

## La primer experiencia

A fines de 1999, comenzamos una aventura pionera en Argentina: aplicar este lenguaje actitudinal al área corporativa.

La primera empresa que decidió utilizar este modelo fue Metropolitan Life Argentina- Uruguay. Cuando comenzamos el trabajo, no imaginábamos las dimensiones que este trabajo iba a cobrar.

Expondremos primero lo organizado y luego explicaremos cada enfoque laboral:

1- Directores de áreas, gerentes, branch managers, sales managers y agentes seniors, fueron recibiendo el **seminario inicial**: jornadas intensivas de cuarenta y ocho horas para el conocimiento y la aplicación del Eneagrama.

2- A continuación se realizó una **convención general** para el trabajo grupal con cada tipología específica, abordando dos aspectos fundamentales: **liderazgo y toma de decisiones**.

3- Luego se concretaron jornadas de un día para el mejoramiento del **coaching efectivo**, agrupando el personal por tipologías.

4- En forma paralela se convocó a un trabajo por áreas; se lo llamó **Eneárea** y consistió en tres jornadas de un día para reunir a los integrantes de un área específica (Comité Directivo, Dirección Comercial, Financiera, Marketing, Operaciones, Recursos Humanos , Sistemas). Después de todo esto, se realizó un **diagnóstico actitudinal** desde el Eneagrama para determinar los atributos, las debilidades y los posibles vicios que podrían intoxicar la convivencia en caso de stress. Desde el establecimiento de ese diagnóstico se elaboró un **pronóstico** de acuerdo con lo observado para que cada director en su área tuviera esto en cuenta, en el coaching con su equipo.

5- Se creó un **Mapa actitudinal** de toda la compañía. En reunión del Comité de directores se analizaron los vicios y las virtudes de cada área, se detectaron las dificultades, las posibles complicaciones vinculares y las personas claves para el crecimiento y el compromiso dentro del equipo. Este trabajo dio la oportunidad de aclarar algunos conflictos ínter áreas y se estableció un diagnóstico de todo el cuerpo corporativo.

Dada la cantidad de personas que integran el área comercial (red de agentes en cada Branch), se realizó un relevamiento desde el Eneagrama para observar las tipologías integrantes en cada Branch y sacar conclusiones para una mejor conducción. Esto determinó que cada sail managers formara a sus agentes y trabajara intensivamente en el coaching con cada uno de ellos.

De esta manera se analizó toda la red operativa de agentes comerciales y se estableció un pronóstico y un proyecto para mejorar el funcionamiento integral.

En esta primera etapa enfocamos nuestra atención en la formación de futuros sail managers (branch Escuela) y en el sector de selección y reclutamiento de personal.

Trabajamos intensivamente para diseñar una estrategia que optimizara el proceso y mejorara el resultado; la decisión de evaluar el mejor equipo posible de trabajo para recibir al nuevo agente, y cómo redistribuir algunos puestos de trabajo de acuerdo a la tipología de la personalidad.

Los objetivos eran:

1. Integrar aún más el **trabajo en equipo**, afianzando las relaciones interpersonales y valorizando cada área en el funcionamiento global de la empresa.
2. Potenciar las **habilidades** de cada integrante.
3. Mejorar el **coaching personal** buscando aceptar las fortalezas y debilidades.
4. Generar un clima de **confianza, respeto y crecimiento profesional**.
5. Crear un **nuevo modo de comunicación** fluido y transparente.

Para que estos objetivos fuesen factibles comenzamos por la formación del Eneagrama, a manera de seminarios que se dieron de esta forma:

1. Primeras jornadas de capacitación en el Eneagrama para el presidente y directores en cuatro días intensivos de trabajo teórico-práctico.
2. Se repitieron al año de capacitación en la empresa con dos días de trabajo y evaluación.
3. Seminario de capacitación para gerentes que se realizó fuera de la empresa en una convivencia de un fin de semana en una estancia.
4. Seminario inicial de capacitación en el Eneagrama para brand managers con las mismas características que el anterior. Se analizaron y evaluaron la convivencia laboral de cada branch.
5. Seminario inicial de capacitación en el Eneagrama para sales managers, dos días de capacitación dentro de la empresa.
6. Seminario de dos jornadas de capacitación para agentes.
7. Dentro de la escuela de capacitación de supervisores que funciona en la misma empresa, se hizo un seminario de Eneagrama para capacitar a futuros sales y branch managers.

## 8. Curso a los directores de: cómo realizar un coaching efectivo a partir del Eneagrama

Con la facilidad de ser dos los formadores, fue posible realizar un seguimiento personal dentro de cada seminario.

---

### **El mapa personal, un aporte al Eneagrama**

Cada director y gerente ha tenido entrevistas personales con nosotros, los formadores. Desde la lectura del mapa personal y la atención puesta en el rol profesional, hemos realizado un diagnóstico de cada uno y su participación dentro del equipo de trabajo.

Fue así que surgió la necesidad de darles un curso a los directores sobre cómo realizar un coaching efectivo a partir de la lectura del mapa personal. Se efectivizó en varios encuentros por áreas de trabajo con casos particulares para analizar.

Después de varios meses, elevamos al director general un **diagnóstico y un pronóstico** de la corporación, a partir del **Mapa grupal o Eneárea**.

Hemos llamado así al estudio y análisis del comportamiento de cada integrante en un equipo de trabajo. Para ello, dispusimos de reuniones semanales de cuatro horas con el director, el gerente, los branches y demás empleados afectados al área que estábamos trabajando.

Al aplicar el Eneagrama en un lenguaje con códigos empresariales descubrimos la intensa tarea de identificar el comportamiento frecuente que cada tipología genera, ante las situaciones más habituales que se dan en el entorno laboral. Y a partir del Eneárea elaboramos programas de mejora para los integrantes y para el conjunto, sobre la base de la flexibilización y comprensión de unos frente a las características de los otros.

Teniendo en cuenta el Eneagrama realizado por cada persona, se elaboró un mapa grupal donde se observaron las influencias positivas o negativas sobre el conjunto.

Luego analizamos:

- 1. Los virus potenciales.**
- 2. Los antídotos aplicables.**
- 3. Las carencias.**
- 4. La relación de los integrantes con quien dirige el equipo.**

Para mayor claridad del lector expondremos un ejemplo, de lo dicho anteriormente tomando el estudio de un área de trabajo.

**a)** De acuerdo al mapa grupal, resultaron que los **virus potenciales** en esa área eran **el egocentrismo y la apariencia.**

**b)** A partir de una puesta en común de todo el quipo se detallaron palabras vinculadas que explicaban actitudes posibles dentro del equipo:

- Egocentrismo = individualismo, aislamiento, actitud defensiva, actitud competitiva, no colaboración, dificultad para trabajar en equipo, egoísmo posible, falta de interés por los demás, desatención por los objetivos comunes, falta de diálogo, etc.

- Apariencia = superficialidad, búsqueda de agradar, ilusión, máscaras interesadas, buscar sobresalir, actitud comparativa, vender una imagen, ocultar, tapar, mostrar solo lo que hace quedar bien, etc.

**c)** Se determinaron los **antídotos** correspondientes: para el egocentrismo, **la generosidad**; para la apariencia, **transparencia y autenticidad.**

**d)** Nuevamente todo el quipo pensó situaciones que mostraran al equipo en forma práctica, estas actitudes como antídotos.

- **Generosidad** = saludarse al llegar y despedirse cada día; estar atento para ver aquello que puede necesitar el otro cuando está sobrecargado de trabajo; festejar los cumpleaños o fechas importantes personales, preocuparse por cubrir al otro cuando se ausenta o lo necesita, compartir información; apoyar logros del equipo; evitar discusiones airadas sin diálogo constructivo; no criticar las opiniones de los demás, etc.

- **Transparencia** = Diálogo, apertura, honestidad, autenticidad, espontaneidad, establecer reuniones periódicas para compartir el desenvolvimiento del grupo y poner en común los problemas que pueden surgir, hablar sin miedo al "que dirán" de los otros, evitar silencios que muestran ocultamientos cuando lo que se necesitan son propuestas sinceras, etc.

Finalmente el grupo de trabajo determinó cuáles eran de todas estas situaciones, las más vitales y se realizó **un compromiso de todos** para establecer el comportamiento que los beneficiara.

Se decidió que periódicamente el director del grupo convocaría al equipo para hacer una evaluación de los logros propuestos.

2. El paso siguiente fue analizar las carencias actitudinales que el equipo de trabajo tenía. Teniendo en cuenta las tipologías de los integrantes se consideraron **los atributos** del grupo.

Para ello, tenemos que tener en cuenta los atributos de cada tipología, que son:

Tipología **1**= **Organizar**

Tipología **2**= **Ayudar / servir**

Tipología **3**= **Realizar**

Tipología **4**= **Crear**

Tipología **5**= **Observar/ Reflexionar**

Tipología **6**= **Acompañar / sostener**

Tipología **7**= **Alegrar/ entusiasmar**

Tipología **8**= **Luchar**

Tipología **9**= **Serenar**

El grupo en cuestión tenía sus integrantes de tipologías **5-1-3-8-6** y las carencias eran las tipologías **2-4-7-9**. Las actitudes de estas energías faltantes son:

TIPOLOGÍA:

⇒ **2** -Servicio

Solidaridad

Cuidado y atención a los otros

Adaptación

Protección

⇒ **4** - Creatividad

Naturalidad

Espontaneidad

Mirarse a si mismo

Autenticidad

Transparencia

⇒ **7** -Alegría

Positividad

Disfrutar

Esperanza

Entusiasmo

Optimista

Reírse de uno mismo

⇒ **9** – Paz  
Comprensión  
Serenidad  
Mediador  
Receptivo  
Conciliador  
Amable

Por último se analizó de acuerdo a los Eneagramas de los integrantes, quienes tenían marcaciones en las tipologías faltantes y se definió que los comportamientos más ausentes en esta área laboral era: La tipología 4 = **Creatividad**

La tipología 9 = **Serenidad**

Nuevamente todos los integrantes en común propusieron actividades y soluciones para incorporar estas cualidades.

Ejemplo:

**Tipología 4 = Creatividad:** Se decidió llamar a un especialista externo para que enseñara cómo mejorar la creatividad en la actividad en cuestión.

**Tipología 9 = Serenidad:** se dispuso que hubiera música funcional en toda el área. Se decidió que se realizaran breaks donde se compartieran momentos en común. Y se estableció, también, un sistema para concentrar llamadas telefónicas y evitar las distracciones e interrupciones innecesarias.

Esta aplicación del mapa grupal en cada área de la empresa resultó muy eficiente y práctica a los efectos de transformar la manera de trabajar y vincularse dentro de la misma; fue posible así, tener una visión global de los comportamientos más frecuentes.

Surgió, después del trabajo descrito, un **mapa actitudinal de toda la compañía** que preveía el virus que podía enfermar las relaciones y el antídoto que podía liberarlas. Se siguió el mismo esquema que para el mapa grupal ya detallado.

Una vez concluida esta etapa de formación, llegó el momento de realizar una **Convención General** convocada por el director general y recursos humanos, en donde la empresa se transformó en **un día completo de laboratorio de la dinámica del Eneagrama.**

Se propuso un trabajo grupal con cada tipología, abordando tres temas fundamentales en el enfoque corporativo: **tipos de liderazgo, toma de decisiones y relación con el tiempo.**

La convocatoria fue para más de 100 personas entre directores, gerentes, branchs managers y sales managers. Por la mañana, se los agrupó por tipología sin tener en cuenta el cargo laboral. Se les

entregó a cada grupo una consigna de trabajo con los temas que iban a elaborarse:

→ La manera que tenía cada uno de considerar esa tipología; el tipo de liderazgo que ejercía y cómo lo hacía.

→ Cómo actuaba la tipología a la hora de tomar decisiones y cómo afectaban al equipo de trabajo esas decisiones.

Cada grupo de tipología debía elaborar una conclusión de manera libre y creativa para exponer en la reunión general a la tarde.

Nos detendremos un momento para tomar una reflexión del propio Director General:

*“Existe una evidente relación entre la madurez de una persona y su progreso laboral, más allá de la incorporación de las herramientas técnicas concretas que hacen a la función que la persona desempeña. Si bien es cierto que se pueden compensar falencias de tipo actitudinal con habilidades técnicas específicas, se produce una barrera natural que no puede ser superada si la persona no evoluciona en su balance interno. Incluso los mecanismos defensivos de la personalidad son los que empujan muchas veces a la persona en su progreso, pero llegado un punto se requiere empezar a reconocer la existencia de estas reacciones negativas y balancearlas con otros elementos a incorporar. El abuso de los mecanismos defensivos condena a la persona a un callejón sin salida, que no solo puede conducir a la falta de progreso, sino que con el avance de la edad puede implicar un retroceso. Lo que es deseable a los 20, será aceptable a los 30, pero puede ser molesto a los 40, y totalmente inaceptable a los 50...”*

*“...En un ambiente de trabajo la necesidad cotidiana de negociar, coordinar, compatibilizar posiciones, aceptar otros puntos de vista, genera el clima propicio para que se produzca una colisión permanente de los puntos de stress de las distintas personas que forman parte del grupo. La combinación de distintas tipologías genera un mosaico de comportamientos que conduce a veces, a altos niveles de ineficiencia...”*

En el fin de la jornada de la convención general, luego de la exposición de cada tipología sobre las actitudes específicas quedó en evidencia lo siguiente:

- La combinación de las distintas tipologías y la transparencia con la que exponían, proporcionaba una riqueza de comportamientos, que a la luz de estar expuestas por todos, permitió tener una conciencia más amplia sobre los puntos de inflexibilidad o ignorancia de manera de ser de los otros; esto ayudó a generar una actitud inmediata de comprensión, flexibilidad y aceptación.

- Fue sorprendente la calidez del clima que se generó, el sentido del humor, la creatividad y la unidad generada en cada exposición por el

resto del grupo, sobretodo una actitud integradora con el director general y los directores, en donde todos mostraban abiertamente sus fortalezas y debilidades.

Por último, se notó un efecto sanador de vínculos, liberando a muchos de pesos o defensas innecesarias y fue desde esta actividad que el lenguaje actitudinal del Eneagrama tomó vida dentro de la empresa y se multiplicó tanto a efectos de la convivencia laboral como de búsquedas personales.

### **Una realidad que reclama herramientas nuevas**

La situación actual de nuestro país (y de muchos otros) reclama nuevas posibilidades a la hora de enfrentar los desafíos que plantean escenarios económicos y humanos en crisis. En el ámbito corporativo se plantea la necesidad vital de aplicar herramientas que favorezcan el crecimiento personal y grupal de las personas que componen una empresa; el Eneagrama aparece entonces como una alternativa válida y rica para lograr que cada organización se entienda a si misma como un organismo vivo compuesto de personas que son su capital más importante.

*El Eneagrama tiene como base el desarrollo del ser humano, guiándolo hacia su verdadera función que es la de amar y ser amado; así como la de sanar los vínculos en los ámbitos donde interactúa.*