomendados bajo el título "Lidere equipos de alto desempeño", en la sección de Recursos que aparece en la parte posterior de este libro; de igual forma, lea el capítulo 5 "Crear equipos de alto desempeño", en *Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Sucess*, de la doctora Ginger Lapid-Bogda.

www.underforum.info

Capítulo 7

Tomar decisiones óptimas

La toma de decisiones es una de las tareas más cruciales que enfrentan los líderes en la actualidad. Éstos, a diario deben tomar decisiones acerca de situaciones complejas y sencillas. La globalización ha agravado las complicaciones de la toma de decisiones, por lo que los líderes ya no se pueden dar el lujo de pensar con detenimiento en las opciones que tienen a su alcance. Incluso, con frecuencia se les exige tomar decisiones sabias con mucha rapidez.

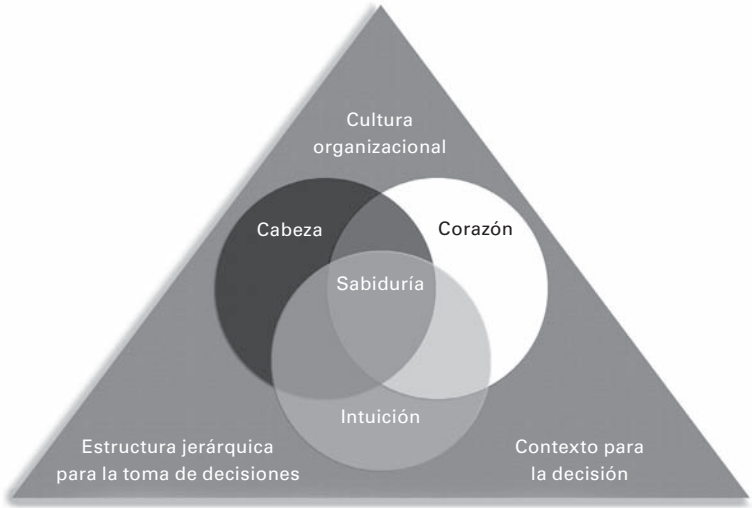
Si usted tiene la capacidad para tomar decisiones óptimas, eso quiere decir que es hábil en los siguientes siete componentes de la competencia (véase figura 7.1):

1. Comprender la cultura organizacional
2. Respetar la toma de decisiones de la estructura jerárquica de la organización
3. Tener en cuenta el contexto cuando se toma una decisión
4. Usar su cabeza para tomar decisiones racionales
5. Usar su corazón para escucharse a sí mismo y a los demás
6. Escuche a su interior, sus señales corporales le permitirán confiar en su intuición
7. Tomar decisiones sabias al fusionar cabeza, corazón e intuición

Conforme avance en la lectura del libro y reflexione acerca de los siete componentes de la competencia para tomar decisiones óptimas,

www.underforum.info

FIGURA 7.1 Tomar decisiones óptimas



califíquese en cada área, en una escala de 1 a 5. Esto le ayudará a detectar cuáles son sus áreas de fortaleza y las que aún necesitan desarrollo.

Los siete componentes de la competencia para tomar decisiones óptimas

Componente 1: Comprender la cultura organizacional

Esto se refiere a cumplir con las expectativas organizacionales acerca de cómo tomar las decisiones (por ejemplo, que sean conjuntas, consultivas o autoritarias); explicar de manera honesta por qué se toman ciertas decisiones (dentro de los límites de divulgación que permita la organización); comprender las políticas organizacionales, como por ejemplo a quién se debió consultar antes, después y durante el proceso de toma de decisiones; y ser capaz de vender las decisiones tomadas a los individuos y grupos clave dentro de la organización.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

www.underforum.info

Componente 2: Respetar la toma de decisiones de la estructura jerárquica de la organización

Esto significa respetar las líneas de autoridad establecidas por la organización; comprender y acatar las órdenes de la autoridad encargada de la toma de decisiones; definirle con claridad a aquellas personas que están a su cargo cuáles son las funciones, fronteras y procesos para la toma de decisiones, esto, con el fin de fomentar la obediencia y la responsabilidad; delegar responsabilidades para la toma de decisiones, de acuerdo con el nivel de habilidades y conocimientos de cada miembro; y llevar las decisiones complejas o volátiles a los niveles más altos de la organización cuando sea necesario.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 3: Tener en cuenta el contexto cuando se toma una decisión

Esto significa que usted debe conocer el momento exacto para tomar una decisión oportunamente y ser capaz de responder con rapidez; comprender cuándo es urgente una decisión y cuándo hay tiempo disponible para considerar otras opciones; tener la habilidad para calcular los riesgos y actuar frente a una incertidumbre continua; identificar qué decisiones requieren una participación amplia y cuáles se pueden tomar sin un alto nivel de intervención de los demás; comprender cómo una decisión afecta a otras, y ser capaz de establecer prioridades cuando se deben tomar múltiples decisiones; y tomar decisiones con base en el análisis del contexto, de manera que las soluciones beneficien a toda la organización y a sus clientes, y no sólo a un área o unidad de negocios.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 4: Usar la cabeza para tomar decisiones racionales

Para lograrlo, necesita solicitar información actual y relevante a grupos e individuos dentro y fuera de la organización, esto, con el fin de reunir

www.underforum.info

datos precisos; también debe analizar metódicamente las situaciones difíciles e indagar las causas que las originaron; detectar las imprecisiones y fallas en su razonamiento y en el de los demás; especificar los criterios para la toma de decisiones, lo cual le ayudará a evaluar los cursos alternativos de acción; ser capaz de integrar y aceptar información que se contraponga a sus propias ideas o que no sea parte de su curso de acción preferido; por último, anticipará y analizará el impacto que tendrá su decisión en la estructura, sistemas, procesos y recursos organizacionales.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 5: Usar el corazón para escucharse a sí mismo y a los demás

Esto quiere decir que al tomar una decisión debe conseguir el respaldo de los principales accionistas, incluso cuando para lograrlo se tenga que invertir tiempo adicional; también debe buscar el consejo y la participación de los demás, y considerar sus reacciones con el fin de tomar una decisión basada en este conocimiento; anticipar y ponderar el impacto potencial de una decisión que pueda afectar a los individuos y grupos, empleados, líderes, equipos de trabajo, clientes y proveedores; hacer lo necesario para que la gente se sienta parte del proceso de toma de decisiones; ser sensible ante los sentimientos de las personas en torno a las decisiones, y desarrollar formas constructivas de responderles a ellos; y tomar decisiones que sean congruentes tanto con sus propios valores como con los de la organización.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 6: Escuche a su interior, las señales corporales le permitirán confiar en su intuición

Esto significa resolver de forma eficiente los problemas y eliminar rápidamente los obstáculos; tomar decisiones oportunas y efectivas, incluso cuando los plazos requieran que la decisión se haga con información incompleta; percibir con rapidez qué decisiones ayudarán u

www.underforum.info

obstaculizarán el logro de las metas organizacionales; saber cuál es la decisión correcta, o la mejor, dependiendo de lo que le dicte su intuición; usar su poder para tomar decisiones y hacer uso de su autoridad mientras se mantiene ecuánime; y finalmente, ser capaz de convertir rápidamente las decisiones en planes, y después transformar los planes en acciones.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 7: Tomar decisiones sabias al fusionar cabeza, corazón e intuición

Esto significa que al tomar decisiones, debe tener en cuenta la lógica, la compasión y las reacciones intuitivas; ser capaz de usar tanto la intuición como los datos y sentimientos, y desear actuar con rapidez; conocer sus prejuicios y no permitir que éstos influyan en sus decisiones; usar un proceso de toma de decisiones justo, consistente y transparente; tomar decisiones sabias que soporten la prueba del tiempo, las cuales equilibren de manera simultánea factores como el riesgo, la velocidad, las ventajas, las desventajas y la incertidumbre; tener el coraje de defender una decisión difícil frente a quienes se oponen; ser responsable y hacer que los demás también lo sean durante el proceso de toma de decisiones y cuando se obtengan los resultados; ser lo bastante flexible para reconsiderar las decisiones cuando se obtenga información nueva, y reconocer el momento preciso para hacerlo.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Tomar decisiones óptimas en realidad significa tomar decisiones sabias, usando su cabeza, corazón e intuición de forma integrada, y al mismo tiempo tomando en cuenta la cultura organizacional, sus expectativas con respecto a la toma de decisiones, el alcance de la autoridad, y los requisitos particulares en el contexto de la decisión misma.

Antes de examinar las dimensiones de cada estilo eneagramático para tomar decisiones óptimas, es útil entender cómo estos tres cen-

www.underforum.info

tros de inteligencia: el centro cerebral, el centro cardiaco y el centro corporal (visceral), se relacionan con la toma de decisiones sabias.

Todos tenemos centros cerebrales, cardiacos y corporales, y podemos utilizarlos de forma productiva o improductiva. Por ejemplo, el centro cerebral es productivo cuando se hace uso del análisis, la comprensión y la planeación, pero cuando se utiliza mal, ocasiona el abuso de estos tres aspectos. El centro cardiaco se utiliza para mostrar empatía, generar relaciones auténticas y ser compasivo, sin embargo se hace mal uso de él cuando se utiliza para la manipulación emocional, se trata de interpretar papeles que no le corresponden y se tiene excesiva sensibilidad. Por su parte, el uso más productivo del centro corporal (visceral) es el de la acción efectiva, la determinación y la intuición, pero también se puede utilizar de forma negativa si se emprenden acciones excesivas, si se es pasivo o si se reacciona de forma visceral.

Imagine que debe decidir entre reducir su personal en 35 por ciento o enfrentarse a un posible decremento en la demanda de los clientes. Para tomar una decisión sabia, el encargado de la toma de decisiones debe hacer lo siguiente: (1) usar el centro cerebral para analizar los datos relevantes, comprender las tendencias y preparar un plan tentativo; (2) usar el centro cardiaco para considerar el impacto, tanto en los empleados como en los clientes; y (3) usar el centro corporal (visceral) para resolver estas preguntas: *¿reducir el personal es correcto?* Si es así, *¿cuál será el mejor itinerario para la implementación?, ¿puedo respaldar 100 por ciento esta decisión?*

Si un líder toma una decisión sin utilizar sus tres centros de manera productiva, ésta tendrá fallas. La decisión podría estar basada (1) en el supuesto de que existe la necesidad de una reducción de personal y no en los hechos (en el caso de que no se haya realizado ningún análisis riguroso de las tendencias); (2) en consideraciones insuficientes acerca del impacto que tendrá en las personas (no haber hablado con los empleados acerca de posibles transferencias dentro de la organización); o (3) en una ejecución ineficiente (no tener idea del mejor proyecto para la reducción del personal). Tomar decisiones sabias implica integrar la información que obtiene del uso eficiente de los tres centros de inteligencia.

www.underforum.info

Los individuos de todos los estilos eneagramáticos pueden hacer un buen o mal uso de sus centros de inteligencia, tal y como se describe en los párrafos anteriores. Pero, cada estilo hace mal uso de sus centros de inteligencia de una forma específica. Los Cincos, los Seises y los Sietes usan de forma errónea el centro cerebral; y los Ochos, Nueves y Unos hacen un mal uso del centro corporal.

En la tabla 7.1 se describe la utilización productiva e infructuosa de los centros de inteligencia, así como los malos usos específicos de cada estilo eneagramático. Esta tabla está basada en las dimensiones eneagramáticas y en las actividades de desarrollo para cada estilo, con el fin de lograr el uso productivo de cada centro.

TABLA 7.1 Centros de inteligencia: Usos productivos y malos usos

Centro de inteligencia	Usos productivos de este centro	Malos usos específicos de cada estilo eneagramático
Centro cerebral	**Análisis objetivo** Comprender datos sin que interfieran los prejuicios **Comprensión astuta** Comprender el verdadero significado e implicaciones de los datos **Planeación productiva** Estructurar actividades de manera efectiva	**Análisis excesivo (Cincos)** Recolectar y analizar datos de forma obsesiva **Proyección (Seises)** Atribuir los propios pensamientos, motivaciones y comportamientos a otras personas **Planeación excesiva (Sietes)** Planeación y programación de actividades excesivas
Centro cardiaco	**Empatía** Identificarse con otras personas y comprender sus sentimientos **Relación auténtica** Relacionarse sin pretensiones **Compasión** Amabilidad sincera hacia otra persona	**Manipulación emocional (Dos)** Intentar controlar a otros a través del uso calculado de los sentimientos **Interpretación de papeles (Tres)** Relacionarse a través de una imagen o de un papel que no es el suyo **Sensibilidad excesiva (Cuatros)** Emotividad excesiva
Centro corporal (visceral)	**Actuar de manera efectiva** Tomar acciones bien pensadas y oportunas	**Acción excesiva (Ochos)** Emprender demasiadas acciones

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 7.1 *(Continuación)* **Centros de inteligencia: Usos productivos y malos usos**

Centro de inteligencia	Usos productivos de este centro	Malos usos de cada estilo eneagramático
	Determinación Ser firme y resuelto	**Pasividad (Nueves)** Mantenerse inactivo
	Intuición Tener una respuesta instintiva clara y confiable	**Reactividad (Unos)** Reaccionar con demasiada fuerza o rapidez

Dimensiones eneagramáticas para tomar decisiones óptimas

Estilo eneagramático de los Unos



La posibilidad de tomar una decisión equivocada y de vivir con las consecuencias, inquieta mucho a los Unos. Por ende, estos líderes, por lo general, usan su centro cerebral para analizar la información que reciben y su centro corporal (visceral) para percibir el curso correcto de acción y ejecutar un plan bien concebido. En diferentes puntos del proceso, utilizan su centro cerebral para consultar su sistema de valores y estar seguros de que la decisión y el plan de acción son congruentes con sus principios centrales.

Como confían en su juicio, tienden a tomar la mayor parte de las decisiones por su cuenta. Aunque ocasionalmente solicitarán la opinión de las personas a quienes respetan, pero sólo cuando sea necesario. Es difícil para los Unos reconocer que no saben hacer algo, y perciben los ofrecimientos de ayuda de los demás como una imposición. Asimismo, debido a que les agrada cumplir con las reglas de la organización y con las funciones relativas a la toma de decisiones, intentarán utilizar su estilo para tomar decisiones más incluyentes, esto, si la cultura de la organización concibe a la empresa como un "todo".

Cuando los Unos toman decisiones, hacen lo siguiente: (1) comprender la estructura jerárquica para la toma de decisiones de la organización,

www.underforum.info

(2) especificar claramente a sus subordinados cuál es el marco de toma de decisiones; y (3) tomar decisiones que consideren que están dentro de su ámbito de control.

He aquí el ejemplo de Pat, una líder Uno, al tomar una decisión efectiva y oportuna:

> Se le pidió a Pat que liderara a un equipo de diez personas, en el cual tres de sus miembros tenían serios problemas de desempeño. Pat desarrolló un plan basado en los siguientes pasos: (1) no hacer nada hasta después de 90 días, de manera que ella pudiera observar el desempeño de todos los miembros del equipo; (2) investigar el desempeño pasado de los tres individuos en cuestión, mediante los registros de los empleados y conversaciones con sus jefes anteriores; (3) analizar las razones del desempeño deficiente, con el fin de determinar cómo se podrían mejorar las habilidades y actitudes de los individuos implicados; y (4) tomar la acción apropiada. Al final de los 90 días, el desempeño de uno de los tres mejoró de manera impactante, al segundo individuo se le reubicó en otro grupo donde sus habilidades encajaban mejor, y el tercer empleado fue despedido.

Cuando se enfrentan con la necesidad de tomar una decisión, los Unos caen en el error de tomar resoluciones precipitadas o excesivamente radicales, cuando una decisión moderada podría ser más efectiva. Además, los Unos se confunden cuando las decisiones que deben tomar implican una gran emotividad. Ellos prefieren tomar decisiones racionales e intuitivas; en lugar de tener que resolver una situación en la que los múltiples problemas interpersonales están implícitos. En consecuencia, cuando se les confronta con problemas que tienen una gran cantidad de carga emotiva, comienzan a dudar de sus razonamientos y de sus instintos.

La siguiente historia ilustra el comportamiento de un Uno cuando se enfrenta a la decisión de despedir a un empleado:

> Pat está muy preocupada por el desempeño actual de Kevin. A pesar de que él había sido un empleado excelente, su trabajo y sus interacciones interpersonales habían tenido un descenso en

www.underforum.info

los pasados seis meses. De no haber sido testigo de su anterior desempeño, Pat no habría dudado en despedirlo. Sin embargo, como conocía la capacidad de Kevin, se rehusaba a hacerlo. Debido a esto, no pudo reconocer que el repentino descenso en su desempeño era resultado de un problema relacionado con su hogar, cuya solución estaba más allá de sus manos.

Pat se involucró durantes seis meses, en una serie de conversaciones con Kevin que resultaron emocionalmente agotadoras; a lo largo de este periodo, él la culpó a ella, en lugar de asumir sus responsabilidades. Después de cada encuentro, Pat se culpaba a sí misma de no ser capaz de remediar la situación. Finalmente, se dio cuenta de que, siendo una Uno, había sido muy difícil para ella aceptar que no podía arreglar la situación; ellos creen que deben ser capaces de arreglar cualquier cosa y de mejorar a cualquier persona. Pat también reconoció que había ignorado su reacción intuitiva inicial, la cual le decía que Kevin tenía problemas que sólo él podría resolver.

Ejercicios de desarrollo para los Unos

TABLA 7.2 Unos: Ejercicios de desarrollo

Centro de inteligencia	Actividades para que los Unos desarrollen ese centro
Centro cerebral	**Análisis objetivo** Sea cuidadoso para no permitir que sus opiniones, positivas o negativas acerca de otra persona, ensombrezcan los datos objetivos; no razone sus decisiones excesivamente. **Comprensión astuta** Vaya más allá de los hechos, llegue al fondo de los patrones implícitos de los hechos; comprenda las consecuencias derivadas de esos patrones. **Planeación productiva** Asegúrese de no planear en exceso una decisión, o de organizar más de lo necesario su ejecución; dé cabida al surgimiento de nueva información y nuevas actividades.
Centro cardiaco	**Empatía** Considere profundamente sus sentimientos y también los de la otra persona. **Relaciones auténticas** Esté dispuesto a compartir sus sentimientos más profundos cuando discuta algún asunto.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 7.2 *(Continuación)* **Unos: Ejercicios de desarrollo**

Centro de inteligencia	Actividades para que los Unos desarrollen ese centro
	Compasión Asegúrese de no involucrarse con tanta emotividad cuando tome decisiones difíciles, pero tampoco sea tan cerebral.
Centro corporal (visceral)	**Acciones efectivas** Convierta la toma de decisiones en un arte; use sólo las acciones necesarias para obtener los resultados que espera. **Determinación** Manténgase firme en sus decisiones, pero no al punto de la rigidez. **Intuición** Aprenda a respetar sus reacciones intuitivas, preguntándose qué es lo que usted cree, en lo más profundo de su ser, que es verdad; tenga cuidado de no actuar con demasiada rapidez.

Estilo eneagramático de los Dos



Los líderes Dos, por lo general, son capaces de anticipar cuáles decisiones se aceptarán con facilidad y cuáles encontrarán resistencia, debido a que tienen habilidades intuitivas altamente desarrolladas. Estos líderes dependen principalmente de su centro cardiaco para comprender los deseos e intenciones de otras personas, aunque también ponen atención a las normas y valores de la organización para tomar decisiones y ejecutarlas.

Además, se enfocan en la estructura jerárquica de la organización para la toma de decisiones con el fin de ajustar su habilidad para organizar a personas y acontecimientos. No obstante, no siempre respetan la estructura formal para la toma de decisiones. Por ejemplo, un líder Dos podría decir, "Esta decisión depende de una persona que no se encuentra en mi área, pero yo voy a decidir debido a que es necesario actuar, y nadie se va a molestar". Sin embargo, cuando creen que la persona por la que están tomando la decisión puede tener una fuerte reacción negativa, aunque las decisiones caigan dentro de su área de autoridad, dirán, "Quiero saber qué piensa la otra persona antes de tomar la decisión final".

www.underforum.info

Cuando a un empleado de alto nivel se le preguntó acerca del estilo de toma de decisiones de Paul, él lo describió de esta forma:

> "Cuando Paul toma una decisión, nos pide nuestras opiniones, pero está más que dispuesto a tomar la decisión por sí mismo. Lo más extraordinario es que la mayoría de las decisiones de Paul son buenas. Parece saber cuándo necesita actuar con rapidez y cuándo debe tomarse su tiempo. Todo el mundo sabe cuál es la decisión y por qué la tomó".

Se sienten ansiosos cuando asumen inicialmente una función de liderazgo, debido a que están más cómodos cuando ejercen su influencia sobre los encargados de la toma de decisiones, que cuando toman las decisiones ellos mismos. Además, los líderes Dos a veces pierden el contacto con todo lo que creen que es correcto, ya que dependen excesivamente de lo que los demás piensan de ellos, y se sienten ansiosos por la posibilidad de que la gente se moleste con la decisión que tomaron. Se preocupan más por las reacciones de las figuras de autoridad y de aquellos a quienes respetan. Creen que si sus seguidores se frustran o se enojan con ellos, su capacidad para liderar se verá disminuida. En parte, esto es resultado de su creencia de que las personas siguen a líderes hacia los que se sienten positivamente inclinados, pero también es una consecuencia de que los Dos lideran a través de la construcción de relaciones positivas.

Para ellos, la utilización *íntegra* de los aspectos analíticos (centro cerebral) e instintivos (centro corporal) en la toma de decisiones, es un área de desarrollo importante. Si bien los Dos usan la racionalidad y el instinto para tomar decisiones, estos aspectos suelen ser secundarios con respecto a su intuición, la cual generalmente proviene de su centro cardiaco. Un líder Dos es más propenso a decir "siento que esto es lo correcto" que a decir "pienso que esto es lo correcto" o "mi instinto me dice que debo hacerlo".

El siguiente ejemplo muestra la angustia de Paul al tomar una decisión relacionada con un empleado, Greg:

www.underforum.info

Aunque Paul sabía que le tenía que comunicar a Greg su decisión de que no recibiría un aumento, tenía dificultad para conciliar lo que sentía con lo que sabía que debía hacer. Lógicamente, Paul sabía que su desempeño no era mayor al promedio y que la compañía sólo tenía dinero para aumentos basados en el mérito. Por otra parte, sabía que Greg tenía dos niños pequeños y necesitaba un ingreso adicional. Paul y Greg eran amigos y solían almorzar juntos, así que sabía que iba a ser una conversación difícil. Puesto que tuvo una discusión con Greg, le tomó tres o más semanas iniciar otra conversación con él.

Ejercicios de desarrollo para los Dos

TABLA 7.3 Dos: Ejercicios de desarrollo

Centro de inteligencia	Actividades para que los Dos desarrollen ese centro
Centro cerebral	**Análisis objetivo** No permita que sus sentimientos por la otra persona predispongan sus decisiones; esfuércese por ser objetivo. **Comprensión astuta** Base sus decisiones en información más objetiva y no tanto en la percepción. **Planeación productiva** No planee en exceso cuando esté ansioso, ni planee de menos cuando esté cansado; no se sobrecargue de compromisos.
Centro cardiaco	**Empatía** Examine por qué necesita saber con exactitud lo que otros piensan y sienten. **Relaciones auténticas** Sea completamente honesto con los demás acerca de sus razones para tomar una decisión. **Compasión** Dése cuenta de que ofrecer demasiada compasión puede incapacitar a las personas para valerse por sí mismas.
Centro corporal (visceral)	**Acciones efectivas** Aprenda a aprovechar la oportunidad, de manera que sepa cuándo actuar, cuándo esperar y cuándo no hacer nada.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 7.3 *(Continuación)* **Dos: Ejercicios de desarrollo**

Centro de inteligencia	Actividades para que los Dos desarrollen ese centro
	Determinación Tener el valor de sustentar sus convicciones, de manera que no se retracte ni se ponga a la defensiva cuando otros no estén de acuerdo con sus decisiones.
	Intuición Aprenda a confiar en su intuición tanto como en su corazón.

Estilo eneagramático de los Tres



Los líderes Tres están conscientes de que tomar una buena decisión y después implementarla los llevará al éxito, y que tomar una mala decisión, sin importar cuán bien esté ejecutada, inevitablemente terminará en un fracaso.

Cuando toman decisiones por lo general consideran la cultura organizacional, su propio ámbito de autoridad y el contexto que rodea a la situación en particular. A pesar de que el Tres es el estilo medular del centro cardiaco, dependen más del centro cerebral cuando toman decisiones. Procesan la información relevante con el fin de determinar la elección más racional, toman su decisión y después proceden a implementarla.

No obstante, esto no significa que ignoren sus centros cardiacos y viscerales. Ellos utilizan el centro cardiaco para evaluar de qué manera los individuos clave en la organización podrían responder a una opción y no a otra, y tienden a utilizar el centro corporal cuando eligen cómo implementar una decisión. Debido que los líderes Tres están tan enfocados en la ejecución, ellos consideran este factor en su toma de decisiones. También imaginan la implementación de diferentes escenarios y eligen el que tenga mayores probabilidades de éxito. Les gusta planear y deducir a dónde los llevará esa planeación.

El proceso de toma de decisiones de los Tres se observa en este ejemplo:

> Mary, la dueña de la compañía, estaba segura de que podría lograr cualquier cosa que se propusiera. De pronto se vio en el dilema de

www.underforum.info

tener que tomar una decisión con respecto a la necesidad de decidir establecer otra oficina en un lugar que se encontraba a dos horas de distancia en auto para expandir el negocio de su compañía, analizó la situación. Determinó que establecer una nueva oficina requería una gran inversión de capital e implicaría un riesgo mucho mayor que el que supondría si la empresa simplemente ofreciera sus servicios en la nueva ciudad y enviara a sus empleados por avión. A pesar de que Mary quería que la empresa se expandiera a esta nueva ubicación, debido a que creía que esta zona tenía un gran potencial, su decisión era clara: la compañía publicitaria construiría una base de clientes en la nueva sede y los atendería por vía aérea, antes de comprometerse e incurrir en el riesgo de abrir una oficina.

Aunque a los Tres les gusta tomar decisiones, ya que hacerlo los hace sentir que están a cargo de los resultados importantes, también experimentan angustia si el resultado es incierto o están implicados los sentimientos más profundos de las personas. En el primer caso, los líderes Tres analizan estas situaciones como si buscaran más detalles para eliminar la incertidumbre, incluso cuando es claro que siempre habrá ambigüedad. Cuando las decisiones involucran sentimientos profundos, incluidos los suyos, los Tres, quienes por lo general son rápidos para tomar decisiones, pueden congelarse, puesto que su cabeza, vísceras y corazón les indican que tomen diferentes caminos. No obstante, hay una buena lección en esta situación: las decisiones rápidas no siempre son las mejores. Cuando la rapidez en la acción no es esencial, tomarse tiempo para reflexionar y obtener más datos ayuda a los Tres a tomar no sólo buenas decisiones, sino decisiones sabias.

Los problemas se hicieron evidentes cuando Marie intentó tomar una decisión personal importante:

Durante diez años, Marie había manejado con éxito su negocio, pero siempre quiso regresar a la universidad para obtener un posgrado. No obstante, estaba punto de casarse y planeaba tener una familia. Marie está acostumbrada a fijarse metas y a ser exitosa en todo lo que hace, pero ¿cómo podría hacer todo

www.underforum.info

esto? Si bien su situación hubiera ocasionado que la mayoría de las mujeres se preguntaran cuál debía ser el siguiente paso, este dilema paralizó por completo a Marie durante un año. Sus depuradas habilidades analíticas no pudieron dar una respuesta fácil debido a que estaban implicados sus sentimientos y los de su futuro marido, los cuales tenían que ser discutidos y considerados.

Ejercicios de desarrollo para los Tres

TABLA 7.4 Tres: Ejercicios de desarrollo

Centro de inteligencia	Actividades para que los Tres desarrollen ese centro
Centro cerebral	**Análisis objetivo** Considere la información, incluidos los sentimientos, que quizá no lo llevarán directamente al resultado pretendido, pero que le ayudarán a tomar la mejor decisión. **Comprensión astuta** Asegúrese de que su deseo de eficiencia no le haga desperdiciar su escaso tiempo en analizar el significado de los datos. **Planeación productiva** Sea realista en cuanto a los plazos, y recuerde tener en cuenta los obstáculos imprevistos.
Centro cardiaco	**Empatía** Dedique tiempo a reflexionar sobre sus sentimientos y los de los demás; considérelos al momento de tomar sus decisiones. **Relaciones auténticas** Comparta sus sentimientos reales (incluidas sus ansiedades) que están relacionados con las decisiones que debe tomar; esto le ayudará a desmontar la imagen de excesiva confianza que ha creado y que se convierte en una barrera entre usted y los demás. **Compasión** Tome decisiones que no sean sólo rápidas sino también compasivas.
Centro corporal (visceral)	**Acciones efectivas** Aprenda a tomar la mayoría de sus decisiones de forma menos rápida, de manera que dé tiempo a que se filtren nuevas ideas. **Determinación** Explore sus valores más arraigados y manténgase firme en las decisiones basadas en esos valores. **Intuición** Sea más consciente de las señales de su cuerpo cuando esté considerando alternativas.

www.underforum.info

Estilo eneagramático de los Cuatros



Cuando los líderes Cuatros toman decisiones, utilizan sus centros cerebrales y corporales, pero, sobre todo, confían en su centro cardiaco. Tienen sentimientos acerca de muchas cosas: los datos de una situación, las alternativas que podrían tomar, las personas involucradas, el probable resultado e incluso los sentimientos acerca de sus sentimientos. Por lo general, tienen opiniones sólidas en cuanto a sus decisiones, y se apasionan particularmente cuando una decisión está relacionada con sus valores más importantes.

Debido a que los Cuatros son altamente analíticos, reúnen información (incluida la que respecta a sus sentimientos); analizan los problemas; hablan con los demás acerca de sus pensamientos, sentimientos y experiencias previas; y después pueden analizar la información para determinar el mejor curso de acción. También toman en cuenta la cultura organizacional y la estructura jerárquica para la toma de decisiones, y de esta forma las respaldan.

He aquí una historia acerca de Jacobo, un líder Cuatro que se enfrenta a una importante decisión estratégica:

> Jacobo estaba orgulloso del centro de investigación que había creado. En cinco años, él había liderado el centro desde el principio hasta su estatus actual, y lo había convertido en una institución reconocida gracias a sus investigaciones académicas de primera clase, con aplicaciones en escenarios del mundo real. Además de contratar a la gente más talentosa del campo, había decidido que el centro sólo podía realizar investigaciones que tuvieran aplicaciones prácticas. Debido a la claridad de Jacobo con respecto a sus valores —establecer la regla de que las investigaciones se usaran para mejorar las vidas de las personas— el centro prosperó.

Los líderes Cuatros pueden equivocarse cuando toman decisiones que enfatizan en exceso sus valores o cuando están demasiado enfocados

www.underforum.info

en las experiencias y sentimientos, tanto suyos como de otras personas. Por ejemplo, un Cuatro puede decidir aumentar el salario de un empleado, debido a que el individuo tiene problemas personales y necesita recursos adicionales. No obstante, puede no poner la atención suficiente al hecho de que el desempeño laboral de este trabajador es mucho más bajo que el de otros que no recibieron aumentos salariales. En un esfuerzo por ser compasivo, se vuelve injusto y daña la moral de los empleados de manera no intencionada.

Muchas decisiones no tienen respuestas obvias, y ellos se perturban cuando una situación es compleja y ninguna de las alternativas parece la ideal. Un líder Cuatro también experimentará angustia al tomar una decisión, de entre varias opciones, la cual, a pesar de ser rentable, puede perjudicar a algunos empleados. Debido a que son tan sensibles tienden a ponerse en los zapatos de la otra persona, de tal manera que se les dificulta tomar una decisión ya que piensan que ocasionará que alguien sufra.

He aquí un ejemplo de una ocasión en la que Jacob tuvo que tomar una decisión muy difícil:

> Jacobo sabía que para que el centro creciera, los científicos más antiguos tenían que enseñar a los más jóvenes. No obstante, los dos científicos de mayor edad no estaban dispuestos a hacerlo, puesto que pensaban que su trabajo consistía sólo en hacer investigaciones. Tampoco tenían interés en desarrollar las habilidades de aquellos científicos que acababan de recibir sus títulos universitarios. Sabía que (1) sin el apoyo de éstos dos investigadores, nunca obtendría la aprobación de los científicos de nivel intermedio para involucrarse en las tutorías; (2) si los obligaba a hacerlo, crearía una enemistad entre él y los científicos de mayor edad, y éstos podrían renunciar, y (3) si ignoraba el problema, el trabajo del centro podría resultar perjudicado. Durante dos años, Jacob fue incapaz de lidiar con esta situación, hasta que consiguió la guía de un asesor, quien le ayudó a desarrollar un sistema de incentivos exitoso con el fin de motivar a los científicos de nivel intermedio para convertirse en tutores.

www.underforum.info

Ejercicios de desarrollo para los Cuatros

TABLA 7.5 Cuatros: Ejercicios de desarrollo

Centro de inteligencia	Actividades para que los Cuatro desarrollen ese centro
Centro cerebral	**Análisis objetivo** No permita que sus experiencias y sentimientos personales predispongan su visión de los hechos; sea más objetivo en su toma de decisiones. **Comprensión astuta** Desarrolle una comprensión de la mente y del corazón. Pregúntese: *¿Cuál creo que es la verdad?* y *¿cuál siento que es la verdad?* **Planeación productiva** Piense detenidamente sus decisiones, use el método lógico y el intuitivo; si obtiene dos respuestas diferentes, pregúntese qué decisión le proporcionará el mejor resultado.
Centro cardiaco	**Empatía** Examine sus percepciones acerca de lo que las demás personas sienten acerca de los problemas y las decisiones; asegúrese de no proyectar sus reacciones emocionales en los demás. **Relaciones auténticas** Permita que otras personas le digan sus pensamientos y sentimientos reales acerca de una decisión; esté abierto a cualquier cosa que expresen. **Compasión** Recuerde que la emotividad excesiva no le ayudará ni a usted ni a los demás cuando tome decisiones.
Centro corporal (visceral)	**Acciones efectivas** No permita que los sentimientos lo inmovilicen y le impidan que tome una decisión; la acción es una forma de avanzar a través de las reacciones emocionales. **Determinación** Ser inflexible y demasiado tenaz en cuanto a una decisión, rara vez atrae a la gente, pero ser demasiado obediente o pasivo tampoco le servirá. Encuentre el punto medio. **Intuición** Pregúntese con regularidad cuáles son sus reacciones viscerales ante estas preguntas: *¿Qué quiero en realidad?* y *¿qué debo hacer aquí?*

www.underforum.info

Estilo eneagramático de los Cincos



Los líderes Cincos abordan la toma de decisiones desde una perspectiva analítica, acumulan datos y los ordenan de una forma lógica. Sus decisiones suelen ser muy bien pensadas, debido a que se toman el tiempo para asegurarse de que hicieron la investigación necesaria, evalúan los pros y contras y el posible impacto de cada alternativa antes de tomar su decisión final.

Ponen mucha atención en la estructura jerárquica y en la cultura organizacional, esto, para la toma de decisiones; rara vez sobrepasan sus líneas de autoridad, y suelen tomar decisiones congruentes con las prácticas operativas de la compañía utilizando principalmente su centro cerebral. Aunque en ocasiones utilizan su centro cardiaco y corporal, es más probable que lo hagan para verificar que la decisión que ya han tomado con base en datos recientes es factible. No obstante, los que han realizado trabajo de autodesarrollo para evitar desconectarse de sus emociones, utilizarán los tres centros, y sus decisiones suelen ser muy efectivas.

He aquí un ejemplo de una líder Cinco, Beth, quien utiliza un método de integración de cabeza, corazón y vísceras:

> Beth estaba en una junta de miembros de alto nivel, escuchando al presidente de la compañía explicar su propuesta de estrategia. Él indicó que el desarrollo profesional era crucial para el éxito de la organización, y propuso que a los empleados que no aprovecharan las oportunidades de desarrollo, disponibles para mejorar sus niveles de desempeño, no se les asegurara su empleo continuo en la compañía.
>
> Justo cuando el equipo estaba punto de aprobar la estrategia, Beth dijo lo siguiente: "Esperen un minuto. Estamos a punto de tomar una decisión con la que nadie estará de acuerdo. Ésta es una medida demasiado severa. ¿Qué hay de la gente? Es verdad que necesitamos cambiar la estrategia para enfatizar

www.underforum.info

el desarrollo, pero las medidas de esta propuesta que se está anunciando se tomarán como una amenaza. Ésta no es la mejor decisión".

El presidente y otros miembros del equipo se quedaron asombrados y en silencio, porque sabían que ella estaba en lo cierto. El hecho de que esto proviniera de alguien que no era percibida como una persona que tomara decisiones buscando únicamente el beneficio de la gente, generó que todos le pusieran más atención. Los comentarios de Beth ocasionaron que el equipo revisara la estrategia y cambiara el objetivo por completo.

Los líderes Cincos tienden a tomar decisiones por su propia cuenta, con base en su comprensión y análisis, en lugar de involucrar a más personas a lo largo de las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones. Esto puede ser positivo, debido a que respaldan firmemente sus decisiones. No obstante, este enfoque puede ser una desventaja, en particular cuando una decisión requiere de la participación de diferentes fuentes o cuando la participación de otras personas en el proceso podría animar a la gente a aceptar la decisión con mayor facilidad.

A diferencia de Beth, en el ejemplo anterior, los líderes Cincos no ponen suficiente énfasis en las reacciones de los demás cuando toman una decisión. Debido a que la mayoría, por lo general, tiene un centro cardiaco poco desarrollado, sus respuestas emocionales no suelen ser muy efectivas, y ellos esperan que las reacciones de los demás tampoco lo sean. Además, la poca familiaridad y la incomodidad que algunos experimentan con los sentimientos profundos pueden hacer que sea más difícil para ellos anticipar y enfatizar la reacciones emocionales de los demás.

Por último, muchos no actúan con la suficiente rapidez, debido a que desean asegurarse de que han reunido toda la información relevante y la han analizado a detalle antes de tomar una decisión. Sin embargo, algunas decisiones requieren acciones rápidas, mientras otras implican cantidades tan grandes de datos que es imposible saber todo de antemano.

El siguiente ejemplo, en el que participa Beth, ilustra sus errores potenciales:

www.underforum.info

Antes de unirse a su compañía, Beth había pasado 10 años trabajando como consultora en una gran empresa. Después de un año dentro de la organización, Beth quería renunciar. El dueño no le inspiraba respeto, se sentía limitada por las reglas de la empresa en cuanto a cómo debían trabajar los consultores con los clientes, y detestaba las juntas constantes. Sin embargo, también consideró que su salario era bueno, la empresa tenía prestigio y no sabía a dónde más buscar trabajo. Tendría que investigar sus opciones, pero el tiempo que tenía para hacerlo era limitado, debido a que su semana laboral constaba de más de 50 horas. No se sintió a gusto en la empresa durante ocho años más, hasta que finalmente se dio cuenta de que estaba dependiendo únicamente de la lógica e ignorando a su corazón. Esto la inmovilizaba y le impedía actuar.

Ejercicios de desarrollo para los Cincos

TABLA 7.6 Cincos: Ejercicios de desarrollo

Centro de inteligencia	Actividades para que los Cincos desarrollen ese centro
Centro cerebral	**Análisis objetivo** Recuerde que el análisis lógico no necesariamente es objetivo; la lógica puede tener sus propios prejuicios, según como la use. **Comprensión astuta** Asegúrese de que sus ideas incluyan información acerca de los sentimientos, así como de los datos. **Planeación productiva** No planee o haga estrategias en exceso; recuerde, no siempre es posible saber todo antes de desarrollar un plan.
Centro cardiaco	**Empatía** Aprenda a sentir sus sentimientos en tiempo real, no después del acontecimiento. Esto le facilitará leer los sentimientos de otras personas con más precisión y usar esta información en su toma de decisiones. **Relaciones auténticas** Elimine las barreras de comunicación entre usted y los demás; así, la gente le dará información más confiable.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 7.6 *(Continuación)* **Cincos: Ejercicios de desarrollo**

Centro de inteligencia	Actividades para que los Cincos desarrollen ese centro
	Compasión Explíquele a la gente de qué forma investigó para la toma de su decisión, y también exprese sus sentimientos en relación con ella. Sea amable cuando comparta información difícil.
Centro corporal (visceral)	**Acciones efectivas** Tome decisiones de una manera oportuna, use la información de su mente, su corazón y su intuición. **Determinación** Manténgase firme en sus decisiones tomadas, y para ello fusione su mente, corazón e intuición; sea flexible y reconsidere sus decisiones basadas tan sólo en su mente. **Intuición** Aprenda a leer sus señales corporales de manera que pueda confiar en su intuición; hacerlo le permitirá tomar decisiones mejores y más rápidas.

Estilo eneagramático de los Seises



En la mente del Seis, el liderazgo efectivo implica tomar decisiones constantes acerca de qué curso de acción es el que mejor resuelve el problema. No obstante, por lo general, no toman decisiones unilaterales; piensan que la toma de éstas es como una creativa resolución de problemas, en la que la mejor solución involucra la amplia participación de las demás personas. Hacerlo de esta manera le ofrece a los Seises una mayor certeza de que consideraron todas las contingencias, y de que tendrán el apoyo suficiente para la decisión que tomen.

Intentan identificar todos los posibles problemas que podrían surgir, y calcular los pros y los contras de cada curso de acción para elegir la mejor alternativa. Debido a que tienen una gran imaginación, la mayoría proyecta escenarios futuros nítidos, anticipan las consecuencias de cada uno y después toman una decisión. Aunque estos escenarios futuros surgen del centro cerebral de los Seises, también involucran al centro cardiaco (es decir imaginan las reacciones emocionales de las personas ante diferentes opciones) y al centro corporal (por ejemplo, imaginan las actividades que la persona podría realizar en cada escenario).

www.underforum.info

Al igual que los otros dos estilos del centro cerebral (los estilos eneagramáticos Cinco y Siete) los Seises ponen atención a la estructura jerárquica y a la cultura organizacional para la toma de decisiones. Esto no significa que los Seises siempre obedezcan las reglas implícitas y explícitas de la organización; quiere decir que cuando no toman una decisión de acuerdo con las reglas, por lo general se quedan con la impresión de que no hicieron las cosas exactamente como se esperaba, pero se sintieron obligados a hacerlo de esa forma. En la siguiente historia, Sharon, una líder Seis, tuvo que decidir si aceptaba o no una tarea de alto riesgo:

> Conocida como una especialista en cambios radicales, se le pidió a Sharon que aceptara un puesto como líder de una división de 200 personas cuyo desempeño era muy limitado; el líder anterior había sido despedido por bajo rendimiento. Se le dijo que tenía tres meses para transformar a la división. El desafío emocionó a Sharon, pero también le ocasionó ansiedad. A pesar de que comprendía la clase de trabajo que estos empleados hacían, no estaba familiarizada con su base de clientes, y no conocía a los gerentes que debían reportarle directamente a ella. Si bien muchas personas sufrirían al tomar una decisión de alto riesgo, Sharon decidió aceptar el puesto casi inmediatamente después de que le habían presentado la propuesta, pues sólo habían pasado tres días. En ese corto tiempo, se informó lo más que pudo acerca del nuevo grupo, se reunió con los gerentes clave para evaluar sus actitudes y competencias, y utilizó las habilidades de varios de sus colegas que estaban familiarizados con la base de clientes del grupo. Una vez que recabó esta información, Sharon también observó dentro de sí misma para determinar si realmente quería aceptar este desafío.

Cuando los Seises dudan de su juicio, creen que no tienen el apoyo de su organización o de sus líderes, o no imaginan resultados positivos para la decisión que deben tomar, pueden exhibir un alto grado de incertidumbre y ambivalencia. Como producto de lo anterior: oscilan entre distintas alternativas durante un largo tiempo, toman una decisión y después menoscaban su propia autoridad al no implementarla por completo, o no toman una decisión en absoluto.

www.underforum.info

Cuando los Seises tienen incertidumbre, sus mentes tienden a crear proyecciones negativas acerca de lo que podría sucederles y también dudan acerca de quiénes son lo suficientemente confiables como para solicitarles su apoyo. Estas proyecciones negativas, algunas de las cuales pueden ser precisas y otras no, confunden no sólo al líder Seis, sino a las personas que trabajan para ellos, a su jefe y a sus colegas. Puede ser desafiante descubrir cuáles escenarios son reales y cuáles son producto de su imaginación.

El estilo de toma de decisiones del Seis se observa en la siguiente historia:

> Sharon había aprendido una dura lección en los inicios de su carrera como gerente de otra compañía. Había desarrollado un equipo trabajador y de alto desempeño; después se enteró de que iba a haber una reorganización que ocasionaría la transferencia de varios miembros de su equipo a otros departamentos. Tanto Sharon como los integrantes de su equipo estaban muy consternados con la decisión. Cuando asistió a la junta de los gerentes para analizar la implementación de la reorganización, Sharon decidió hablar. Frente a todos los gerentes le dijo al presidente de la compañía, que tanto ella como su equipo pensaban que la decisión era mala, que tendría un impacto negativo en la productividad y la moral, y que debía revocarse. Debido a que no eligió el mejor momento o lugar para exponer sus preocupaciones, su opinión enfureció el presidente, ofendió a los otros gerentes (la mayoría de los cuales no estaban de acuerdo con ella) y perjudicó sus posibilidades de ascenso en esa compañía.

Ejercicios de desarrollo para los Seises

TABLA 7.7 Seises: Ejercicios de desarrollo

Centro de inteligencia	Actividades para que los Seises desarrollen ese centro
Centro cerebral	**Análisis objetivo** Mantenga la calma cuando analice los datos relacionados con una decisión, no se apresure; en particular cuando se sienta ansioso u observe que está repitiendo los mismos pensamientos.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 7.7 ***(Continuación)*** **Seises: Ejercicios de desarrollo**

Centro de inteligencia	Actividades para que los Seises desarrollen ese centro
	Comprensión astuta Aprenda a separar sus ideas objetivas de sus proyecciones imaginarias, esto, mediante la diferenciación honesta de sus sentimientos y motivaciones. Lo anterior le ayudará a aclarar sus intenciones y le permitirá tomar mejores decisiones. **Planeación productiva** Planee los escenarios positivos y negativos, y aprenda a detectar el momento exacto en el que debe detener la planeación y actuar.
Centro cardiaco	**Empatía** Permanezca empático incluso cuando el comportamiento de alguien lo moleste, lo lastime o lo enoje. **Relaciones auténticas** Sea sincero consigo mismo incluso cuando necesite o quiera algo de otra persona; evite los comportamientos aduladores. **Compasión** Sea compasivo tanto con usted, como con los demás; considérese a usted mismo en su toma de decisiones.
Centro corporal (visceral)	**Acciones efectivas** Tome decisiones cuyos riesgos ofrezcan resultados prometedores, y no sean sólo riesgos emocionantes; actúe basándose en sus instintos como forma de superar el análisis excesivo. **Determinación** Cuando esté seguro de una decisión, crea en usted y manténgase firme frente a la oposición; asegúrese de hacer esto de una forma accesible y de no reaccionar de forma impulsiva. **Intuición** Cuando no esté seguro de qué hacer, realice actividades físicas (como caminar) y pregunte a su intuición la mejor alternativa.

Estilo eneagramático de los Sietes



Al igual que los Seises, los líderes Sietes tienen mentes extremadamente activas. Sin embargo, éstos se diferencian de los Seises porque la mayoría de sus decisiones las toman con tanta rapidez que parecen espontáneas. No obstante, esto es el resultado

www.underforum.info

de su capacidad para procesar grandes cantidades de información con extremada rapidez.

Los Sietes, por lo general, toman decisiones que presionan los límites y fomentan la innovación. En teoría, les gusta involucrar a otros en la toma de decisiones debido a que consideran que así se generarán más alternativas. A pesar de que Sietes suelen referirse a sí mismos como líderes igualitarios y democráticos, esto no significa que piensen que la toma decisiones se deba hacer por consenso o voto mayoritario. Simplemente quieren que todos se unan a la conversación y expresen su idea u opinión.

Cuando saben que una decisión requiere de una previsión y participación considerables, se darán el tiempo para tomar la mejor decisión posible. También pueden organizar un grupo informal de consejeros respetados, y usar su participación como un elemento que aporta datos adicionales, que complementen la decisión.

He aquí un ejemplo de un líder Siete que buscó el consejo de otros:

> Esteban, líder de una importante división en una gran compañía, tenía abundantes actividades estratégicas, pero su equipo administrativo se quejó de que iba en demasiadas direcciones y sus prioridades no eran claras. Decidió formar un grupo de consultores y capacitadores con quienes había trabajado en el pasado, y les hizo estas tres preguntas: *¿Qué sabes acerca de organización, y cuáles son los factores que podrían mermar la capacidad estratégica de ésta?, ¿qué acciones me podrías aconsejar emprender?* y *¿qué necesito cambiar en mi comportamiento?* A pesar de que Esteban nunca reveló sus reacciones ante las respuestas obtenidas, tomó varias decisiones importantes después de esta junta, las cuales tuvieron un impacto altamente positivo en su división.

El rápido procesamiento de los Sietes puede interferir con su habilidad para tomar las mejores decisiones, por las siguientes razones:

- Piensan que tienen toda la información requerida, pero quizá ignoren datos críticos o no hayan profundizado lo suficiente.

www.underforum.info

- Otras personas pueden necesitar más tiempo que los Sietes para procesar la información relacionada con la decisión.
- Algunas veces omiten información cuando explican una decisión, ya que suponen que ésta es evidente para todos.
- Expresan ideas que no pretenden ser decisiones, pero no lo explican, por lo tanto los demás creen que son decisiones tomadas y comienzan a implementarlas.

Dado que su estilo se basa en el centro cerebral, son estimulados por sus pensamientos e ideas, de tal forma que ello les dificulta calibrar las reacciones y sentimientos de los demás. Es como si el centro cerebral se encendiera en estas ocasiones, pero el centro cardiaco se apagara y por lo tanto permaneciera como una fuente de datos inaccesible. Las decisiones basadas en lo que los Sietes *piensan* acerca de lo que los demás sienten (una especulación cerebral) y no en lo que *sienten* que otros sienten (empatía) los puede llevar a tomar decisiones que no son las óptimas.

Por último, quizá no pongan atención suficiente a las políticas organizacionales que rodean a la decisión. La mayoría de los Sietes consideran la política como una molestia que impide su capacidad para tomar decisiones y emprender la acción. Por desgracia, muchas excelentes ideas se han perdido precisamente porque los encargados de tomar decisiones no contaban con el apoyo de la gente correcta dentro de la organización, de esta manera se complicaron las cosas al no hacerlas de la forma adecuada y en el momento oportuno.

Al principio de su carrera, Esteban aprendió esta lección de la manera más difícil:

> Se percibía a sí mismo como un gerente modelo, y de inmediato comenzó a implementar nuevos proyectos en su departamento. Constantemente hacía recomendaciones a su jefe inmediato acerca de cómo mejorar la división, y ofrecía al presidente de la compañía opiniones no solicitadas sobre la dirección estratégica de la organización. Después de seis meses su jefe habló con él y le dijo, "Has implementado proyectos que requieren una

www.underforum.info

autorización previa, me has criticado indirectamente haciéndome numerosas sugerencias acerca de cómo cambiar la división, y diciéndole al presidente cómo manejar a su organización. Si quieres continuar trabajando aquí tendrás que aprender a mostrar un poco más de respeto por el trabajo de las demás personas".

Ejercicios de desarrollo para los Sietes

TABLA 7.8 Sietes: Ejercicios de desarrollo

Centro de inteligencia	Actividades para que los Sietes desarrollen ese centro
Centro cerebral	**Análisis objetivo** Asegúrese de realmente tener todos los datos, no sólo detalles. **Comprensión astuta** Comprender toma tiempo y reflexión; permítase hacer ambas cosas con el fin de tener una visión más profunda de las situaciones. **Planeación productiva** Tome una decisión y haga un plan, adáptese a ellos; enfoque su mente.
Centro cardiaco	**Empatía** Examine sus sentimientos e interprete las señales internas; esto le ayudará a leer el lenguaje corporal de los demás. **Relaciones auténticas** Relaciónese más allá de su raciocinio; cuando se relacione también a través de su corazón, sus decisiones serán mejores. **Compasión** Piense en el impacto potencial que tendrán sus alternativas sobre las personas.
Centro corporal (visceral)	**Acciones efectivas** Bajar el ritmo le ayudará a tomar decisiones sabias, no sólo decisiones que lo reten o estimulen. **Determinación** Confíe en la profundidad de su conocimiento y en su capacidad de sentir; esta confianza le permitirá tomar las mejores decisiones, y respaldarlas. **Intuición** Evite su tendencia a pensar y planear en exceso, mejor desarrolle su intuición. Cuando considere las opciones, pregúntese: *¿Cuáles de éstas me dicta mi intuición que tendrán el mejor resultado?*

www.underforum.info

Estilo eneagramático de los Ochos



Perciben la toma de decisiones como una parte esencial de su trabajo, y se consideran altamente capacitados en esta área. La certidumbre y valentía de los Ochos proviene de sus vísceras, dado que procesan la información de manera instintiva y por lo general responden con rapidez ante las situaciones que enfrentan.

Más que cualquier otro estilo eneagramático, sienten el poder y la dinámica de la autoridad, y están altamente sintonizados con la estructura y cultura para la toma de decisiones dentro de la organización. Esto no significa que siempre respeten la estructura jerárquica existente o tomen decisiones de acuerdo con la cultura organizacional. Cuando estos líderes rompen las reglas, lo hacen de manera deliberada, y saben que va a haber consecuencias.

Además, toman en cuenta el contexto de la decisión que están por tomar, y se enfocan particularmente en la urgencia de la misma. La mayoría utiliza su centro cerebral para procesar la información (aunque tienden a no necesitar tantos datos como los estilos del centro cerebral, Cinco, Seis y Siete) e integran ésta a sus acciones viscerales. Algunos Ochos también utilizan su centro cardiaco para hacer lo siguiente: (1) anticipar las probables respuestas de otras personas ante una decisión, (2) evaluar el impacto que tendrá una decisión sobre las personas afectadas o (3) valorar la toma de una decisión difícil que puede dañar a alguien más, lo cual podría propiciar que el Ocho se sienta culpable o lleno de remordimientos.

La siguiente historia acerca de René muestra la valentía y la confianza, orientada hacia la acción, que muestran los Ochos cuando toman decisiones:

> René es uno de los tres abogados que lideran una empresa jurídica global, él pensaba que para que su empresa tuviera éxito se requería una capacidad de liderazgo superior entre los gerentes practicantes (todos los cuales eran abogados sin ningún entrenamiento directivo) y un mayor énfasis en el desarrollo del negocio. Los otros dos líderes, uno de los cuales era el presidente

www.underforum.info

de la empresa y el otro un colega de René, acordaron permitir a René liderar este esfuerzo debido a que la trascendencia de esto le apasionaba.

Él decidió traer a dos consultores, un experto en desarrollo de negocios y una experta en liderazgo. El consultor de negocios trabajó primero con el área de práctica; el resultado fue un incremento de 30 por ciento en los ingresos, con lo que demostró el valor de realizar un desarrollo estratégico de negocios. La consultora de liderazgo trabajó primero con el presidente y después con el colega de René, lo cual incrementó sus niveles de competencia y confianza. Gracias a las decisiones estratégicas de René, ella pudo convencer al presidente y a su colega de expandir estos esfuerzos a toda la empresa.

Los Ochos toman decisiones que otros perciben como unilaterales, debido a que confían en sus opiniones, más que en las de otras personas, y escuchan a sus instintos para emprender acciones. Sin embargo, sus decisiones pueden estar equivocadas, puesto que nadie tiene una intuición infalible.

A los Ochos también les agrada que las cosas sucedan con rapidez, y como consecuencia, para ellos no son importantes los detalles. Tienen un sentido interno de urgencia, quieren que las cosas se hagan rápido con el fin de lograr el impacto que desean y avanzar al siguiente gran desafío. No obstante, algunas decisiones se toman mejor cuando hay más participación, reflexión y tiempo, mientras que otros problemas simplemente desaparecen por su propia cuenta si un líder es paciente y aprende el arte de aprovechar la oportunidad.

Por último, algunos Ochos no aceptan de la mejor forma las críticas constructivas o se vuelven combativos cuando se enfrentan con lo que perciben como oposición. Pueden encontrar resistencia debido a que algunas personas en la organización consideran que sus decisiones sobrepasan las líneas de autoridad, o porque otros tienen diferentes ideas sobre cuál es el mejor curso de acción. Para algunos es difícil cambiar su forma de pensar, se les complica admitir que han cometido un error o han tomado una decisión que no es la óptima.

El siguiente ejemplo ilustra el estilo de toma de decisiones de René:

www.underforum.info

Después del éxito de los esfuerzos descritos antes, René decidió usar a ambos consultores en su área de práctica. El consultor de desarrollo de negocios fue contratado para desplegar un plan de desarrollo de negocios integral; La consultora de liderazgo fue contratada para ayudar a René a organizar a su grupo de 75 practicantes, enfocándose en la eficiencia del servicio al cliente.

Ésta informó a René que el consultor estaba planeando una reorganización distinta a la acordada, ya que estaba actuando con base en las necesidades de desarrollo del negocio. Le advirtió que las dos diferentes reorganizaciones, basadas en metas distintas (una en la eficiencia y servicio al cliente, y la otra en el desarrollo de negocios) requerían ser coordinadas o de lo contrario, los consultores estarían trabajando para lograr distintos objetivos.

Debido a que René estaba muy ocupado y tenía poco tiempo para involucrarse de manera directa, decidió continuar solamente con la reorganización del desarrollo de negocios. El resultado fue que terminó con un diseño organizacional cuya implementación era muy costosa y que en realidad perjudicaba las relaciones con el cliente, debido a que los recursos asignados al trabajo con el cliente eran muy pocos.

Ejercicios de desarrollo para los Ochos

TABLA 7.9 Ochos: Ejercicios de desarrollo

Centro de inteligencia	Actividades para que los Ochos desarrollen ese centro
Centro cerebral	**Análisis objetivo** Cuestione sus suposiciones; pida las opiniones de los demás; tenga múltiples puntos de vista cuando tome decisiones.
	Comprensión astuta Valore sus percepciones, pero pregúntese cuáles de ellas no son viables para su toma de decisiones.
	Planeación productiva Mantenga su capacidad para planear el panorama general, pero asegúrese de planificar también los aspectos operativos de la implementación.

(Continúa)

www.underforum.info

TABLA 7.9 *(Continuación)* **Ochos: Ejercicios de desarrollo**

Centro de inteligencia	Actividades para que los Ochos desarrollen ese centro
Centro cardiaco	**Empatía** Dése tiempo para percibir los sentimientos de otras personas, incluso cuando se trate de individuos a quienes no respeta. **Relaciones auténticas** Modere su personalidad valiente y confiada; cuando se permita ser más vulnerable, la gente lo apoyará más a usted y a sus decisiones. **Compasión** Considere el impacto de sus decisiones sobre las demás personas, pero base sus decisiones en evitar sentirse culpable.
Centro corporal (visceral)	**Acciones efectivas** No se precipite, no tome decisiones excesivamente complejas cuando una solución simple tendría la misma eficacia. **Determinación** Sea claro, pero tenga cuidado de no volverse inflexible o insensible. **Intuición** Confíe en sus instintos, pero cuando su reacción parezca demasiado fuerte o rápida, haga una pausa y reexamine su decisión.

Estilo eneagramático de los Nueves



Los líderes Nueves por lo general toman decisiones racionales, puesto que usan un proceso metódico basado en los datos recopilados. Debido a que ellos valoran el consenso y le dan la oportunidad a la gente de exponer sus perspectivas, por lo general, incluyen a muchas personas en la reunión y análisis de datos, lo cual influye en la decisión final.

Ya que desean evitar el conflicto y aprecian el trabajo metódico, por lo general son explícitos acerca de qué decisiones tomarán, y siguen un proceso riguroso para la recolección de todos los datos relevantes. Entre éstos debe haber información acerca de la cultura organizacional, incluidos datos sobre cómo se toman las decisiones y cuáles son las líneas jerárquicas para la toma de las mismas.

www.underforum.info

Puesto que tienen magníficas habilidades sociales, los líderes Nueves también establecen excelentes relaciones y son capaces de discutir temas importantes de una forma que no es amenazante. Escucharán abiertamente cuando alguien no esté de acuerdo con una decisión que ellos tomaron, siempre y cuando al hacerlo la otra persona no sea excesivamente antagonista o crítica.

La siguiente historia acerca de Brandon, muestra el estilo de toma de decisiones de un Nueve:

> Brandon, el nuevo director del departamento de servicio al cliente, de inmediato se percató de que los empleados asignados al servicio de atención telefónica al cliente tenían serias deficiencias en su desempeño. En lugar de alarmar a sus telefonistas con un ultimátum para que mejoraran, habló en privado con cada uno de ellos para comprender su perspectiva y desarrollar un entendimiento mutuo. También habló con su jefe, sus colegas y con los clientes del servicio. Además, comparó su departamento con los servicios al cliente de otras compañías y observó a sus empleados mientras trabajaban. Brandon se concedió tiempo, desarrolló relaciones y supo exactamente qué estaba ocasionando el problema: una discrepancia entre las preguntas que se esperaba que el equipo de servicio al cliente respondiera y el nivel de conocimientos técnicos para hacerlo. Cuando decidió dividir el departamento en especialistas de servicio y especialistas técnicos, su decisión tuvo una aceptación generalizada.

La mayoría tiene acceso a sus centros cerebrales y cardiacos, y utilizan el primero para reunir y absorber información, y el segundo para involucrarse con los demás en el proceso de toma de decisiones y para anticipar sus reacciones en este sentido. A pesar de que son un estilo del centro corporal y que muchos confían en sus instintos, la mayoría no tienen *total* acceso a este centro. Debido a que no se sienten cómodos

www.underforum.info

sintiendo enojo, suelen ignorar las señales físicas que les avisan cuando están experimentando angustia, lo cual a su vez los distancia de la información útil que les envía su centro corporal.

La tendencia de los Nueves a evitar el conflicto también afecta su toma de decisiones. Estos líderes prolongan el proceso de toma de decisiones como una forma de evitar la tensión, el desacuerdo o el enojo, o bien confunden el curso de acción que deben tomar. Además, muchos Nueves saben mejor lo que *no* desean hacer que la acción que *deben* emprender.

Por último, por lo general, prefieren tomar decisiones con una gran cantidad de participación de otras personas, y se meten en aprietos cuando la cultura organizacional o una decisión en particular requieren un estilo más autoritario. Sin embargo, existen algunos casos en los cuales los Nueves prefieren tomar una decisión unilateral, en especial cuando creen que saben más acerca del tema que cualquier otra persona y cuando sienten que tienen autoridad para hacerlo. En estos casos, cuando alguien está en serio desacuerdo con ellos o se les pide que involucren a otros en el proceso, se enfurecen y sienten que sus ideas y autoridad están siendo ignoradas o menoscabadas.

He aquí un ejemplo de las dificultades de los Nueves con la toma de decisiones:

> Para elegir un nuevo software de cómputo con el fin de rediseñar el servicio al cliente, Brandon creó un comité, pero él mismo realizó la mayor parte del trabajo de investigación. Brandon actuó así porque estaba familiarizado con el software y porque se sentía frustrado por la falta de experiencia de los miembros del comité, lo cual lo impacientó debido al tiempo que hubiera tenido que invertir para capacitarlos. A pesar de que mantuvo a los miembros al tanto de sus movimientos, esto, por medio del correo electrónico y de conferencias telefónicas, al final, Brandon eligió un sistema que su comité calificó como demasiado complejo para que el personal de servicios al cliente lo utilizara.

www.underforum.info

Ejercicios de desarrollo para los Nueves

TABLA 7.10 Nueves: Ejercicios de desarrollo

Centro de inteligencia	Actividades para que los Nueves desarrollen ese centro
Centro cerebral	**Análisis objetivo** Recuerde que si usted recaba muchísimos datos y después analiza demasiado una situación, estará creando confusión acerca de cuál información es la más relevante. **Comprensión astuta** Respete su intuición acerca de las decisiones que está tomando y dispóngase a ponerlas en marcha. **Planeación productiva** Respete sus plazos de entrega, planee su programa con cuidado y después déle seguimiento.
Centro cardiaco	**Empatía** Asegúrese de mantener su empatía, incluso con gente que perciba como negativa e inconforme. **Relaciones auténticas** Desde las primeras etapas de la discusión comparta sus verdaderos sentimientos acerca de los diferentes aspectos de una decisión y del proceso de toma de decisiones. **Compasión** Sea amable, incluso con la gente que de forma agresiva exponga que no está de acuerdo con sus decisiones.
Centro corporal (visceral)	**Acciones efectivas** Modifique su tendencia a postergar; es preferible que se equivoque por tomar acciones precipitadas, y no porque actúa con demasiada lentitud. **Determinación** Sin ser testarudo, mantenga sus decisiones de manera firme, incluso cuando haya oposición y conflicto. **Intuición** Cada vez que tome una decisión, consulte a su intuición para obtener información adicional

Ejercicios de desarrollo para todos

- Piense en tres decisiones relacionadas con el trabajo o con su vida personal, las cuales haya tomado el año pasado. Tome tres hojas de papel y escriba una decisión en cada hoja. Debajo de cada decisión delinee tres columnas y titúlelas así: cabeza, corazón e intuición. En cada una, escriba cómo utilizó cada centro para tomar esa decisión

www.underforum.info

en particular. Después, revise las tres decisiones y busque los patrones relacionados con la forma en que usó su cabeza, corazón e intuición. Finalmente, evalúe, y utilice esta información para mejorar sus tres centros y que ello le ayude a mejorar sus procesos de toma de decisiones.

- La próxima vez que necesite tomar una decisión y que haya recabado la información necesaria, pregúntese: *¿Qué me dice mi cabeza que haga?, ¿qué me dice mi corazón?* y *¿qué me dice mi intuición?* Si obtiene la misma respuesta para cada pregunta, probablemente tome una decisión óptima, siempre y cuando contemple la cultura organizacional, la estructura jerárquica para la toma de decisiones y el contexto de la decisión. Si obtiene diferentes respuestas, cuestiónese por qué. Esta evaluación le proporcionará una excelente guía para saber qué debe hacer después.
- Aprenda más mediante la lectura del libro "Tome decisiones óptimas", el cual recomendamos en la sección de Recursos.

www.underforum.info



Capítulo 8

Encárgarse del cambio

En las organizaciones contemporáneas, el cambio se ha convertido en una forma de vida. Ahora, las compañías están operando en entornos cada vez más complejos, con mayor competencia, menos recursos, menos tiempo para llegar al mercado, superiores expectativas de los clientes, mayor regulación, más tecnología e incertidumbre. Por ello, las organizaciones necesitan ser flexibles, innovadoras, conscientes del costo y sensibles, esto, si es que desean tener éxito en el mercado global. Como resultado, los gerentes de todos los niveles deben ser capaces de encargarse del cambio y de liderar a sus equipos en direcciones que quizá no hayan tomado en cuenta.

Primero, los líderes precisan *administrar el cambio* mediante: (1) una evaluación sistemática de la situación actual, que sirva como parámetro para motivar el cambio, (2) el diseño de la organización a futuro, con la precisión suficiente para permitir la implementación exitosa del cambio, y (3) el desarrollo de un plan maestro integral; todo ello junto con subplanes que permitan a la organización realizar una transición fácil hacia el futuro. Además, los líderes necesitan promotores del cambio, reales y simbólicos, y al mismo tiempo deben manejar el negocio cotidiano. Las áreas de responsabilidad del líder en la administración del cambio se muestran en la figura 8.1.

www.underforum.info

FIGURA 8.1 Administración del cambio



Encargarse del cambio también requiere de una *estrategia integral para el cambio* que incluya lo siguiente:

1. Incrementar la demanda y el deseo del cambio
2. Crear una visión apremiante para el cambio
3. Desarrollar un plan y proceso sistemáticos para la iniciativa del cambio
4. Reducir la resistencia al cambio
5. Anclar el cambio en la organización futura

Estos cinco elementos de la estrategia están basados en los elementos de la administración del cambio, como se muestra en la gráfica: Encárguese del cambio (figura 8.2).

FIGURA 8.2 Encárguese del cambio



www.underforum.info

Fórmula para la estrategia del cambio

La estrategia del cambio en realidad es una fórmula para encargarse del cambio:

$$D \times V \times P > R = C$$

donde D = demanda, descontento y deseo de cambiar
V = la visión o modelo para el cambio
P = el plan y proceso del cambio
R = resistencia al cambio
C = resultados del cambio

Cuando se usa esta fórmula para encargarse del cambio, D, V y P deben ser mayores que R, con el fin de que C (el cambio) ocurra. Además, los elementos de la estrategia a la izquierda de la R (resistencia) se multiplican mas no se suman, lo cual significa que cada uno de ellos (es decir, D, V y P) deben ser mayores que cero con el fin de que se logre el cambio. Si hay una visión y plan para conseguir lo anterior, pero a nadie le importa dicho esfuerzo, tenemos que: (D = 0), y por ende, el cambio no tendrá apoyo y no se producirá.

Asimismo, un esfuerzo para el cambio puede estar basado en una gran cantidad de demanda y descontento con el estado de las cosas (D alta), y en tener un plan y proceso sofisticados (P alta) para el cambio, pero carecer de visión (V = 0). En este caso, la gente quiere cambiar y ha creado un plan y proceso para hacerlo, pero no saben hacia dónde van; por lo tanto, el cambio no tendrá éxito.

Encargarse del cambio significa que usted está capacitado en los siguientes seis componentes de competencia:

1. Ser un promotor del cambio
2. Comprender la situación actual y desarrollar el deseo y demanda por el cambio
3. Crear la visión de cambio
4. Administrar la transición, mediante el desarrollo e implementación de un plan y proceso para el cambio

www.underforum.info

5. Reducir la resistencia al cambio
6. Diseñar la organización a futuro y anclar el cambio

Conforme avance en la lectura de este libro y reflexione acerca de los seis componentes de competencia para encargarse del cambio, califíquese en cada área en una escala de 1 a 5. Esto le ayudará a determinar tanto sus áreas de fortaleza como las áreas en las que necesite desarrollo.

Los seis componentes de competencia para encargarse del cambio

Componente 1: Ser un promotor del cambio

Esto involucra promover el cambio al identificar y perseguir, de manera activa, los productos y formas innovadoras de hacer las cosas; ser conocido en la organización como un líder visible y comprometido con el cambio; y comprender e integrar el aprendizaje de las iniciativas de cambio pasadas, con el fin de trasladar estas ideas a los esfuerzos de cambio futuros.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 2: Comprender la situación actual y desarrollar el deseo y la demanda por el cambio

Esto significa comprender con profundidad y comunicar las oportunidades inherentes del cambio; usar un método de pensamiento sistémico para analizar la situación actual e identificar sus orígenes; hacer uso de múltiples medios de comunicación para motivar que la gente apoye el cambio, y de esta manera generar una necesidad de cambio altamente pública; presentar una exposición persuasiva a favor del cambio, esto, mediante estadísticas y razonamientos; sentimientos (como esperanza, inquietud, desesperanzas o frustraciones) y símbolos e historias evocativos; y energizar el esfuerzo del cambio a través de la creación de un sentimiento compartido de urgencia.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

www.underforum.info

Componente 3: Crear la visión del cambio

Esto implica conseguir una visión apremiante y de colaboración para el futuro; comunicar con pasión la visión mediante múltiples medios como narraciones selectivas, metáforas apremiantes y testimoniales; organizar los valores, sustentar la visión y asegurarse de que todos los aspectos del cambio reflejen estos valores; usar modelos y ejemplos de reorganización de otras compañías para vender la propia visión; involucrar a la alta dirección, a líderes naturales, así como a individuos y grupos clave con el fin de apoyar la visión e influir en otros para unirse al esfuerzo del cambio.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 4: Administrar la transición, mediante el desarrollo e implementación de un plan y un proceso para el cambio

Esto incluye desarrollar un plan maestro que sea concreto, pero también flexible y que esté alineado con la visón; crear e implementar subplanes de soporte (por ejemplo, planes para la comunicación, finanzas y logística); documentar y monitorear cronogramas, acontecimientos importantes y responsabilidades; crear uno o más equipos de planeación y asegurarse de que éstos tengan el tiempo, recursos, talla intelectual y experiencia requerida; asegurarse de que los medios de comunicación sean oportunos, frecuentes y precisos; capacitar, facultar y recompensar o sancionar a las personas de manera que apoyen el cambio; monitorear regularmente el progreso mediante mediciones acordadas.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 5: Reducir la resistencia al cambio

Esto incluye identificar con precisión el origen y causas de la resistencia con el fin de desarrollar estrategias para reducirla; construir

www.underforum.info

relaciones positivas con los grupos y líderes influyentes; establecer estructuras de participación formales e informales, y fomentar su uso, pero siempre dejando bien claro cuándo se pueden utilizar y cuándo no; escuchar la retroalimentación y exponer de manera pública cómo y cuándo se utilizará; y ayudar a las personas a manejar el apego y la pérdida, los cuales son partes naturales del cambio.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

Componente 6: Diseñar la organización a futuro y anclar el cambio

Esto implica explicar los beneficios del cambio y por qué es importante llevarlo a cabo; involucrar a otros en un diálogo honesto acerca de este tema; hacer un análisis riguroso de la situación actual e identificar la visión del cambio que se quiere tener, con el fin de elaborar un diseño organizacional para el futuro; crear criterios de diseño para cada elemento que se pondrá en marcha dentro de la organización, con el suficiente detalle para permitir una implementación fácil, en la que todos los elementos se soporten entre sí; comprender y comunicar si el cambio es de desarrollo (es decir si es pequeño y en aumento), de transición (mediano a grande, sin cambios en la cultura o paradigmas), o de transformación (cambios fundamentales en la cultura, paradigmas y trabajo); especificar qué partes de la organización resultarán directa o indirectamente afectadas por el cambio; hacer que el cambio sea sustentable al enfatizar las victorias a corto y largo plazo; y anclar el cambio a la nueva organización a través de la transformación cultural, refuerzo y modificación de las estructuras y sistemas, y comunicación continua.

Bajo				Alto
1	2	3	4	5

www.underforum.info

Dimensiones eneagramáticas para encargarse del cambio

Estilo eneagramático de los Unos



Disfrutan encargarse del cambio, porque están profundamente comprometidos con la mejora organizacional así como con su constante perfeccionamiento personal. Cuando los líderes Unos tienen que resolver grandes tareas, prefieren descomponerlas en partes manejables, y después organizar los elementos en un plan a gran escala que les permita solventar el trabajo. Cuanta más experiencia tenga un líder Uno, más grandes serán los retos que a él o a ella les guste asumir.

Usan sus mentes perspicaces para encargarse del cambio, y para determinar si en su organización, éste es una buena idea. Si creen que lo es, lo aceptarán completamente y se regirán bajo la premisa de que: nada que valga la pena hacerse es imposible. Esto les da aliento. Analizan con detalle la situación actual para asegurarse de que todos los asuntos estén definidos, diseñan el escenario futuro de forma minuciosa para que la meta sea clara, y después desarrollan un plan y un proceso de transición práctica, los cuales implementan rigurosamente. Además, sobresalen como promotores del cambio, y no sólo explican la necesidad del mismo, sino que también lo exponen en términos concretos y convincentes.

He aquí un ejemplo, la explicación que da Alan sobre la reorganización de su personal:

> Alan, un alto directivo a cargo de la certificación de calidad, sabía que su equipo se sentiría abrumado cuando les hablara de la necesidad de reorganizar el área de trabajo. Al hacer este anuncio, en una junta, Alan dijo, “Podemos ser más efectivos de lo que somos ahora, si nos reorganizamos con base en las líneas internas de clientes, más que en torno a las funciones de calidad. Sé que todos están trabajando a su máxima capacidad, así que voy a necesitar que me ayuden a determinar cómo pueden mantener este mismo nivel de excelencia mientras se lleva a cabo la reorganización”.

www.underforum.info

No obstante, el sentido práctico de los Unos, también puede ser un obstáculo. Si piensan que el trabajo para ejecutar el cambio excede por mucho los probables resultados positivos, quizá no se comprometan por completo con el esfuerzo para el cambio. Incluso puede vérseles como resistentes al cambio aunque ellos no se perciban así.

Además, si bien los líderes Unos con frecuencia sobresalen en la implementación del cambio, quizá no pongan suficiente atención a la creación de una visión compartida y convincente. Algunos piensan que si los detalles del futuro están definidos con claridad y la necesidad del cambio es evidente, la visión compartida no es necesaria. Sin embargo, muchas personas necesitan una visión sólida para mantenerse en equilibrio con el cambio, debido a que ello les permite estar en desacuerdo con ciertos detalles, sin que ello signifique retirar su apoyo al esfuerzo en general.

Se impacientan cuando ven que otros no apoyan los cambios que ellos conciben como evidentes e importantes. Cuanto más se esfuerzan los Unos por ocultar su irritación, más la expresan a través de sus rápidas respuestas verbales y su comportamiento no verbal.

Por último, colaboran mucho con el trabajo que implica el cambio. A ellos les gusta asegurarse de que todos los detalles estén bajo control, y disfrutan completar tareas específicas. Por lo tanto delegan menos responsabilidades de las que deberían y terminan con más trabajo del que pueden manejar.

Alan aprendió esta lección de una experiencia pasada, como se ve en el siguiente ejemplo:

> Cuando la organización se mudó a un nuevo sitio, a muchas millas de distancia de las oficinas originales, Alan aceptó ser el gerente de proyecto, aún sabiendo el gran esfuerzo que eso implicaba. Para ello, creó un plan, manejó la logística e interactúo con los arquitectos, transportistas y consultores de cómputo. No obstante, las dificultades de supervisar el transporte y mantener el negocio cotidiano lo abrumaron. A pesar de que todo salió bien, la vida familiar de Alan se desestabilizó, y terminó exhausto. En retrospectiva, él se dio cuenta de que una sola persona no podría hacer todo y que el precio que hubiera tenido que pagar en el terreno personal habría sido menor si hubiera sabido involucrar a otros.

www.underforum.info

Ejercicios de desarrollo para los Unos

PIDA AYUDA Aunque disfrute hacer la mayor parte del trabajo, delegue 50 por ciento más responsabilidades, en comparación con las que normalmente se adjudica a sí mismo. Encargarse del cambio significa depender de otras personas y supervisar el esfuerzo de ellas, no involucrarse excesivamente en los detalles.

OBSERVE CÓMO SUS REACCIONES PUEDEN SER INTERPRETADAS COMO RESISTENCIA Debido a que usted tiene opiniones firmes y sustentadas, cree que éstas son correctas la mayor parte del tiempo y por lo tanto reacciona con rapidez ante los comentarios de otras personas; esta actitud puede confundirse con una resistencia al cambio, incluso cuando tan sólo está haciendo una pregunta o mostrando su desacuerdo con un detalle. Cuando escucha completamente y se esfuerza por integrar otros puntos de vista con el suyo, es más probable que se le perciba como una persona que soluciona de forma eficaz los problemas y no como un opositor al cambio.

VINCULE A LA VISIÓN TODOS LOS ASPECTOS DEL CAMBIO Dedique tiempo suficiente a desarrollar la visión para el cambio, y vincule todos los aspectos del mismo con la visión, por ejemplo: la evaluación, el plan de transición y el proceso. De igual forma, especifique los detalles relacionados con los resultados del cambio. Al hacer esto, ayudará a otros a enfocarse y a comprometerse.

Estilo eneagramático de los Dos



Los líderes Dos apoyan el cambio de manera incondicional y disfrutan de liderarlo, esto, si consideran que será benéfico para las personas y para la organización. No obstante, tienen problemas para aceptar un cambio que, a pesar de ser bueno para la organización, ocasionará que las personas sufran. En esta situación, se vuelven creativos y se esfuerzan por encontrar un punto medio aceptable.

www.underforum.info

También les agrada organizar un conjunto complejo de tareas y terminarlas a tiempo. Son expertos en administrar las distintas formas de comunicación involucradas en los complejos esfuerzos para el cambio. Por lo general, lidian con la resistencia al cambio de una forma productiva. Los líderes Dos se toman el tiempo para escuchar las opiniones e inquietudes de los demás. Aunque no siempre hacen lo que los otros proponen, le dan a la gente toda su atención y consideración, de esta forma logran que los disidentes se sientan respetados, incluso si al final sus ideas no se implementan.

La siguiente historia muestra cómo los Dos asumen un desafiante esfuerzo para el cambio:

> Sally, la presidenta de una organización no lucrativa, estaba ocupada en coordinar el trabajo del consejo, en el cual supervisaba, de tiempo completo, a dos miembros del personal y trabajaba en el desarrollo de la estrategia. La organización necesitaba un sitio web interactivo mediante el cual se pudiera rastrear información, vender mercancía y ofrecer la última información a los clientes, junto con otras funciones. A pesar de que el conocimiento de Sally sobre los sitios web era limitado, ella era la persona con más experiencia dentro del consejo.
>
> No sólo lideró el esfuerzo del cambio relacionado con la nueva página en la red, sino que al mismo tiempo modificó los componentes relacionados con la infraestructura organizacional. Involucró a los miembros del consejo y del equipo en el diseño y contenido del sitio, y en el desarrollo de la infraestructura organizacional de soporte. Todos contribuyeron porque creían en la visión de la organización, sabían cuánto se estaba esforzando Sally en este trabajo y querían apoyarla.

A muchos les gusta encargarse del cambio debido a que organizar personas, tareas y eventos satisface su deseo de desempeñar una función clave en la organización e implementar actividades complejas. No obstante, también se sienten abrumados por las grandes iniciativas de cambio; cuando al líder Dos se le presentan muchas solicitudes de ayuda por parte de personas con diferentes agendas, se preocupan porque

www.underforum.info

no hay manera de satisfacer a todos. Si las decisiones difíciles que toman generan enojos en la organización, los líderes Dos sienten que no han realizado un trabajo realmente bueno y que el que han hecho no es valorado. Este escenario se agrava cuado los Dos piensan que otros están influyendo de manera inapropiada el esfuerzo de cambio, o que están socavando las decisiones que ellos como líderes han tomado.

La mayoría de los esfuerzos para el cambio implican consecuencias positivas y negativas no anticipadas. Para ellos es muy importante el impacto que el cambio tendrá en las personas, y los resultados negativos pueden ser demasiado descorazonadores, en especial si el líder Dos se ha comprometido públicamente a que estos resultados negativos no ocurran. Si bien algunos Dos son expertos en manejar personas tanto como en manejar tareas, otros se enfocan especialmente en la gente. En consecuencia, puede que los empleados estén muy bien informados y alineados con el esfuerzo de cambio, pero a su vez, el líder Dos está soslayando la atención en los detalles de la ejecución. Por último, los Dos suelen trabajar sirviendo a los demás hasta la extenuación, por ello, reprimen sus sentimientos de fatiga hasta que se enferman o se enojan por todas las demandas que cargan sobre sus hombros.

He aquí un ejemplo de lo que le sucedió a Sally cuando fue gerente de recursos humanos de una pequeña empresa minorista:

> Sally era parte de un comité directivo autorizado para cambiar a la compañía, de una organización basada en funciones a una basada en equipos. Al principio, ella apoyó 100 por ciento el cambio y usó su entusiasmo para involucrar a más personas. No obstante, la compañía contrató a expertos en eficiencia, quienes decidieron que el nuevo cambio debía incluir una reducción de 15 por ciento del personal. No sólo percibió a estos extraños como un equipo que se apropiaría del trabajo del comité directivo, sino que se vio obligada a encabezar el proceso de cambio que incluía el despido de los trabajadores. Enojada y frustrada, hizo un trabajo mediocre para implementar el proceso de reducción de personal y renunció dos semanas después de que la dura experiencia había acabado.

www.underforum.info

Ejercicios de desarrollo para los Dos

ADMINISTRE LOS NIVELES DE ENERGÍA Y ESTRÉS Cuando por primera se dé cuenta de que está trabajando en exceso, o cuando observe que se encuentra muy fatigado, deténgase. Descanse más, coma de manera más saludable, ejercítese, y haga algo bueno por usted, preferiblemente algo que no sea costoso. (Como una forma de ser buenos con ellos mismos, algunos Dos compran cosas que exceden su presupuesto, y por lo tanto crean más estrés).

DESARROLLE UN MÉTODO MÁS BALANCEADO PARA MANEJAR SITUACIONES DIFÍCILES Cuando se enfrente a cuestiones extremadamente complejas, tal vez se sienta frustrado y voluble. En este caso, examine la razón de sus emociones, por ejemplo, cómo se siente quizá esté relacionado con la creencia de que usted es responsable de todos y de todo, o de que otros no están apoyando sus esfuerzos a pesar del apoyo consistente a su trabajo. Reconocer tales sentimientos puede ser difícil, pero una vez que lo haga, es bastante liberador.

DESARROLLE EL TRABAJO DE TAL MANERA QUE OTROS EJECUTEN SUS TAREAS SIN NECESIDAD DE SER GUIADOS Sin que sea su intención, puede estar generando que las demás personas dependan de usted. Si bien esto lo hace sentir necesario e involucrado, la gente se llega a sentir incapaz de realizar una tarea sin su colaboración. Usted puede ayudar más a las personas si les permite ser independientes.

Estilo eneagramático de los Tres



Enfocados en el futuro, los líderes Tres saben cómo utilizar sus esfuerzos para el éxito. Analizan la situación actual, establecen metas, desarrollan un plan de acción para la transición y esperan resultados. Les gusta tener un plan que ellos y los demás puedan seguir, y monitorean el desempeño y progreso del mismo durante el proceso. Cuando tienen un equipo capaz detrás de ellos, se mantienen

www.underforum.info

a sí mismos y a los demás enfocados en los objetivos, y su entusiasmo y voluntad para hacer un trabajo arduo suelen ser contagiosos.

Por lo general, son expertos en comunicar la necesidad del cambio. Los líderes Tres ponen mucha atención en cómo los demás, en particular, clientes, jefes y subordinados, responden a sus esfuerzos, y ajustan sus planes en consecuencia. Su actitud dinámica también los hace promotores creíbles del cambio. Éste implica un acto de fe con respecto a lo que vendrá en el futuro, y los líderes Tres comunican la sensación de que cualquier meta que valga la pena se puede lograr.

He aquí un ejemplo del liderazgo de Taylor, en un proceso de retroalimentación que significó un cambio de 180° para su organización:

> Cuando se le pidió a Taylor que se encargara de un elaborado proceso de retroalimentación dirigido a 100 altos directivos de su compañía, percibió esto como un desafío emocionante. Él desarrollaría un cuestionario, crearía un sistema para identificar quién ofrecería retroalimentación anónima a cada gerente, sería la conexión con el proveedor de la encuesta en línea, supervisaría la distribución de los informes y desplegaría un proceso de capacitación gerencial. Debido a que ésta sería la primera vez que los gerentes recibirían este tipo de retroalimentación, el proceso también suponía un cambio cultural importante. Taylor creó equipos de alto desempeño, y su diseño e implementación de esta iniciativa se consideró como un gran éxito.

Debido a que los Tres valoran tanto la eficiencia y efectividad, pueden frustrarse bastante cuando se encuentran con obstáculos. Esperan que todos cumplan sus promesas y hagan bien el trabajo que se les asignó. En consecuencia, cuando una persona con la que cuenta para apoyar los cambios, modifica su opinión, o cuando alguien que ha aceptado contribuir con el trabajo no lo hace o tiene un desempeño inferior, pueden encolerizarse.

Cabe señalar que estos líderes no presupuestan los retrasos de tiempo inevitables o las tareas no anticipadas que surgen durante los esfuerzos del cambio.

www.underforum.info

Debido a que los obstáculos y retrasos no son parte de sus planes, se desesperan y hacen una de estas tres cosas: (1) concentrarse demasiado, e invertir más horas con la esperanza de que otros hagan lo mismo; (2) frustrarse, resentirse y hacer un trabajo mediocre; o (3) replegarse, intentar hacer el trabajo, y después detenerse por completo, como si dijeran, "Ya no me interesa; yo no estoy haciendo esto". Los últimos dos comportamientos pueden causar muchos problemas a aquellos que cuentan con que los Tres se encarguen del cambio, incluso en momentos de estrés.

Esto se puede ver cuando Taylor encontró problemas en la implementación del proceso de retroalimentación de 180°:

> A pesar de que la iniciativa de retroalimentación iba bien desde la perspectiva de los receptores, surgió un problema con el proveedor que proporcionaba los resultados de la encuesta. El día lunes cada líder recibiría una copia impresa de sus resultados, y cuando recibió estos informes, un miércoles anterior, revisó muestras aleatorias y encontró errores en los cálculos de casi todas. Se puso a trabajar sin descanso y aún así pidió a los empleados que rehicieran los cálculos, de esta manera preparó 100 informes nuevos. Sin embargo, justo antes de que los reportes se integraran, fue con su jefe, levantó sus manos y dijo, "Me rindo. Me voy". En consecuencia, su jefe y varios otros miembros del equipo, que no estaban familiarizados con los detalles, pasaron todo el domingo integrando los informes finales y materiales de apoyo. A pesar de que completaron el proyecto con éxito, el comportamiento de Taylor ocasionó un rompimiento importante entre él y su jefe.

Ejercicios de desarrollo para los Tres

DÉSE 35 POR CIENTO MÁS TIEMPO DEL QUE PIENSA QUE NECESITA La mayoría de los Tres funcionan con eficiencia y esperan que las iniciativas de cambio marchen sin problemas. No obstante, los esfuerzos de cambio son mucho más complejos que los proyectos, e involucran a una gran cantidad personas. Es poco realista esperar que todo marche

www.underforum.info

de acuerdo con el plan. Asegúrese de darse 35 por ciento más tiempo para cubrir las contingencias.

CERCIÓRESE DE QUE SUS ACCIONES NO SEAN EXCESIVAS Quizá esté pensando: *¿Cómo puedo evitar trabajar en exceso cuando así se requiere?* Recuerde que otras personas hacen su trabajo sin caer en el exceso, y usted también lo puede hacer. Cuando vea señales de estos excesos, como somnolencia, ansiedad y enojo; reconozca que es el momento para dejar de presionarse a sí mismo y a los demás; para comenzar a pedir ayuda y darse tiempo para descansar, y realizar una actividad física.

CUANDO SE SIENTA ESTRESADO HABLE CON ALGUIEN EN QUIEN CONFÍE Los Tres pueden ser agradables compañías cuando están relajados, pero cuando tienen mucha presión, pierden una gran parte de sus desarrolladas habilidades sociales. Irónicamente, este es el momento en el cual sus habilidades sociales les podrían ser de utilidad. Tan pronto cuando sienta frustración o estrés, hable con alguien en quien confíe. Platíquele cómo se siente realmente. Enfóquese en lo que puede hacer, no en lo que alguien más hará o cómo se debería cambiar la situación.

Estilo eneagramático de los Cuatros



Disfrutan liderar esfuerzos de cambio de gran alcance, debido a que las complejidades implicadas exigen y estimulan muchas de sus fortalezas. Esto es cierto, en particular cuando el cambio involucra algo especialmente importante para el Cuatro, porque le permite trabajar desde una visión interna, diseñar de manera creativa un futuro colectivo, involucrar a otros en la causa y trabajar directamente en la búsqueda del máximo potencial de la organización. Desde la perspectiva de un Cuatro, este es el máximo placer en el trabajo.

www.underforum.info

Los líderes Cuatros utilizan su sensibilidad e intuición para manejar a las personas cuando éstas son las encargadas del cambio. Hacerlo les permite comprender las causas de su resistencia y responder de manera creativa. Tratan el cambio como un rompecabezas gigante en el cual todas las piezas caerán eventualmente en su sitio. No obstante, también están dispuestos a crear nuevas piezas en el caso de que alguna falte o no ajuste bien.

La planeación de transición puede ser estimulante, siempre y cuando tengan libertad en el diseño. No es que estos líderes hagan las cosas a su manera, es que necesitan sentir que el diseño es suyo. Les gusta pensar en grande, al ordenar iniciativas importantes que ellos pueden implementar.

La siguiente historia describe cómo Libby, una líder Cuatro, se encargó del cambio:

> Libby era directora de ingeniería tecnológica en una compañía de alta tecnología recién inaugurada. Se contrató a un consultor externo para realizar una evaluación organizacional y ayudar al equipo de alto liderazgo a diseñar mejoras, con el fin de que la empresa tuviera un avance importante y no se estancara en la etapa de compañía principiante.
>
> Después de recabar y analizar los datos de entrevistas individuales, el consultor se reunió con Libby y compartió la siguiente información: a pesar de que la función de ingeniería que Libby lideraba era percibida como de alto desempeño con respecto al diseño del producto, también se calificaba como aislada, es decir, renuente a compartir la información con el personal y a coordinarse con otras funciones, como la de manufactura o servicios de soporte al cliente.
>
> Comprendió cómo esta percepción afectaba a la organización a largo plazo, y se convirtió en la principal promotora del cambio. Lideró los esfuerzos de mejora organizacional al: (1) incrementar la coordinación con sus colegas en otras unidades organizacionales, (2) establecer comunicaciones formales e informales entre los ingenieros y otros grupos, y (3) cambiar las expectativas de desempeño y sistema de recompensas para los

www.underforum.info

ingenieros, por ejemplo, al basar sus incrementos salariales y bonos, en su capacidad para colaborar con otros grupos.

Cuando se fatigan, ya sea por exceso de trabajo o por problemas personales, tienden a volverse resistentes al cambio, y toman lo anterior como si se tratara de algo personal. Por desgracia, cuando esto ocurre, las personas cercanas a los Cuatros comienzan a hacer críticas personales, especulaciones injustas en cuanto a las motivaciones del líder, o cosas peores. Sin importar si estas acusaciones son públicas o privadas; aunque éstas últimas son más dolorosas, puesto que son más insidiosas; hieren mucho a los Cuatros, quienes tienen pocos filtros o defensas con las cuales protegerse de ellas.

Su sensibilidad puede limitar su capacidad para modificar su estrategia de cambio: los líderes Cuatros pueden ser comprensivos en especial con los empleados con quienes tienen lazos fuertes, con quienes perciben que han sufrido, o con quienes se identifican en algún aspecto. Si uno de estos empleados va a ser afectado por el próximo cambio, suelen sentirse profundamente consternados, en ocasiones hasta el punto de hacer arreglos especiales para no perjudicar a esta persona; lo anterior refleja cómo les gustaría ser tratados. Un Cuatro puede sentirse angustiado al tener que elegir entre inflingir un dolor a un individuo que les agrada y hacer lo mejor para la organización.

La sensibilidad personal de Libby se puede observar en el siguiente ejemplo:

> Cuando recibió por primera vez la retroalimentación del consultor, se rehusó a hacer los cambios. No obstante, después de que el consultor le dijo que la retroalimentación sobre su desempeño general como líder fue excelente, ya que los empleados de toda la compañía la respetaban como ingeniera y como líder, y les agradaba como persona, se puso sentimental y le contó al consultor acerca del suceso doloroso que había ocurrido en años pasados en otra organización: cuando, durante una sesión de retroalimentación de liderazgo de 180°, las puntuaciones de Libby habían sido marginales, y estaba profundamente herida y sorprendida de saber que muchos empleados sentían aversión

www.underforum.info

hacia ella. Por esta razón, cuando cambió de compañía, decidió crear un grupo muy unido de ingenieros. Se rehusaba a hacer algo que les molestara, y tenía bien claro que su exclusividad no era buena para la organización. Todos en la compañía la apreciaban, sin embargo, Libby se atrevió a arriesgar el buen concepto que todos tenían de ella, y superó sus antiguos temores y asumió el reto de liderar el esfuerzo de cambio que ella sabía que era importante. Pero a final de cuentas, estaba molesta consigo misma por haber dejado que sus sentimientos le impidieran hacer lo que sabía que era lo mejor para la organización.

Ejercicios de desarrollo para los Cuatros

HÁGASE DECLARACIONES DE APOYO A USTED MISMO TODOS LOS DÍAS Como los Cuatros pueden ser muy duros en la autocrítica, es importante que a diario se recuerden a sí mismos sus cualidades, seis veces al día como mínimo. Que se digan cosas como "hiciste un buen trabajo" o "es maravilloso que disfrutes tanto a tus hijos", son buenas, siempre y cuando en verdad se crea lo que dice. Cuando lo haga varias veces al día durante tres meses, encontrará que sus negativos monólogos internos se debilitan.

DESARROLLE FILTROS EFECTIVOS PARA LA INFORMACIÓN POSITIVA Y NEGATIVA ACERCA DE USTED MISMO Los Cuatros tienden a absorber la información negativa que reciben de sí mismos y tienen una capacidad limitada para reconocer la información falsa. Además, cuando los Cuatros escuchan información positiva sobre ellos, suelen descartarla por completo. Es importante que desarrollen filtros efectivos que les permitan absorber la información positiva y negativa, sólo después de que hayan decidido aceptarla. Cada vez que alguien le diga algo acerca de sí mismo, antes de tomarlo o descartarlo, pregúntese: *¿en realidad estoy de acuerdo con esta información?*

DESARROLLE UNA FORMA DE MANEJAR SUS SENTIMIENTOS QUE LE FUNCIONE Algunos Cuatros escriben diarios o poesías. Otros tocan instrumentos

www.underforum.info

musicales, cantan, bailan o pintan, otros simplemente hablan con amigos y familiares. Lo que es importante es que tenga un escape para su expresión emocional y no deje que sus sentimientos queden atrapados dentro de usted.

Estilo eneagramático de los Cincos



Los líderes Cincos elaboran un plan de cambio mediante métodos sistemáticos, por ejemplo: conducir una evaluación precisa de las necesidades, analizar de manera rigurosa la información y compararse con otras organizaciones que enfrentan problemas similares. Una vez que han reunido todos los datos relevantes, trazan un plan lógico de acción para asegurarse de que el proceso de cambio marchará con eficiencia. Más que cualquier otra cosa, los líderes Cincos necesitan comprender cómo encaja todo el esfuerzo de cambio antes de emprender la acción.

Debido a que son conscientes de las necesidades del negocio, se aseguran de que el esfuerzo del cambio no sea tan demandante que se convierta en un lastre para el negocio cotidiano. Por lo tanto, por lo general, no adoptan una iniciativa de cambio sin investigar la situación y hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿El cambio es realmente necesario?
2. ¿Se ha elegido la solución más efectiva y eficiente?
3. ¿Existen los suficientes recursos disponibles para lograr el cambio *y* cubrir las necesidades del negocio actual?
4. ¿Aquellas personas que están a cargo de la organización apoyan el cambio?

Cuando la respuesta a todas estas preguntas es afirmativa, el líder Cinco adoptará el cambio. No obstante, si la respuesta a la pregunta 1 es no, no dará su apoyo. Si la respuesta a la primera pregunta es sí, pero en una o varias de las demás interrogantes se respondió no, el Cinco volverá a estudiar y hacer estrategias con la esperanza de

www.underforum.info

modificar las cosas. Si la situación no se resuelve de manera óptima, esperará a que las condiciones sean más favorables.

El siguiente ejemplo muestra la agilidad del Cinco cuando se encarga del cambio:

> Charlie, el CEO de una gran compañía aeroespacial, había contratado a un consultor para que ayudara a la empresa con una iniciativa de diversidad. Cuando el consultor le entregó una revisión preliminar de los datos, se impresionó con el potencial inexplorado de la organización, pero estaba más consternado por la actitud neutral acerca de la diversidad exhibida por algunos de los altos directivos del personal.
>
> Durante la noche, mientras pensaba en los datos, decidió que iba a promover la iniciativa. Durante la junta de retroalimentación de los directivos al día siguiente, el consultor compartió los datos con todo el equipo. En torno a este tema, algunos miembros se veían sumamente confundidos, pero otros parecían estar de acuerdo. Uno de este grupo dijo al consultor, "nuestra información no se ve tan mal, en especial si la compara con la de otras compañías de nuestra industria", entonces Charlie entró en la conversación y dijo, "sí, pero, ¿no queremos ser mejores que los Neandertales?"

Debido a que necesitan sentir que el trabajo del que son responsables está organizado y bajo control, encargarse de las iniciativas complejas de cambio puede ser una tarea excesiva para los líderes Cincos que no han tenido antes esta clase de responsabilidades. Por otra parte, con vasta experiencia en liderar el cambio pueden encontrar que dirigir estos esfuerzos es intelectualmente estimulante.

Algunos no ponen la suficiente atención a los aspectos humanos que son inherentes al cambio organizacional. Por ejemplo, pueden ignorar la resistencia de algunas personas, por pensar que ésta, a final de cuentas, será contrarrestada por la lógica. En realidad, la resistencia siempre tiene un componente emocional, debido a que (1) la gente tiene fuertes sentimientos en cuanto a sus objeciones al cambio; (2) la resistencia suele enmascarar sentimientos más profundos de miedo,

www.underforum.info

enojo o tristeza acerca de la nueva dirección propuesta; o (3) la gente puede experimentar profundas respuestas emocionales con respecto a los potenciales cambios anticipados en la estructura del poder.

Además, los Cincos minimizan la necesidad de una visión común e imperiosa para el cambio, y piensan que el diseño del futuro funge la visión. No obstante los diseños organizacionales tienden a ser estructurales y operativos, mientras que una verdadera visión del cambio incluye símbolos, valores, aspiraciones de largo alcance y por lo tanto motiva a la gente a aceptar el futuro.

Charles no siempre había sido un promotor del cambio, incluso cuando lideró grandes proyectos.

> Él había tratado de liderar a su organización para reenfocar su trabajo de la defensa de las telecomunicaciones, pero no pudo hacerlo. A pesar de que esto era resultado, en parte, de haber tenido que lidiar con una cultura organizacional fuertemente enraizada, también fue consecuencia de la forma en que Charles comunicaba la necesidad de cambio. Cuando hablaba de esta necesidad y de cómo beneficiaría a la organización, enfatizaba la lógica, y no reconocía que la mayoría de los empleados se identificaba tanto con el trabajo de defensa, que era difícil para ellos imaginarse a sí mismos haciendo cualquier otra cosa. En retrospectiva, Charlie se dio cuenta de que no había comunicado su pasión por el esfuerzo del cambio de una forma que inspirara a los demás, por ejemplo, mediante historias y símbolos que encendieran la imaginación de las personas.

Ejercicios de desarrollo de los Cincos

COMPARTA HISTORIAS Si las personas sienten aprehensión, comparta una historia en la que la gente haya sentido una seria preocupación por el cambio, pero en la cual finalmente hayan experimentado un resultado positivo. Si la gente se siente molesta, comparta una historia de una situación que encienda las pasiones positivas y negativas de las personas, y en la que esas pasiones se transformen en energía para emprender acciones positivas. Las historias no necesitan ser largas, sino convincentes.

www.underforum.info

PERMITA QUE LOS SENTIMIENTOS SE COMPARTAN, INCLUIDOS LOS SUYOS Durante cualquier cambio importante, las personas, incluido usted, tienen una variedad de sentimientos que cambiarán con el tiempo. Legitime la expresión de sentimientos al hacer preguntas como esta, "¿cómo se siente en relación con esto?" Anime a otros a expresar sus sentimientos y comparta selectivamente sus reacciones. Si se siente optimista por el cambio, cuente una experiencia real que haya producido este sentimiento en usted; si se siente preocupado, compártalo también. Asegúrese de que tanto su intención como mensaje estén diseñados para ayudar a otros a aceptar sus sentimientos, y avanzar hacia el apoyo al cambio.

COMPÁRTASE USTED MISMO El cambio puede ser difícil para todos, incluso cuando la gente apoya la nueva dirección. Los empleados de todos los niveles de la organización necesitan que usted esté ahí para ellos. Es importante que se comparta al escuchar completamente a otros sin distracciones, y después al decir su verdad. Esto significa penetrar varios niveles e ir más allá de sus reacciones obvias, con el fin de encontrar sus respuestas más profundas. Por ejemplo, si se trata de explicarle a una gerente clave las razones por las que no se le tomó en cuenta para liderar una iniciativa de cambio, un líder Cinco estaría preparado para decirle que la decisión se tomó con base en su poca experiencia. No obstante, cuando el líder Cinco reflexione en el veredicto, se dará cuenta de que la verdadera razón es que pensó que colocarla en ese puesto hubiera reducido las posibilidades de éxito. Aunque posiblemente él confíe en ella y la considere para otro puesto.

Estilo eneagramático de los Seises



6 Estilo eneagramático
EL LEAL

Los líderes Seises experimentan una tremenda cantidad de satisfacción cuando dirigen un cambio organizacional importante, grande y complejo; desde sus comienzos inciertos hasta su conclusión exitosa. Líderes claros y diestros, los Seises por lo general prosperan en la ambigüedad inherente a los esfuerzos de cambio. Asimismo, pocas veces se toman el crédito del éxito que implicó el cambio,

www.underforum.info

y es mucho más probable que digan, “el equipo lo hizo”. Si bien esta expresión puede ser cierta, debido a que los Seises construyen equipos cohesivos de alto desempeño, la verdad es que tal afirmación también subestima su fortaleza, lo cual inhibe la posibilidad de que las personas vean a los Seises cómo líderes a los que desean seguir.

Por lo general realizan una evaluación detallada de la situación actual, sus mentes fértiles y prácticas son activos cuando se trata de diseñar escenarios futuros. También son expertos en crear un plan de transición concreto, con procesos que involucren a la gente correcta en el momento exacto.

He aquí un ejemplo del proceder de un líder Seis, Megan:

> Megan valoraba la idea de liderar un grupo de planeación, autorizado por la alta dirección, para implementar un nuevo proceso de facturación para cuentas por cobrar. Esto involucraba a cinco áreas funcionales diferentes, con el fin de revertir el hecho de que la compañía había perdido 10 millones de dólares al año en las cuentas no cobradas. Megan comparó esto con su pasatiempo de manejar autos de carreras, pues el riesgo y la velocidad le resultan emocionantes. Por lo tanto, se sumergió en todos los aspectos del problema, organizó varios equipos para lograr una solución y desarrolló un plan integral para administrar la transición. El cambio no sólo fue extremadamente exitoso, sino que se logró dos meses antes de que se cumpliera el plazo.

Les desagradan las sorpresas. Se esfuerzan para que sus planes anticipen las contingencias imprevistas, y esperan que los colaboradores y empleados planteen los posibles problemas antes de que se conviertan en crisis. Si bien esta orientación no es negativa, quizá no sea por completo realista. Los empleados podrían tener diferentes percepciones de lo que puede convertirse en un problema importante, o podrían asumir que saben manejar un inconveniente y como consecuencia de ello provocar una crisis inesperada. Cuando ocurren sorpresas, algo inevitable en la mayoría de los esfuerzos de cambio, los Seises se molestan y toman esto como una afrenta si consideran que el problema pudo evitarse.

www.underforum.info

Desean confiar en los demás. No obstante, cuando suponen que alguien ha quebrantado esa confianza, por ejemplo, al no exponer un problema o al decir algo desalentador acerca del líder o de otro miembro del equipo, pueden retirar a esa persona, imaginar proyecciones que lo culpen o anticipar un mal comportamiento y por ende consecuencias relacionas al proceder de la persona en cuestión. Por lo tanto, puede ser muy difícil para los Seises descifrar qué es verdad y qué se han imaginado; también es desafiante para los demás, quienes no entienden qué hicieron mal.

La siguiente historia muestra cómo Megan aprendió algunas duras lecciones acerca de encargarse del cambio:

> En la organización donde antes había trabajado, estaba emocionada y ansiosa por encargarse del desarrollo e implementación de un programa de servicio al cliente. Aunque era hábil para planear todos los aspectos de este esfuerzo de cambio, su complejidad la abrumó. Además experimentó grandes dificultades para manejar la resistencia que surgió tanto del personal del servicio al cliente como de sus colegas. Finalmente, su jefe le expresó algunas dudas acerca del buen funcionamiento del equipo, lo cual la perturbó mucho. Por último, el programa de servicio al cliente funcionó bien, pero después de que estaba completo, pasó mucho tiempo tratando de comprender qué había generado que el proceso fuera tan difícil. Debido a que era muy inteligente, Megan se dio cuenta de que este proyecto tenía un alcance más amplio del que era capaz de manejar, y que necesitaba trabajar en su respuesta a la resistencia, y tratarla como un elemento predecible para el cambio.

Ejercicios de desarrollo para los Seises

ASUMA RIESGOS RAZONABLES Ponga atención a sus sentimientos, y asegúrese de no rehusarse a liderar el esfuerzo de cambio, simplemente por que se siente ansiosa y por ello se imagina un posible fracaso. Todos los esfuerzos de cambio implican incertidumbre. Asimismo, no acepte liderar una iniciativa de cambio basándose en sus emociones. Si

www.underforum.info

lo hace, puede terminar en una situación en la que sea casi imposible tener éxito.

DESARROLLE RELACIONES REALISTAS CON LOS JEFES Muchos Seises se enfocan en sus jefes, y se preocupan mucho si ellos aparentan tener una reacción negativa ante algo que hace el Seis. A pesar de que sería bueno que todos los jefes fueran siempre comprensivos, esto no es realista. Es importante que le dé a su jefe la oportunidad de plantearle sus inquietudes sin que usted reaccione como si pensara que la relación está en peligro.

APRENDA A PERCIBIR LA RESISTENCIA SIMPLEMENTE COMO OTRO PROBLEMA A RESOLVERSE La resistencia al cambio es normal, inevitable y hasta deseable. Usted desea que la gente muestre sus desacuerdos de una forma constructiva, debido a que las ideas contrarias suelen ser complementarias y ello genera mejores formas de hacer las cosas. Además, la resistencia que no se enfrenta directamente durante el proceso de cambio suele salir a la superficie más adelante, y a veces de forma más amenazante. Tratar la resistencia como un problema a resolverse será útil para reducir sus reacciones emocionales y aumentar sus probabilidades de un resultado productivo.

Estilo eneagramático de los Sietes



Los líderes Sietes ven la innovación y el cambio como las partes más esenciales de sus trabajos de liderazgo. Energizados con la creación de ideas que consideran que llevarán a la organización a nuevas alturas, la mayoría son narradores fascinantes y expertos en obtener el respaldo de la gente en el cambio que lideran.

Identifican con rapidez la situación actual, después se mueven al estilo de liderazgo visionario en el cual dibujan imágenes nítidas de un futuro deseable. Suelen estar muchos pasos adelante de otras personas, esto, en términos de capacidad para imaginar con rapidez cómo se debería ver el cambio y el procesamiento mental de los problemas relacionados con el mismo.

www.underforum.info

Cuando supervisan el proceso de planeación de la transición, les resulta más atractivo el desarrollo de un plan amplio que incluya los acontecimientos clave y los productos. Debido a que se estimulan por el panorama general y no desean sofocar la creatividad de los demás, prefieren hacer la planeación estratégica y que otros se ocupen de los detalles, esto ejemplifica la confianza que tienen en los demás.

La siguiente historia acerca de Randall muestra las diferentes facetas de un Siete encargándose del cambio.

> Cuando Randall asumió la dirección como director de investigación y desarrollo, se le dijo que la parte principal de su trabajo sería transformar una unidad de 75 personas de un departamento estancado en un equipo revitalizado y orientado al cliente. Durante los primeros seis meses, Randall se reunió con empleados, clientes y colegas cada dos semanas; estableció estándares de desempeño medibles; y constantemente comunicaba la necesidad de que el departamento de investigación y desarrollo realizara investigación de vanguardia basada en las necesidades actuales y futuras de los clientes. Durante los siguientes seis meses, Randall cambió el sistema de recompensas para lograr los estándares de desempeño. Después de eso, instaló un programa integral para el desarrollo de liderazgo. Al final de dos años, 20 por ciento del personal se había retirado voluntariamente, todos ellos personas que carecían de las habilidades y educación necesaria, y la unidad de trabajo revitalizada era considerada como una de las mejores de la compañía.

Debido a que los Sietes dependen de los demás para desempeñar el trabajo detallado, se decepcionan mucho cuando otros no tienen el rendimiento esperado, pero ignoran lo que hicieron ellos para contribuir con el problema. Por ejemplo, los líderes Sietes dependen de la gente con quienes mantienen una relación intelectual, pero estos empleados quizá no tengan las habilidades o la fortaleza para llevar a cabo un proyecto de cambio importante. Dan a la gente una guía general, pero no favorecen un entorno que permita que los demás se desenvuelvan de manera efectiva.

www.underforum.info

Si bien ofrecen una extensa gama de ideas, algunos empleados tienen dificultades para diferenciar entre lo que es sólo una idea y lo que es una llamada para la acción. Con tantas tareas que cumplir, dentro de un periodo limitado y recursos restringidos, los empleados también pueden confundirse acerca de qué actividades tienen alta prioridad.

Por último, tienen la tendencia a emocionarse tanto con las ideas, que asumen que otros se entusiasman de igual forma y perciben su reacción neutral o ambigua como positiva. Por ejemplo, si alguien en la organización les hace una pregunta interesante y esclarecedora acerca del cambio, el Siete puede interpretarla como apoyo. Asimismo, si alguien no expresa una inquietud por el cambio, el Siete puede asumir de manera errónea que esta persona apoya el esfuerzo.

He aquí un ejemplo de una situación en la cual Randall no tuvo éxito para liderar una iniciativa de cambio:

> En las primeras etapas de la carrera de Randall, éste era responsable de administrar a un pequeño grupo de científicos que requerían trabajar de manera conjunta en diversos proyectos, pero insistían en realizar su trabajo independientemente. Debido a que tenía muchas ideas acerca de cómo crear un entorno de colaboración, intentó construir una nueva cultura de equipo experimentando con varios métodos. Por último, después de seis meses, los científicos se quejaron con la alta administración, y afirmaron no tener idea de cuál era la dirección de Randall, incluso dijeron que su colaboración empeoraba la situación, la cual estaba mucho mejor cuando él no los dirigía, y que habían desperdiciado su tiempo en moverse de una "novedad del mes" a otra.

Ejercicios de desarrollo para los Sietes

HAGA SUYO EL TRABAJO DE MANTENER A TODOS ENFOCADOS EN LAS TRES PRIORIDADES MÁS IMPORTANTES Quizá piense que su trabajo consiste en generar constantemente ideas innovadoras y alentar a los demás a hacer lo mismo. No obstante después de que se ha decidido el rumbo a seguir, su trabajo es liderar el esfuerzo de cambio al ayudar a los demás a enfocarse en las prioridades más esenciales. Si usted se limita

www.underforum.info

intencionalmente a las tres prioridades más importantes, su capacidad de concentración mejorará y la iniciativa será mucho más exitosa.

APRENDA A NO ACEPTAR DE FORMA SISTEMÁTICA TODAS LAS NUEVAS FORMAS DE HACER LAS COSAS Así como las nuevas ideas pueden ser interesantes y potencialmente útiles, la acumulación continua de éstas puede desviar la iniciativa del cambio. Una vez que se haya acordado un plan y un proceso, haga sólo ajustes menores. Cuando aprenda a decir no, también estará diciendo que sí a mantener el curso de las cosas.

APRENDA A INTERPRETAR LA RESISTENCIA CON PRECISIÓN A menos que esté absolutamente seguro de que un grupo o individuo apoyan el esfuerzo del cambio, solicite más información. Asegúrese de entender las situaciones y sentimientos implicados, y también la intensidad de la resistencia o apoyo. Reúna a un grupo de asesores, de preferencia gente cuyo estilo de liderazgo sea diferente al suyo, y pregúnteles sus percepciones. Cuando haga esto durante varios proyectos de cambio que lidere, su capacidad para interpretar la resistencia y el apoyo aumentarán. Además, es probable que se dé cuenta de que mientras la resistencia no siempre es racional, todo el tiempo hay una razón detrás de ella. Esto le ayudará a responder a la resistencia de formas más efectivas.

Estilo eneagramático de los Ochos



A los líderes Ochos les gusta estar al frente de los grandes esfuerzos de cambio y hacer que éstos sucedan de la forma más rápida. Ellos piensan de inmediato en el panorama general de lo que necesita suceder y en cómo organizar el sistema y a la gente, esto con el fin de tomar la iniciativa. Prosperan en esta complejidad y ambigüedad, y la perciben como un caos constructivo que pueden usar para formar una estrategia y plan de trabajo.

www.underforum.info

Cuanto mayor sea el potencial impacto positivo del cambio, más Ochos estarán dispuestos a colaborar. Pueden asumir las responsabilidades con seriedad y esperar que otros hagan lo mismo. Confían en aquellos que cumplen los acuerdos laborales, pero desconfían de quienes no los cumplen, de aquellos que producen productos de trabajo inferiores, o de los que no se responsabilizan de las áreas que les han asignado.

Políticamente astutos, son sensibles tanto a la resistencia organizacional abierta como a la encubierta, y tienen la habilidad para desarrollar estrategias efectivas como respuesta. Los líderes Ochos, generalmente, obtienen el apoyo de los accionistas clave, al utilizar sus relaciones personales y su credibilidad organizacional o al involucrarse y aprovechar a los consultores externos y líderes influyentes importantes dentro de la organización. Los Ochos comprenden, de manera intuitiva, qué pieza del dominó se necesita empujar para que todas las demás caigan.

La siguiente historia muestra la sabiduría del líder Ocho para encargarse del cambio.

> La nueva vicepresidente de recursos humanos, Karen, fue designada para coliderar un comité ejecutivo que estaba a cargo de un importante cambio en la organización. Durante un periodo de tres meses se volvió evidente para ella que Justin, su colíder y por mucho tiempo gerente, era incompetente y deshonesto. Furiosa, fue a expresarle a Justin sus inquietudes, a pesar de que estaba segura de que él no era capaz de cambiar y creía que debía ser removido de su posición. Se dio cuenta de que tenía que actuar con cautela debido a que Justin era un amigo cercano del presidente de la compañía. Cuando otros miembros del comité ejecutivo le presentaron a Karen quejas con respecto al desempeño de Justin, ella los urgió a acudir directamente con el presidente de la compañía. Cuando el miembro más experto y competente del comité ejecutivo le dijo que iba a abandonar la organización por culpa de la incompetencia de Justin, ella supo que el momento de acudir personalmente con el presidente, al fin

www.underforum.info

había llegado. Él de inmediato sacó a Justin del comité ejecutivo y lo cambió a otra división. A pesar de que esta decisión no le pareció justa a Karen, estaba complacida de que Justin no fuera más un problema para el comité, y que su posición en la organización no resultara dañada por desafiar a un viejo amigo del presidente. Finalmente, el colaborador que casi había renunciado por el comportamiento de Justin, fue designado por el presidente, como nuevo colíder en el comité ejecutivo.

Los líderes Ochos disfrutan encargarse del cambio y prefieren los grandes proyectos con enorme impacto. Los proyectos de bajo impacto tienen poco interés para ellos; cuando se les asignan tales esfuerzos de cambio, simplemente no hacen su trabajo o muestran poco entusiasmo, incluso cuando las consecuencias de actuar así puedan ser severas.

Además, si bien los Ochos lideran esfuerzos de cambio desde su visión, ésta es intuitiva y no es compartida con las personas implicadas en el cambio. Algunos piensan que todos conocen o deben conocer la visión. En otras ocasiones, los Ochos no comprenden por completo la razón de tener que compartir toda la visión, ya que creen que no es necesario que los demás la conozcan a detalle. Piensan que es suficiente con que la gente sepa cuáles son sus objetivos y qué necesita hacer para cumplirlos.

Por último, una vez que comprenden lo que debe hacerse, actúan de inmediato. Se mueven con demasiada rapidez sin haber obtenido el apoyo de otros o sin educarlos acerca de la necesidad o el proceso del cambio. Tales acciones pueden desviar ese esfuerzo.

En los inicios de su carrera, Karen había aprendido algunas duras lecciones acerca de liderar el cambio:

En otra compañía donde trabajaba, era responsable de desarrollar un sistema de administración para mejorar el desempeño de la organización. Karen había anticipado que ella y su comité de planeación estarían a cargo de diseñar el sistema de la forma que les pareciera conveniente, pero su jefe se mostró inflexible, ya que quería que se incluyera en el paquete de administración un

www.underforum.info

DVD, diseñado y producido por el comité, que demostrara cómo dar una retroalimentación efectiva.

Si bien Karen no se opuso abiertamente a la idea de su jefe, no pensó que un DVD fuera muy útil. Además, ya estaba agobiada con el trabajo y no tenía tiempo para supervisar la producción del DVD. En lugar de delegar la tarea a alguien más, Karen continuó con la idea e hizo los arreglos iniciales para los actores, el libreto y la producción, pero no supervisó personalmente los detalles de la ejecución. El día de la filmación, Karen no estaba ahí. Ella sólo dio instrucciones por teléfono celular. A pesar de que el DVD fue bien realizado, el jefe de Karen estaba horrorizado de que simplemente se hubiera ausentado del trabajo.

Ejercicios de desarrollo para los Ochos

FORMULE Y ARTICULE SU VISIÓN No asuma que todos saben lo que está pensando y lo que hace, tampoco dé por entendido que los demás saben por qué hacen lo que hacen. Formule su visión con el detalle suficiente, de manera que todas las ideas esenciales sean claras, y después comparta su visión y solicite retroalimentación. Usted puede poner a prueba su visión al escribirla, mostrársela a otros y analizar sus reacciones antes de exponerla a una audiencia más amplia. También puede expresar verbalmente su visión a un pequeño grupo de prueba, solicitar la retroalimentación de sus miembros y hacer ajustes, antes de compartir la visión con más personas.

APRENDA EL ARTE DE LA OPORTUNIDAD Recuerde que no todo tiene que suceder de inmediato. Es importante que vaya al paso de cada iniciativa de cambio, de manera que la gente tenga tiempo de ajustar e integrar los cambios. Es esencial que evite hacerlo todo con extrema rapidez, ya que en ese caso cada uno de sus colaboradores, incluido usted, quedarán exhaustos. Cuando esto ocurre, muchos beneficios del cambio pueden quedar inconclusos. Por último, algunos cambios se aceptarán con mayor facilidad si usted aguarda la mejor oportunidad para presentarlos. Sea paciente y observador de manera que pueda

www.underforum.info

desarrollar y actuar con base en un sentido cauteloso, que le permita reconocer la oportunidad.

RECUERDE QUE LAS PEQUEÑAS COSAS PUEDEN PRODUCIR GRANDES RESULTADOS Hay muchos casos en los que un impacto grande es generado por un cambio pequeño. Por ejemplo, una compañía fue capaz de conservar a un elevado porcentaje de sus empleadas de alto rango, con sólo cambiar la hora acostumbrada de la junta, de las 8:00 am a las 9:00 am. Una organización manufacturera ahorró 10 millones de dólares cuando realizó una junta, de improviso, de una hora en la que se reunió a todos los gerentes e ingenieros clave en una misma sala para identificar tres áreas en el proceso de manufactura que estaban ocasionando defectos en el producto. Ponga atención a los pequeños cambios que producen grandes impactos.

Estilo eneagramático de los Nueves



Los líderes Nueves disfrutan de la complejidad y rigor inherentes en el liderazgo de un proceso de cambio. Se encargan de una manera inclusiva y con bajo perfil de (1) hacer que la gente se involucre, (2) solicitar su participación, (3) desarrollar métodos que fomenten el apoyo de los demás; y (4) crear planes y procesos metódicos de transición para mover a la organización de donde está ahora a donde necesita estar. También se aseguran de que comprenden por completo la situación actual al tomarse el tiempo para evaluar los hechos y las percepciones implicadas. Esto les ayuda a sentirse más confiados sobre qué dirección tomar y les permite continuar con una sensación mayor de certidumbre.

El estilo relacional y tranquilo de los líderes Nueves hace que los demás se sientan cómodos con su liderazgo y les infunde la confianza de que todo marcha sin problemas. Los Nueves, por lo general, adoptan un método sistemático y bien planeado para todo el esfuerzo de cambio, y rara vez hacen modificaciones abruptas en la dirección o

www.underforum.info

toman a otras personas por sorpresa. Al poner atención en los detalles y en el proceso, mantienen bien informados a sus jefes. Les plantean cuestiones difíciles de una forma que no resulta amenazadora; y su deseo de escuchar múltiples puntos de vista y de alentar a los demás a expresar su opinión, les permite inhibir la resistencia y minimizar el conflicto una vez que surge.

La siguiente historia muestra cómo un líder Nueve se encarga del cambio:

> Evan fue elegido socio directivo de un despacho jurídico, y se sentía agradecido por el honor. Él había sido trabajador de la empresa por más de 20 años, era respetado por su experiencia, conocía a todos los socios y asociados, y se llevaba muy bien con el personal administrativo del despacho. Nunca había tenido la ambición de desempeñar una función tan importante en la empresa. No obstante, los otros socios lo convencieron de que, debido a que se llevaba tan bien con todos y que había prestado sus servicios en el consejo de gobierno de la empresa, era la opción perfecta para asumir la función de socio directivo y cambiar a la organización de ser una organización política y volátil a una estable e incluyente.
>
> Halagado por la oportunidad y comprometido con la excelencia de la empresa, aceptó el cargo. Después de cinco años como socio directivo, era considerado uno de los mejores en la historia de la compañía. Su dominio de los detalles administrativos, su capacidad para relacionarse bien con los demás, pero no de manera política, y su enfoque en el desarrollo del negocio, había contribuido a su éxito.

A pesar de que parece que nada molesta a los Nueves, en realidad son muy sensibles, en particular a la negatividad y los ataques personales. Cuando encuentran pesimismo o críticas implacables, lo cual es común entre ciertos individuos y grupos durante las fases y esfuerzos del cambio, se perturban y enojan. Cuando el desacuerdo continúa crean un entorno hostil y se sienten incapaces de corregirlo. Asimismo,

www.underforum.info

se sienten especialmente ansiosos y perturbados cuando la negatividad está dirigida hacia ellos, en particular si asume que se trata de un ataque personal, ya sea directo o indirecto. Estas críticas dañan sus sentimientos de manera profunda y les crean padecimientos físicos, incluidas las perturbaciones de sueño.

Los líderes Nueves se agobian por la magnitud de su responsabilidad cuando están al frente de un proceso de cambio, en especial si se le añade trabajo inesperado al área que está a su cargo. La tendencia de estos líderes a postergar los asuntos más importantes de su agenda, e involucrarse en tareas secundarias, se intensifica cuando sienten que están trabajando excesivamente, tienen demasiados compromisos o se molestan por demandas laborales inesperadas. Su tendencia a saturarse de trabajo se agrava por su propensión a delegar menos y asignarse más labores a ellos mismos. Cuando se sienten agobiados, se resisten a hacer el trabajo que tienen pendiente.

Cuando los presionan para terminarlo, los Nueves se vuelven reacios, necios y se niegan a hacerlo, o bien se tornan demasiado coléricos, y en ocasiones dicen cosas de las que más tarde se arrepienten. Si bien suelen ser de temperamento moderado, los Nueves tienen una fuerte reacción visceral negativa cuando se les indica qué hacer.

He aquí un ejemplo de la reacción de Evan en este sentido:

> Antes de que él se convirtiera en socio directivo del despacho jurídico, asumió la función de liderazgo en un equipo que se encargaba de revisar a los proveedores del despacho. La tarea del equipo era eliminar a aquellos proveedores cuyos productos, servicios o prácticas de facturación no coincidieran con las expectativas del despacho. Evan dirigió bien al comité de revisión, evaluó la situación del momento, estableció criterios para la selección futura de proveedores, con base en él desarrolló un plan y procesos para eliminar a los menos capacitados y para asegurar a los nuevos que ofrecían resultados óptimos.
>
> También aceptó contactar a los proveedores cuyos servicios ya no se requerirían. Uno de ellos se enfureció tanto que llamó a Evan en tres ocasiones para gritarle. La tercera ocasión, la

www.underforum.info

proveedora dijo, "¡Cómo te atreves a hacer esto!", y lo insultó usando groserías extremas. Él se había reunido con esta mujer sólo una vez, y sabía que sus palabras eran las de alguien furioso y fuera de control. No obstante, su última conversación con ella molestó tanto a Evan que durante tres meses se despertaba a mitad de la noche, volviendo a revivir los comentarios en su mente.

Ejercicios de desarrollo de los Nueves

APRENDA A EXPRESAR SUS PENSAMIENTOS, NECESIDADES Y SENTIMIENTOS
Cuanto más practique el arte de expresarle su sentir a los demás, más cómodo se sentirá haciéndolo. También mejorará sus relaciones, debido a que lo conocerán mejor. Expresar sus pensamientos y sentimientos lo hará sentir raro al principio, pero si experimenta con personas que lo conocen bien, hágales saber que este comportamiento es nuevo para usted, y ellos probablemente serán mucho más receptivos de lo que espera.

DEJE QUE SU ENOJO SURJA EN SUS PRIMERAS ETAPAS Se dice de los Nueves que su "enojo se fue a dormir". A pesar de que es una emoción normal, estos líderes por lo general no permiten que sus sentimientos de enojo salgan a la superficie, esto, por temor a desestabilizarse tanto a sí mismos como a los demás, y por ende crear discordia. No obstante, la ira no expresada por lo general no desaparece. Se queda debajo de la superficie, donde supura hasta que finalmente explota. Cuando usted aprenda a leer los primeros signos de su molestia, por ejemplo, cierta sensación en su estómago o un reciclaje particular de pensamientos, y reconozca ante usted mismo y ante los demás que algo está mal, será capaz de hablar de su enojo de una manera que contenga menos carga emotiva y más racional.

SEA DIRECTO CUANDO BUSQUE LA AYUDA DE OTRAS PERSONAS Mucha gente estará dispuesta a ayudarlo si usted les pide su apoyo directamente. No todos responderán de manera afirmativa, pero muchas personas estarán encantadas de ayudarlo debido a que usted lo hace

www.underforum.info

con ellas. Solicite apoyo directamente y delegue el trabajo. Si lo pide de manera indirecta, por ejemplo, diciendo que está cansado o platicándole a alguien, cómo esa persona podría resolver un inconveniente que le concierne a usted, tal vez otros no entiendan que en realidad está pidiéndoles que hagan algo concreto para ayudarlo.

Ejercicios de desarrollo para todos

- Evalúe qué tanto usted es visto como promotor del cambio en su organización, al hacerle a su jefe, colegas (elija a tres de ellos si los tiene) y tres subordinados la siguiente pregunta: en una escala de cinco puntos, donde el 1 es lo más bajo y el 5 lo más alto, *¿en qué medida me percibes como promotor del cambio?* Escriba todas las respuestas que reciba. Después de que cada persona haya contestado esta pregunta, haga dos más de seguimiento: *¿Qué factores ocasionaron que me dieras esa respuesta? ¿Qué me recomendarías que haga para convertirme en un mejor promotor del cambio?* Analice todas las respuestas con el fin de determinar qué puede hacer para aumentar su capacidad como promotor del cambio.
- En la parte superior de una hoja de papel, anote los cambios organizacionales que haya liderado durante los últimos cinco años. Debajo de cada cambio, registre la fórmula de estrategia para el cambio, $D \times V \times P > R = C$. Evalúe cada cambio que haya liderado. Asigne números del 0 al 5 (donde 0 = bajo y 5 = alto) para los primeros cuatro elementos de la fórmula. Multiplique sus números asignados para $D \times V \times P$ con el fin de evaluar si el producto de éstos es mayor que R. Revise cada ecuación para comprender por qué el esfuerzo del cambio fue exitoso y cómo podría haber sido más efectivo.
- Instrúyase más mediante la lectura de los libros recomendados en "Encárguese del cambio", en la sección de Recursos, en la parte posterior de este libro.

www.underforum.info

Capítulo 9

Ampliar sus paradigmas de liderazgo

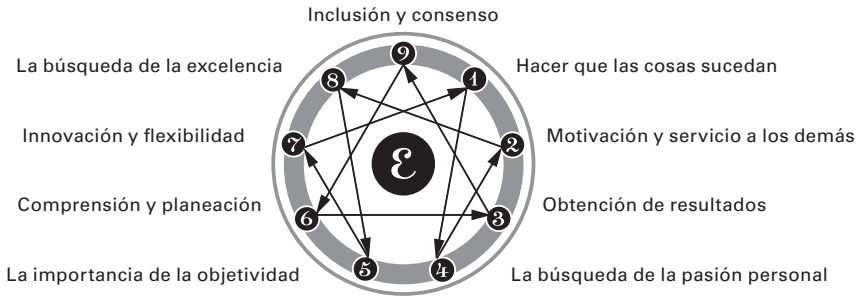
La finalidad de este libro ha sido mostrarle cómo usar el sistema eneagramático para desarrollar sus principales competencias de liderazgo, como líder y como persona. Si se compromete a practicar los ejercicios de desarrollo diseñados por su estilo eneagramático, obtendrá grandes avances en su capacidad para contribuir con su compañía, y podrá convertirse en un excelente modelo a seguir para las personas que trabajan en su organización.

Existen formas adicionales en las cuales usted puede usar el Eneagrama para trabajar en su desarrollo como líder. La primera es saber realmente quién es usted al comprender y aceptar tanto sus fortalezas como las áreas que necesitan desarrollo. En los capítulos de este libro se describe a los líderes, clasificándolos en los nueve estilos eneagramáticos; cada estilo posee fortalezas particulares, pero además cuenta con dones especiales que desarrolla de manera natural (véase la figura 9.1). Es importante que usted conozca los suyos y los use con sabiduría.

La segunda forma radica en comprender que no debe abusar de su don, puesto que una fortaleza usada en exceso puede convertirse en un obstáculo y puede sacarlo de la ruta de la excelencia en el liderazgo. Por ejemplo, si bien la inclusión y el consenso (el don de los Nueves), son útiles en muchos contextos, pueden volverse un obstáculo cuando las decisiones se deben tomar con rapidez o cuando una decisión concensual

www.underforum.info

FIGURA 9.1 Dones especiales de liderazgo para cada estilo eneagramático



no es la más atinada. Asimismo, el don de la objetividad de los Cincos sirve cuando se requiere una planeación sistemática, pero se vuelve un obstáculo cuando la organización necesita que se tomen riesgos en un contexto de incertidumbre.

La mayoría de los líderes trabajan en estos obstáculos sólo después de que reciben retroalimentación, la cual les indica qué deben cambiar, por lo general como consecuencia de la preocupación de su jefe sobre cómo está siendo manejada su área de negocio, o las quejas que presentan los clientes, colegas o subordinados con respecto a su estilo interpersonal. Cualquiera de estas situaciones crea un sentido de urgencia para realizar un trabajo de autodesarrollo. No obstante, trabajar en los obstáculos, sólo después de que se han convertido en problemas evidentes, quiere decir que el individuo necesita comprometerse con el autodesarrollo antes de estar bajo presión. Si usa la información de este libro para contrarrestar los posibles obstáculos a su liderazgo, *antes* de que se conviertan en impedimentos para su éxito, podrá perfeccionar, sin presiones, su capacidad como líder, y prepararse para el futuro.

La tercera forma de autodesarrollo es extraordinaria en el sentido de que es baja en estrés y alta en impacto. Esta técnica implica expandir su actual paradigma de liderazgo para incluir otros adicionales. Nuestros paradigmas y creencias implícitas que se relacionan con la función de liderazgo, son un elemento que determina parcialmente nuestro enfoque. Si bien somos proclives a desarrollar habilidades y fortalezas en áreas que consideramos importantes, también es cierto

www.underforum.info

que soslayamos las aptitudes que no encajan con nuestra visión de liderazgo y por ello tendemos a no desarrollarlas por completo.

Los paradigmas del liderazgo que son comunes a los nueve estilos eneagramáticos, analizados en los capítulos 1 y 4, se repiten aquí, para tener una referencia más accesible.

Unos: Los líderes establecen metas claras e inspiran a la gente a alcanzar la más alta calidad.

Dos: Los líderes evalúan las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, y motivan y ayudan a las personas, para el logro de las metas organizacionales.

Tres: Los líderes crean entornos que logran resultados, debido a que la gente comprende las metas y estructuras de la organización.

Cuatros: Los líderes crean organizaciones que dan significado y propósito a las personas, de manera que se inspiren para hacer un trabajo excelente.

Cincos: Los líderes desarrollan organizaciones efectivas a través de la investigación, deliberación y planeación, de manera que todos los sistemas se ajusten entre sí y la gente trabaje en una misión común.

Seises: Los líderes resuelven problemas organizacionales al desarrollar un entorno creativo de solución de problemas, en el cual todas las personas sientan que forman parte de la solución.

Sietes: Los líderes emocionan a la gente y crean empresas innovadoras, de manera que las organizaciones puedan aprovechar las oportunidades importantes de negocio.

Ochos: Los líderes hacen avanzar a las organizaciones mediante un liderazgo decidido, colocan personal capaz y confiable en los puestos adecuados, y delegan responsabilidades a individuos competentes y facultados para actuar.

Nueves: Los líderes ayudan a lograr la misión colectiva al crear un entorno de trabajo estructurado y armónico.

Usted puede expandir su actual repertorio de liderazgo al incorporar uno o más paradigmas adicionales al que le corresponde. La forma más efectiva de hacerlo es agregar un paradigma a la vez, de preferencia

www.underforum.info

alguno que corresponda a uno de sus estilos ala (los números eneagramáticos que están de cualquier lado de su propio estilo) o de su punto de seguridad o de estrés (los números eneagramáticos conectados a su estilo por una flecha), e integrarlos por completo a su paradigma de liderazgo actual, antes de agregar algún otro.

La razón para que usted incorpore en primera instancia un paradigma del estilo ala, del punto de estrés o de seguridad, en su paradigma de liderazgo actual; es que será capaz de familiarizarse en mayor medida con estos estilos y por lo tanto los encontrará más fáciles de asimilar. Una vez que agregue un nuevo paradigma al que ya tiene, comenzará a poner atención a más aspectos de su organización, y su comportamiento y habilidades mejorarán y se ampliarán en consecuencia.

La figura 9.2 muestra los estilos ala y los puntos de estrés y seguridad de cada estilo eneagramático.

Para agregar el mejor paradigma de liderazgo a su paradigma actual, considere estas preguntas:

•*¿Qué paradigma agregaría el mayor valor a mis empleados?*

FIGURA 9.2 Alas y puntos de estrés y seguridad



www.underforum.info

- *¿Qué paradigma de liderazgo agregaría el mayor valor a la organización?*
- *¿Qué paradigma de liderazgo me haría sentir más efectivo y menos estresado?*

Al observar la figura 9.2, por ejemplo, un Ocho podría elegir entre los estilos Siete, Nueve, Cinco y Dos. Un líder Ocho que desee desarrollar un estilo interpersonal menos intenso podría agregar el paradigma Dos, y así añadir más calidez al escuchar a otros; o el paradigma Nueve que apoyaría su crecimiento al crear una orientación más consensuada y escuchar de manera más completa los diferentes puntos de vista. Si el Ocho considera que para su crecimiento debe volverse menos intenso y más alegre y jovial, este líder podría elegir el paradigma Siete. Por último, el paradigma de liderazgo Cinco podría ser útil como una forma en la cual el líder Ocho se vuelva más objetivo y autocontenido cuando interactúa con los demás, y por lo tanto sea menos proclive a intercambios de opiniones intensos.

Todos tenemos la capacidad de crecer y desarrollarnos. Elegir un rumbo de crecimiento acelerado es crítico para los líderes actuales y futuros que desean lograr la excelencia en el liderazgo. Un estudiante del programa de maestría en administración de empresas, donde soy profesor, me hizo una observación en el siguiente correo electrónico:

> Esperaba que me pudiera ayudar a encontrar un término que busco como parte de una investigación que estoy escribiendo para una clase de liderazgo.
>
> Busco una palabra que describa a alguien que es extremadamente perceptivo y permanece en contacto con el entorno y la gente que lo rodea, una palabra que describa a alguien que puede caminar en una junta y de inmediato comprender el tipo de energía que existe en la sala. Ésta es la clase de persona que ve belleza en donde otros no la ven, por ejemplo, si un grupo estuviera escalando montañas, esta persona sería la primera en detener a sus compañeros de aventura para admirar la vista desde lo alto.

www.underforum.info

Es quien recoge un objeto, observa su función, su diseño, textura y calidad de construcción; el tiempo y habilidades artesanales que se requirieron para su manufactura; en fin, alguien cuyos sentidos están más abiertos y agudos que el de la persona promedio.

Las palabras con las que me he encontrado hasta ahora incluyen: *perceptivo*, *autoconsciente*, *emocionalmente inteligente* y *espiritual*. No obstante, ninguna de estas encapsula todo lo que intento describir acerca de esta cualidad.

¿Hay otro término que pudiera sugerirme?

Baron

Mi respuesta a Baron fue una simple palabra: *consciente*. Las organizaciones necesitan líderes conscientes.

Convertirse en un líder excelente, no sólo en uno bueno, significa ser consciente de muchos factores: (1) quién es usted y qué activos puede aportar a la organización, (2) el impacto que su comportamiento tiene en los demás, (3) las áreas que necesitan desarrollo, y (4) las formas en que usted maneja el poder y la autoridad. Ser consciente también significa demostrar integridad al manejar los desafíos éticos que los líderes enfrentan a diario, y ser un modelo a seguir para los líderes futuros. En el actual clima de negocios, de competencia, exigencia de solución a diversas demandas y cambios constantes, el liderazgo consciente no es opcional; es esencial.

www.underforum.info

Recursos

Guiarse por resultados

Bossidy, Larry y Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done,* Crown Business, Nueva York, 2002.

Collins, Jim, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don't,* HarperBusiness, Nueva York, 2001.

Drucker, Peter F., *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions,* Harper & Row, Nueva York, 1993.

Galbraith, Jay R., *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2005.

Lawler, Edward E. y Christopher Worely, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2006.

Esforzarse para lograr el autodominio

Arbinger Institute, *Leadership and Self-Deception: Getting Out of the Box,* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2002.

Bennis, Warren G., *On Becoming a Leader,* Perseus Publishing, Cambridge Mass., 2003.

www.underforum.info

Dotlich, David L. y Peter C. Cairo, *Why CEOs Fail: The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb to the Top,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2003.

Goleman, Daniel P, *Emotional Intelligence,* Bantam Books, Nueva York, 2005.

Kouzes, James M. y Barry Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain It and Lose It, Why People Demand It,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2003.

Conocer el negocio: Pensar y actuar de manera estratégica

Kaplan, Robert S. y David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes,* Harvard Business School Press, Boston, 2004.

Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners,* The Free Press, Nueva York, 2000.

Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* The Free Press, Nueva York, 1998.

Van der Heijden, Kees, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation,* John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, Inglaterra, 2005.

Convertirse en un excelente comunicador

Bradford, David L. y Allan R. Cohen, *Power Up: Transforming Organizations through Shared Leadership,* John Wiley & Sons, Nueva York, 1998.

Clarke, Boyd y Ron Crossland, *The Leader's Voice: How Communication Can Inspire Action and Get Results!,* SelectBooks, Nueva York, 2002.

Conger, Jay Alden, *Winning 'Em Over,* Simon & Schuster, Nueva York, 2001.

www.underforum.info

Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzler, *Crucial Confrontations,* McGraw-Hill, Nueva York, 2004.

Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler y Stephen R. Covey, C*rucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High,* McGraw-Hill, Nueva York, 2002.

Trompenaars, Alfons, *Riding the Waves of Culture:*
Understanding Cultural Diversity in Global Business, McGraw-Hill, Nueva York, 1998.

Liderar equipos de alto desempeño

Hackman, J. Richard, ed., *Groups That Work and Those That Don't, Creating Conditions for Effective Teamwork,* Jossey-Bass publishers, San Francisco, 1990.

Katzenbach, Jon R. y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams, Creating the High-Performance Organization,* HarperCollins Essentials, Nueva York, 2003.

Mohrman, Susan Albers, Susan G. Cohen y Allan M. Mohrman,
Designing Team Based Organizations: New Forms for Knowledge Work, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.

Nadler, David A., Janet L. Spencer and Associates, *Executive Teams,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998.

Smith, Kenwyn K. y David N. Berg, *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.

Tomar decisiones óptimas

Gunther, Robert E., Stephen J. Hoch y Howard C. Kunreuther, eds., *Wharton on Making Decisions,* John Wiley & Sons, Nueva York, 2004.

Klein, Gary A., *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do,* Doubleday Publishing, Nueva York, 2004.

www.underforum.info

Pfeffer, Jeffrey, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations,* Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Russo, J. Edward, Paul J. H. Shoemaker y Margo Hittleman, *Winning Decisions: Getting It Right the First Time,* Currency, Nueva York, 2002.

Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2004.

Encargarse del cambio

Beckhard, Richard y Wendy Pritchard, *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

Gladwell, Malcom, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference,* Back Bay Books, Boston, 2002.

Kotter, John P., *Leading Change,* Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Lawler, Edward E. y Christopher Worely, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2006.

Nadler, David A., Robert B. Shaw, Elise Walton and Associates, *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.

Senge, Peter M., *et al.*, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization,* Currency, Nueva York, 1994.

Ampliar sus paradigmas sobre el liderazgo

Friedman, Thomas L., *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century,* Farrar, Straus and Giroux, Nueva York, 2006.

www.underforum.info

Levine, Rick, *et al.*, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, Perseus Publishing, Cambridge, Mass: 2001.

Pascale, Richard Tanner, Mark Millemann y Linda Gioja, *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business,* Crown Publishers, Nueva York, 2000.

Zander, Rosamund Stone y Benjamin Zander, *The Art of Possibility,* Penguin Books, Nueva York, 2000.

Liderazgo general

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis y Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence,* Harvard Business School Press, Boston, 2004.

Kouzes, James M. y Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2003.

Maister, David H., *Managing the Professional Service Firm,* Free Press Paperbacks, Nueva York, 1997.

McCall, Morgan W. y George P. Hollenbeck, *Developing Global Executives,* Harvard Business School Press, Boston, 2002.

Morrell, Margot, Stephanie Capparell y Alexandra Shackleton, *Shackleton's Way: Leadership Lessons from the Great Antarctic Explorer,* Penguin Group, Nueva York, 2002.

El Eneagrama

Daniels, David N. y Virginia A. Price, *The Essential Enneagram: The Definitive Personality Test and Self-Discovery Guide,* HarperSanFrancisco, San Francisco, 2000.

Goldberg, Michael J., *The 9 Ways of Working,* Marlowe & Company, Nueva York, 1999.

Lapid-Bogda, Ginger, *Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success,* McGraw-Hill, Nueva York, 2004.

www.underforum.info

Naranjo, Claudio, *Ennea-type Structure: Self-Analysis for the Seeker,* Gateway Books & Tapes, Nevada City, Calif., 1990.

Palmer, Helen, *The Enneagram in Love and Work: Understanding Your Intimate and Business Relationships,* HarperCollins, Nueva York, 1996.

Riso, Don Richard y Russ Hudson, *The Wisdom of the Enneagram: The Complete Guide to Psychological and Spiritual Growth for the Nine Personality Types,* Bantam Books, Nueva York, 1999.

www.internationalenneagram.org

www.underforum.info

Índice

Abogado del diablo, 14. *Véase también* Estilo eneagramático de los Seises
Acción estratégica. *Véase* Conocer el negocio, acción/pensamiento estratégico
Acción excesiva, 221
Acciones efectivas, 221
  Cincos, 237
  Cuatros, 233
  Dos, 227
  Nueves, 250
  Ochos, 247
  Seises, 240
  Sietes, 243
  Tres, 230
  Unos, 225
Aceptante sereno, 74
Administración del conflicto, 140
  Cincos, 161
  Cuatros, 158-159
  Dos, 146
  Nueves, 178
  Ochos, 173-174
  Seises, 166
  Sietes, 170
  Tres, 153
  Unos, 142-143
Alas del estilo eneagramático, 26-28
Alegría, 198
Alto desempeño, 37
Amigo, 76-77
Análisis excesivo, 221
Aprendizaje de por vida, 69, 72
Armonía, 21. *Véase también* estilo eneagramático de los Nueves
Armonizador
autodominio, 9
  Estilo eneagramático de los Nueves, 21
Artista, 10. *Véase también* estilo eneagramático de los Cuatro
Asignación de tareas, 37
Asumir riesgos, 276-277
Atención al detalle, 209
Autoresponsabilidad, 67-68, 71

www.underforum.info

Autoadministración, 68, 72
Autoconsciencia, 67, 71
Auto-consejo, 88
Autodesarrollo, 290-291
Autodominio. *Véase también* Esforzarse por el autodominio.
Autoevaluación, 63
Automotivación, 67-68, 71
Ayudador, 5. *Véase también* estilo eneagramático de los Dos

Bibliografía, 295-300
Bravucón, 93
Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success (Lapid-Bogda), 34, 64, 135, 182, 214
Buscador de la verdad, 92

Calculador, 79-80
Cambios 255-259. *Véase* Encargarse del cambio
Centro cardiaco
Cincos, 236-237
Cuatros, 233
Dos, 227
Nueves, 250
Ochos, 247
Seises, 240
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 224-225
Centro cerebral
Cincos, 236
Cuatros, 233
Dos, 227
Nueves, 250
Ochos, 246
Seises, 239-240
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 224
Centro corporal (visceral)
Cincos, 237
Cuatros, 233
Dos, 227-228
Nueves, 250
Ochos, 247
Seises, 240
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 225
Centro corporal, 2, 25. Véase Centro corporal (visceral)
Cincos. *Véase también* estilo eneagramático del Cinco.
Cobardía, 87
Compasión, 221
Cincos, 237
Cuatros, 233
Dos, 227
Nueves, 250
Ochos, 247
Seises, 240
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 225
Completamente consciente, 9-94;
Comprensión astuta, 221
Cincos, 236
Cuatros, 233
Dos, 227
Nueves, 250
Ochos, 246
Seises, 240
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 225
Comunicación, 137-182 administración del conflicto, 140

www.underforum.info

Cincos, 159-164
comunicación clara, 138-139
Cuatros, 155-159
Dos, 144-151
escucha, 139
influir en otros, 140
Nueves, 177-181
Ochos, 172-176
relaciones, 138-139
retroalimentación, 139
Seises, 164-168
Sietes, 168-172
Tres, 151-155
Unos, 141-144
Conocedor, 17. *Véase también* Estilo eneagramático de los Sietes
Conocer el negocio, acción/pensamiento estratégico, 99-106, 135
Conocimiento, 12. *Véase también* estilo eneagramático de los Cinco
Consciente, 294
Contexto, 217
Correo electrónico
Cincos, 162-164
Cuatros, 158-159
Dos, 146-151
Ochos, 174-176
Seises, 166-168
Sietes, 170-172
sugerencias/consejos, 181-182
Tres, 154-155
Unos, 143-144
Creyente, 78-79
Cuatros. *Véase también* estilo eneagramático de los Cuatros Artista del escape frenético, 90
Cuidador, 5. *Véase también* Estilo eneagramático de los Dos
Centros de inteligencia, 24-26
Cultura organizacional, 216

Dar. *Véase también* estilo eneagramático de los Dos
Defectuosos, Unos 82
Desafiador, 19. *Véase también* estilo eneagramático de los Ochos
Desafío, 19. *Véase también* estilo eneagramático de los Ochos
Desánimo, 198
Determinación, 222
Cincos, 237
Cuatros, 233
Dos, 228
Nueves, 250
Ochos, 247
Seises, 240
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 225
Diligencia, 3. *Véase también* estilo eneagramático de los Unos
Diversión, 60-61
Don especial de liderazgo, 290
Dos. *Véase también* estilo eneagramático de los Dos
Durmiente, 95-96

Empatía, 221
Cincos, 236
Cuatros, 233
Dos, 227
Nueves, 250
Ochos, 247
Seises, 240
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 225
Encargarse del cambio, 253-288
administración del cambio, 253

www.underforum.info

anclar el cambio, 258
cambio en la visión, 257
Cincos, 271-274
Cuatros, 267-271
desarrollo del deseo/demanda del cambio, 256-257
desarrollo/implementación del cambio, 257
Dos, 261-264
ejercicios de desarrollo para todos, 288
estrategia de cambio, 254
fórmula de la estrategia del cambio, 254-255
Nueves, 284-288
Ochos, 280-284
promotor del cambio, 256
resistencia al cambio, 258
Seises, 274-277
Sietes, 277-280
Tres, 264-267
Unos, 259-261
Eneagrama, 1
Enojo, estilos del centro corporal, 25
Ochos, 287
Unos, 7
Epicúreo, 17. *Véase también* estilo eneagramático de los Sietes
EQ, 65. *Véase también* Esforzarse por el autodominio
Equipos. *Véase también* Liderar equipos de alto desempeño
Escuchar, 139, 218
Cincos, 160
Cuatros, 156-157
Dos, 145
Nueves, l77
Ochos, 173
Seises, 165
Sietes, 169
Tres, 152
Unos, 142
Esforzarse por el autodominio, 65-97
aprendizaje de por vida, 69, 72
autoresponsabilidad, 67-68, 71
autoadministración, 68, 72
autoconsciencia, 67, 71
autodominio, 71-72
automotivación, 67-68, 71
Cincos, 83-86
comportamiento general, 71
Cuatros, 81-83
Dos, 76-78
ejercicios de desarrollo para todos, 97
integración de la personalidad, 69
integridad, 68-69, 72
madurez emocional, 68, 72
Nueves, 94-96
Ochos, 91-94
responder a la retroalimentación, 67, 71
Seises, 86-88
Sietes, 89-91
Tres, 78-81
Unos, 73-76
visión personal, 68-69, 72
Establecimiento de metas, 36
Estado de ánimo, 10. *Véase también* estilo eneagramático de los Cuatro
Esteta, 10. *Véase también* estilo eneagramático de los Cuatro
Estilo eneagramático de los Cincos, 12-14
acción/pensamiento estratégico, 119-122
actuar, 51
alas, 28
analizar demasiado, 221
autodominio, 83-86
cambio, 271-274
centro cardiaco, 236-237

www.underforum.info

centro cerebral, 236
centro corporal (visceral), 237
compartir historias, 274
compartir sentimientos, 274
compartirse usted mismo, 274
comunicación continua, 51
conocer el negocio, 119-122
cuatro estilos adicionales, 33
darse tiempo de considerar sus reacciones, 201
don especial de liderazgo, 290
equipos, 198-201
estilo del centro cerebral, 24
¿Es usted un Cinco?, 14
exprese sus sentimientos, 85
hacer grandes preguntas, 51
involúcrese no se retraiga, 86
lenguaje corporal, 200-201
paradigma de liderazgo, 13
permítase necesitar a otros, 85
puntos de estrés/seguridad, 32
reacciones viscerales, 121-122
resultados, 49-51
sentimientos, 200
toma de decisiones, 234-237
usar sus sentimientos, 121-122
visión colectiva, 122
Estilo eneagramático de los Cuatro, 10-12
acción/pensamiento estratégico, 117-119
administración del conflicto, 158-159
afirmaciones de apoyo para usted, 270
alas, 27
alegría, 198
apreciar las cualidades de otros, 83
apreciar lo ordinario, 82
autodominio; 81-83
cambio, 267-271
centro cardiaco, 233
centro cerebral, 233
centro corporal (visceral), 233
comportamiento autorreferencial, 83
comunicación, 118-119, 155-159
conocer el negocio, 117-119
correo electrónico, 158-159
cuatro estilos adicionales, 33
dar a la gente lo que necesitan, 48-49
desaliento, 198
don especial de liderazgo, 290
equipos, 196-198
escucha, 156-157
establecer los planes a detalle, 49
estilo del centro cerebral, 25
filtros para la información acerca de usted mismo, 270
influir en otros, 159
no comprender las tareas, 119
paradigma de liderazgo, 11
puntos de estrés/seguridad, 32
relaciones, 155-156
resultados, 46-49
retroalimentación, 157
seguir su mente, 48
sensibilidad extrema, 221
sentimientos, 271
toma de decisiones, 231-233
Estilo eneagramático de los Dos, 5-7
acción/pensamiento estratégico, 111-114
actividades independientes, 77
administración del conflicto, 146
alas, 27
autodominio, 76-78
cambio, 261-264
centro cardiaco, 227
centro cerebral, 227

www.underforum.info

centro corporal (visceral), 227-228
comunicación, 144-151
conocer el negocio, 111-114
correo electrónico, 146-151
cuatro estilos adicionales, 33
dar con el fin de recibir, 78
dar malas noticias, 43
don especial de liderazgo, 290
enfocarse en los objetivos laborales, 43
equipos, 190-193
escucha, 145
estilo del centro cardiaco, 25
¿Es usted un Dos?, 7
exigirse demasiado a usted mismo, 43
finanzas, 113-114
hacer explícito un proceso estratégico, 114
influir a los demás, 146
liderazgo visible, 192-193
manipulación emocional, 221
método equilibrado para abordar cuestiones difíciles, 264
nivel de energía, 264
nivel de estrés, 264
paradigma de liderazgo, 7
puntos de estrés/seguridad, 31
relación, 144
resultados, 41-43
retroalimentación, 145-146
sus necesidades, 78
toma de decisiones, 225-228
volverse un experto en los negocios, 113
Estilo eneagramático de los Nueves, 21-23
administración del conflicto, 178
alas, 28
asumir una posición, 96
autodominio; 94-96
autoevaluación, 63
cambio, 284-288
centro cardiaco, 250
centro cerebral, 250
centro corporal (visceral), 250
claridad, 212
comunicación, 177-181
conocer el negocio, 131-134
correo electrónico, 179-181
cuatro estilos adicionales, 34
don especial de liderazgo, 290
enfocarse en el panorama general, 63
enojo, 287
equipos, 210-213
escuchar, 177
estilo del centro corporal, 25
¿Es usted un Nueve?, 23
expresar pensamientos/sentimientos
expresar sus necesidades directamente 96
hacer explícitas la misión, estrategia, 133
influir en otros, 178-179
mantener el trabajo en movimiento, 63
obtener ayuda, 287-288
paradigma de liderazgo, 22
pasividad, 222
prioridades, 96, 134
puntos de estrés, seguridad, 232
regulación estratégica, 131-134
relaciones, 177
resultados, 61-63
retroalimentación, 178
sea estratégico, 133
toma de decisiones, 247-250
Estilo eneagramático de los Ochos, 19-21
acción excesiva, 221

www.underforum.info

administración del conflicto, 173-174
alas, 28
atención al detalle, 209
autodominio, 91-94
cambio, 280-284
centro cardiaco, 247
centro cerebral, 246
centro corporal (visceral), 247
compartir sentimientos de vulnerabilidad, 94
comunicación, 172-176
conocer el negocio, 128-131
correo electrónico, 174-176
cosas pequeñas que producen grandes resultados, 284
cuatro estilos adicionales, 33
cuidarse físicamente, 93
dependencia contra autonomía, 210
diversión, 60-61
don especial de liderazgo, 290
equipos, 207-210
escucha, 173
estilo del centro corporal, 25
¿Es usted un Ocho?, 21
facultar a otros, 60
flexibilidad, 130-131
humor, 130
impulsividad, 93-94
influir en otros, 174
oportunidad, 283-284
paciencia, 131
paradigma de liderazgo, 20
pensamiento/acción estratégica, 128-131
puntos de estrés/seguridad, 32
relación con los compañeros de trabajo, 60
relaciones, 172
resultados, 58-61
retroalimentación, 173
toma de decisiones, 244-247
visión, 283
Estilo eneagramático de los Seises, 14-16
acción/pensamiento estratégico, 122-125
administración de conflictos, 166
alas, 28
asumir riesgos, 276-277
autoconsejo, 88
autodominio, 86-88
autoridad, 203-204
cambio, 274-277
centro cardiaco, 240
centro cerebral, 239-240
centro corporal (visceral), 240
comprensión contra protección, 88
comunicación, 164-168
conocer el negocio, 122-125
correo electrónico, 166-168
cuatro estilos adicionales, 33
don especial de liderazgo, 290
¿Es usted un Seis?, 16
equipos, 201-204
escenario fatalista, escenario optimista, 54
escucha, 165
estilo del centro cerebral, 24
guardar la calma, 54
influir sobre otros, 166
liderar con base en la visión y la estrategia, 124-125
medio vacío/medio lleno, 88
monólogos internos positivos, 204
obtener retroalimentación positiva de otros, 204
paradigma de liderazgo, 15

www.underforum.info

poder, 203-204
proyección, 221
proyectos/trabajos, 124
puntos de estrés/seguridad, 32
relación con el jefe, 277
relaciones, 164
resistencia al cambio, 277
responder de una forma positiva, 125
resultados, 52-54
retroalimentación, 165-166
toma de decisiones, 237-240
Estilo eneagramático de los Sietes, 17-19
administración de conflictos, 170
alas, 28
aprenda a no aceptar de forma sistemática todas las nuevas formas de hacer las cosas, 280
autodominio, 89-91
bajar el ritmo, 128
cambio, 277-280
centro cardiaco, 243
centro corporal (visceral), 243
comunicación, 168-172
conocer el negocio, 125-128
conservar el rumbo, 127-128
correo electrónico, 170-172
cuatro estilos adicionales, 33
don especial de liderazgo, 290
ecuación de pensamiento estratégico, 125-128
enfoque en las prioridades, 57, 279-280
enfoque interno, 91
equipos, 204-207
escucha, 90-91, 169
estilo del centro cerebral, 24
¿Es usted un Siete?, 18-19
hacer las cosas por anticipado, 57
influir a los demás, 170
liderar desde una función de liderazgo claramente definida, 206
paradigma de liderazgo, 18
plan de trabajo, 57
planeación excesiva, 221
profundizar, 127
puntos de estrés/seguridad, 32
relaciones, 168-169
repertorio emocional, 91
resistencia al cambio, 280
resultados, 55-57
retroalimentación, 169-170
saber cuándo detenerse, 207
toma de decisiones, 240-243
Estilo eneagramático de los Tres, 8-10
acción/pensamiento estratégico, 114-116
administración de conflictos, 153
alas, 27
atienda tanto al capital humano como a las estructuras laborales, 195
autodominio, 78-81
cambio, 264-267
centro cardiaco, 230
centro cerebral, 230
centro corporal (visceral), 230
comunicación, 151-155
comunicarse con otros, 116
conocer el negocio, 114-116
correo electrónico, 154-155
cuatro estilos adicionales, 33
debilidades, 80-81
direcciones/instrucciones, 45
don especial de liderazgo, 290
equipos, 193-196
escucha, 152
estilo del centro cardiaco, 25
estrés, 267

www.underforum.info

¿Es usted un Tres?, 9-10
identificarse con el trabajo, 80
influir en otros, 153
interpretación de papeles, 221
paradigma de liderazgo, 9
preguntarse cómo se siente, 46
puntos de estrés/seguridad, 32
relación con los compañeros de trabajo, 45-46
relaciones, 151
resultados, 43-46
retroalimentación, 152-153
toma de decisiones, 228-230
Estilo eneagramático de los Unos, 3-5
administración de conflictos, 142-143
alas, 27
autodominio, 73-76
cambio, 259-261
centro cardiaco, 224-225
centro cerebral, 224
centro corporal (vísceras), 225
comunicación, 141-144
conocer el negocio, 108-111
consecuencias generadas por su comportamiento no intencionado, 190
correo electrónico, 143-144
cuatro estilos adicionales, 333
don especial de liderazgo, 290
enfocarse en el éxito, 41
enojo, 75
equipos, 187-190
escucha, 142
estilo del centro corporal, 25
¿Es usted un Uno?, 5
influir en otros, 143
liderar con base en la visión, 110-111
liderar desde el nivel más alto de estrategia, 111
panorama general, 110
paradigma de liderazgo, 4
pedir ayuda, 261
pensamiento correcto/erróneo, 75
poner atención a la gente, 41
puntos de estrés/seguridad, 31
reacciones positivas, 76
reactividad; 222
relaciones, 141
relajarse-disfrutarse a sí mismo, 190
renunciar al trabajo táctico, 189
resentimiento, 75
resultados, 38-41
retroalimentación, 142
toma de decisiones, 222-225
visión, 40
Estilos del centro emocional, 25
Estimulador, 89-90
Estratega temeroso, 85
Estrategia, 104, 106
Estrella, 79
Estrés, 267
Evaluación de resultados, 38
Éxito, 8. *Véase también* estilo eneagramático de los Tres
Experto remoto, 84
Facilitador, 5. *Véase también* estilo eneagramático Dos
Fiel, 14. *Véase también* estilo eneagramático de los Seises
Fórmula de la estrategia para el cambio, 254-255
Generalista, 17. *Véase también* Estilo eneagramático de los Siete
Guiarse por resultados, 35-64
alto desempeño, 37
asignación de tareas, 37
Cincos, 49-51
Cuatros, 46-49
Dos, 41-43

www.underforum.info

ejercicios de desarrollo para todos, 63-64
establecimiento de metas, 36
evaluación de resultados, 38
Nueves, 61-63
Ochos, 58-61
planes factibles, 37
Seises, 52-54
Sietes, 55-57
Tres, 43-46
Unos, 38-41
vigilancia, 38

Héxada, 30-31
Hudson, Russ, 70
Humildad, 76
Humor, 130
Imagen, 25. *Véase también* Estilos del centro cardiaco
Impulsividad, 93-94
Individualismo, 10. *Véase también* Estilo eneagramático de los Cuatro
Influir a los demás, 140
Cincos, 161-162
Cuatros, 159
Dos, 146
Nueves, 178-179
Ochos, 174
Seises, 166
Sietes, 170
Tres, 153
Unos, 143
Información adicional (recursos), 29-30
Iniciador, 8. *Véase también* estilo eneagramático de los Tres
Inspirador enfocado, 89
Instintos, 218-219
Integración de la personalidad, 69
Integridad, 68-69, 72
Inteligencia emocional (EQ), 65. *Véase también* Esforzarse por lograr el autodominio
Interrogador, 14. *Véase también* estilo eneagramático de los Seis
Intuición, 222
Cincos, 237
Cuatros, 233
Dos, 228
Nueves, 20
Ochos, 247
Seises, 240
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 225
Investigador, 12. *Véase también* estilo eneagramático de los Cincos

Jefe, 19. *Véase también* Estilo eneagramático de los Ochos
Juicio, 75

Leal, 14. *Véase también* estilo eneagramático de los Seis, 86-87
Libros de referencia, 295-300
Libros para leer, 295-300
Líder, 19. *Véase también* estilo eneagramático de los Ochos
Obstáculos para el liderazgo, 289-290
Liderar equipos de alto desempeño, 183-214
arquitectura de equipos, 186
Cincos, 198-201
Cuatros, 196-198
cultura de equipo, 186-187
Dos, 190-193

www.underforum.info

ejercicios de desarrollo para todos, 213
liderazgo de equipo, 184-185
Nueves, 210-213
Ochos, 207-210
procesos de equipo, 186
productos/servicios de calidad, 187
Seises, 201-204
Sietes, 204-207
talento de equipo, 185
Tres, 193-196
Unos, 187-190
visión de equipo, 185

Madurez emocional, 68, 72
Maestro, 74
Mago integrado, 84
Manipulador, 77
Mediador, 21. *Véase también* estilo eneagramático de los Nueves
Metas, 10, 107
Misión, 104, 106
Monólogos internos positivos, 204
Moralista, 3. *Véase también* estilo eneagramático de los Unos

Nueves. *Véase también* estilo eneagramático de los Nueves Análisis objetivo, 221
Cincos, 236
Cuatros, 233
Dos, 227
Nueves, 250
Ochos, 246
Seises, 239
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 225

Observador, 12. *Véase también* estilo eneagramático de los Cincos
Obstáculo, 289-290
Ochos. *Véase también* estilo eneagramático de los Ochos
Opciones, 17. *Véase también* estilo eneagramático de los Sietes

Pacificador, 21. *Véase también* estilo eneagramático de los Nueves
Paladín, 3. *Véase también* Estilo eneagramático de los Unos
Pasividad, 222
Pensador, 12. *Véase también* estilo eneagramático de los Cincos
Perfeccionista, 3. *Véase también* estilo eneagramático de los Unos
Personality Types (Riso/Hudson), 70
Planeación excesiva, 221
Planeación productiva, 221
Cincos, 236
Cuatros, 233
Dos, 227
Nueves, 250
Ochos, 246
Seises, 240
Sietes, 243
Tres, 230
Unos, 225
Planes factibles, 37
Promotor del cambio, 256
Protector, 19. *Véase también* estilo eneagramático de los Ochos
Proyección, 221
Puntos de estrés y seguridad, 28-33
Puntos de estrés/seguridad en el Eneagrama, 28-33

www.underforum.info

Recursos, 295-300
Reformador, 3. *Véase también* estilo eneagramático de los Unos
Relaciones auténticas, 221
  Cincos, 236
  Cuatros, 233
  Dos, 227
  Nueves, 250
  Ochos, 247
  Seises, 240
  Sietes, 243
  Tres, 230
  Unos, 225
Relaciones, 138-139
  Cincos, 159-160
  Cuatros, 155-156
  Dos, 144
  Nueves, 177
  Ochos, 172
  Seises, 164
  Sietes, 168-169
  Tres, 151
  Unos, 141
Relajación, 30
Resistencia al cambio, 258
Responder a la retroalimentación, 67, 71
Resultados. *Véase* Guiarse por resultados.
Retroalimentación, 139
  Cincos, 161
  Cuatros, 157
  Dos, 145-146
  Nueves, 178
  Ochos, 173
  responder a, 67, 71
  Seises, 165-166
  Sietes, 169-170
  Tres, 152-153
  Unos, 142
Riso, Don Richard, 70
Roca inamovible, 92-93
Seises. *Véase también* estilo eneagramático de los Seises. Escéptico, 14. *Véase también* estilo eneagramático de los Seises
Sensibilidad excesiva, 221
Ser, 80
Servicios/productos de calidad, 187
Sietes. *Véase también* estilo eneagramático de los Sietes.
Símbolo del Eneagrama, 1
Solitario, 12. *Véase también* estilo eneagramático de los Cincos

Tácticas, 105, 107
Temor, 24. *Véase también* Estilos del centro cerebral
Toma de decisiones, 215-251
  centro cardiaco, 220-221
  centro cerebral, 220, 221
  centro corporal (visceral), 220 222
  Cincos, 234-237
  contexto, 217
  Cuatros, 231-233
  cultura organizacional, 216
  decisiones racionales, 218
  Dos, 225-228
  ejercicios de desarrollo para todos, 250-251
  escuchar, 218
  instintos, 218-219
  integrar cabeza, corazón e intuición, 219
  Nueves, 247-250
  Ochos, 244-247
  respetar la estructura jerárquica de la toma de decisiones, 217
  Seises, 237-240

www.underforum.info

Sietes, 240-243
Tres, 228-230
Unos, 222-225
Trágico-romántico, 10. *Véase también* estilo eneagramático de los Cuatros
Tres. Véase estilo eneagramático de los Tres.
Triángulo interno, 30
Triunfador, 8. *Véase también* estilo eneagramático de los Tres
Triunfador, 8. *Véase también* estilo eneagramático de los Tres

Único, 81-82
Uno comprensivo, 81
Unos. *Véase* estilo eneagramático de los Unos.
Valientes, Unos 86
Vínculo, 21. *Véase también* Estilo eneagramático de los Nueves

Visión para el cambio, 257
Visión personal, 68-69, 72. *Véase también* Visión
Visión
autodominio, 68-69, 72
cambio, 257
Cincos, 122
equipo,185
Ochos, 283
pensar y actuar estratégicamente, 103-104, 106
Unos, 40
Visionario, 17. *Véase también* estilo eneagramático de los Sietes
Wisdom of the Enneagram (Riso/Hudson), 70

www.underforum.info



Acerca de la autora



La doctora Ginger Lapid-Bogda es una consultora en desarrollo de negocios, con más de 30 años de experiencia. Lapid-Bogda ha trabajado con compañías como Apple Computer, Kaiser-Permanente, Whirlpool, Genentech, The Clorox Company, Hewlett-Packard, TRW, Sun Microsystems y Time Warnes; así como en organizaciones de servicio, no lucrativas y despachos jurídicos. Es expresidenta de la International Enneagram Association (IEA), y miembro de la Organization Development Network (ODN) y National Training Labs (NTL).

A través de su empresa consultora, Bogda & Associates (Santa Monica, California), la doctora Lapid-Bogda ofrece consultoría en Desarrollo Organizacional (DO), entrenamiento ejecutivo y servicios de capacitación que integran el Eneagrama con la teoría y la práctica del DO. Además, ofrece materiales de capacitación, evaluaciones de liderazgo y equipo, y programas de entrenamiento para instructores; todo ello basado en los conceptos de este libro y del primero que publicó, al cual tituló *Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success* (McGraw-Hill, 2004).

La doctora Bogda enseña en colegios y universidades, y sus escritos han aparecido en numerosas publicaciones. Ha sido merecedora de premios de la American Management Association y del *National Business Employment Weekly*.

Su libro anterior, *Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success*, se ha traducido en seis idiomas.

Para mayor información vaya a www.TheEnneagramInBusiness.com o contacte directamente a la doctora Lapid-Bogda al 001 (310) 829-33-09 o ginger@bogda.com.

www.underforum.info

