

MEJORES PRÁCTICAS EL ENEAGRAMA EN EL MUNDO EMPRESARIAL

Julio 2011

En este Informe...

Visión general	1
Compañías	1
Mejores Prácticas	2
Aplicaciones	3
Sorpresas	3
Tendencias	4
EIBN	4

Equipo de

Benchmarking

Matt Ahrens (EEUU)
Lindy Amos (Australia)
Valerie Atkin (EEUU)
Gema de la Rosa (España)
Neil Harper (Sudáfrica)
Martin Hawkes (Irlanda)
Gloria Hung (China)
Ginger Lapid-Bogda (EEUU)
Bo Zoffman (Dinamarca)

Traducción realizada por
Gema de la Rosa

Un informe especial
de la Red del
Eneagrama en el
Mundo Empresarial
(EIBN)

ESTUDIO DE BENCHMARKING



Adcock Ingram Avon Banco Itaú Banco Nossa Caixa Beacon Best Buy Culture Technology
Daimler/Mitsubishi Genentech/Roche Hanfubuki Hui Ho'olana Huron Hospital La Clinica Milling Hotels
NuEar Parker Hinneafen Shahid Ghandi StarPoint Sucromiles Toyota Veloso Consultores y más

Visión general: informe de las mejores prácticas aprendizaje en 72 compañías

un estudio comparativo llevado a cabo en 2011 por la Red del Eneagrama en el Mundo Empresarial

Aunque miles de organizaciones en todo el mundo utilizan el Eneagrama en gran variedad de aplicaciones empresariales, 72 de estas compañías han estado utilizando el Eneagrama de manera intensiva para desarrollar de forma dramática a sus líderes y equipos; para mejorar su inteligencia emocional y las competencias inter-personales de sus empleados; y para catalizar cambios en su cultura.

Antecedentes: ¿Qué podemos aprender nosotros de estos pioneros? Llevamos a cabo 39 entrevistas en profundidad con líderes y consultores de todo el mundo – todos con experiencia demostrada en el uso del Eneagrama en organizaciones – para conseguir la respuesta a esta pregunta. Hablamos con consultores y líderes de más de 20 países abarcando los 5 continentes: Alemania, Argentina, Australia, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile,

China, Colombia, Dinamarca, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Irán, Italia, Japón, República Checa, Sudáfrica, Tailandia y Uruguay.

Los consultores y líderes incluyeron miembros de la Red del Eneagrama en las Empresas (EIBN) así como no miembros de la misma. Todos los entrevistados han utilizado el Eneagrama durante un período mínimo de 18 meses en sus organizaciones, llegando en algunos casos hasta los 12 años.

Compañías: Todas las entrevistas fueron llevadas a cabo con la promesa del anonimato pero 21 de esas compañías nos dieron permiso para utilizar sus nombres: Adcock Ingram, Avon, Banco Itaú, Banco Nossa Caixa, Beacon, Best Buy, Culture Technology, Daimler/Mitsubishi, Genentech/Roche, Hanfubuki, Hui Ho'olana, Huron Hospital, La Clinica, Milling Hotels,

NuEar, Parker Hinneafen, Shahid Ghandi, StarPoint, Sucromiles, Toyota y Veloso Consultores.

Sectores: Las compañías incluidas en este estudio representan a los siguientes sectores o rubros: biotecnología, industria química, educación, finanzas, organizaciones gubernamentales, sanidad, seguros, tecnologías de la información, fabricación, organizaciones sin ánimo de lucro, petroleras, farmacéuticas, asociaciones profesionales, desarrollo, distribución, servicios y transportes.

Pregunta Clave: Nosotros estábamos interesados en la respuesta a una pregunta: *¿Qué éxitos han experimentado estas organizaciones por utilizar el Eneagrama en sus empresas; cómo los han conseguido y qué lecciones han aprendido a lo largo del camino?* Pensamos que era el momento de ofrecer una respuesta integral a la misma.

Mejores prácticas: factores críticos de éxito los 6 principales factores (por orden de importancia)

lo que 39 expertos consideran crítico para el éxito de un cambio organizacional productivo y sostenible basado en el Eneagrama

Introducción

De los 39 expertos entrevistados, 6 factores críticos de éxito emergieron como esenciales para el éxito de un cambio organizacional sostenible basado en el uso del Eneagrama. Tanto si los entrevistados eran líderes como consultores, independientemente del tipo de industria, país, o tamaño de la compañía, las respuestas fueron sorprendentemente similares.

Factor de Éxito 1 Enfoque en necesidades reales: del negocio y de la persona (82%)

De acuerdo con los expertos, el factor de éxito más importante para el éxito de un esfuerzo de cambio eficaz basado en el Eneagrama es que éste se enfoque en necesidades reales que tenga la organización, así como en las necesidades específicas de los líderes, equipos y empleados. Las necesidades variaban, por ejemplo: interacciones, liderazgo, ventas, compromiso, rendimiento, gestión, inteligencia emocional, conflicto, cambio cultural, productividad, traslado de mercados locales a globales; pero el mensaje era siempre el mismo: fijar metas claras, realistas e importantes que fueran relevantes para la organización y conseguir resultados demostrables. Tan importante como esto era el beneficio personal directo reflejado en las vidas de las personas fuera del trabajo.

“Hay una gran necesidad sin satisfacer en el trabajo y en el hogar. En el trabajo, la necesidad envuelve creatividad, empatía, flexibilidad y estar menos jerarquizados y más conectados. En el hogar, cada vez hay más estrés, más exigencias y una complejidad cada vez mayor. El Eneagrama ayuda con todo esto.”

Factor de Éxito 2 Un liderazgo fuerte: compromiso organizacional (69%)

El apoyo de los líderes proporciona credibilidad, autoridad, soporte visible, recursos para un cambio sostenible y el testimonio personal que convence a los otros del valor del Eneagrama. Además de esto es importante recalcar el apoyo y compromiso de los mandos intermedios, ya que éste proporciona la fuerza necesaria para una ejecución eficaz.

“Los líderes tienen que desear el desarrollo propio y el de los otros.”

Factor de Éxito 3 Diagnóstico del Tipo del Eneagrama: auto-descubrimiento equilibrado y preciso (66%)

La manera más eficaz de determinar el tipo de cada persona es a través de un auto-descubrimiento guiado, ya que es el enfoque más preciso, comprometedor e intuitivo. Tan importante como esto es el hecho de que los consultores, líderes y organizaciones deben

crear un entorno libre de estereotipos, deben evitar las jergas psicológicas o esotéricas, deben enfocarse en el desarrollo y el potencial y deben fomentar el respeto por las diferencias.

“Evita encasillar, ve más allá de los números, busca la integración.”

Factor de Éxito 4 La más alta calidad: consultores, talleres e intervenciones de cambio (56%)

La calidad es esencial a la hora de elegir el facilitador o consultor, los talleres que se ofertan o las actividades de cambio que se quieren implantar. Los consultores deben ser expertos en ambos campos, en el Eneagrama y en los procesos de cambio organizacional; deben proporcionar talleres estimulantes e interactivos; presentar la información en forma no crítica, intuitiva y precisa; fomentar la participación y mantener una actitud abierta frente a todas las dudas y preguntas.

Los talleres, programas e intervenciones deben ser innovadores, adaptados a las necesidades y cultura de la organización y llevados a cabo en un ambiente de aprendizaje marcado por la seguridad, la emoción y la diversión.

“La profundidad del conocimiento y la experiencia del consultor son esenciales para la credibilidad del Eneagrama y para conseguir conectar adecuadamente con las necesidades organizacionales”

Factor de Éxito 5 Integración total dentro de la organización (54%)

El Eneagrama debe ser utilizado durante suficiente tiempo y con aplicaciones bien seleccionadas, de manera que forme parte de la vida diaria del trabajo; con esto se consigue una práctica en tiempo real que genera una alta transferencia en el aprendizaje. Además es necesario que se ofrezcan modalidades del mismo diferentes y estimulantes, como por ejemplo: reuniones de desarrollo 1-1; talleres periódicos; eLearning; sitios web; aplicaciones para smartphones; libros; discusiones informales; interacciones de grupo y programas piloto innovadores.

“Un híbrido de intervenciones dentro del marco de un plan continuo, coordinado y flexible.”

Factor de Éxito 6 Disposición cultural (33%)

Para ser receptivo al poder del Eneagrama, las organizaciones necesitan tener suficiente confianza, apertura, curiosidad, respeto y voluntad de intentar algo nuevo.

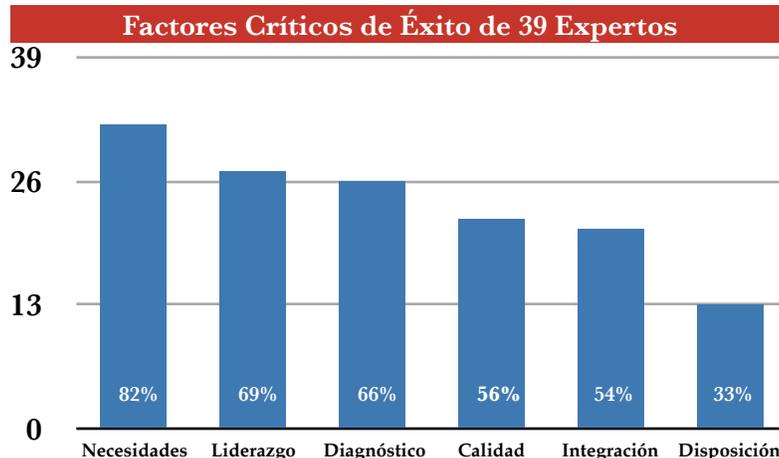
“Sin suficiente disposición los empleados podrían temer que el Eneagrama fuera utilizado como arma”

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El 82% de los expertos estaban de acuerdo en que el enfoque en las necesidades reales era el factor crítico de éxito más relevante.

También hubo un fuerte acuerdo sobre los cuatro siguientes factores: liderazgo, diagnóstico del tipo, calidad e integración. Estos resultados fueron consistentes en todos los sectores y países, y tanto si el entrevistado era un consultor o un líder.

El factor final, disposición cultural, aunque también importante, no es tan crítico como los otros cinco factores.



Aplicaciones del eneagrama

lo que las mejores compañías hacen en la práctica

Introducción

25 aplicaciones del Eneagrama al mundo de la empresa fueron mencionadas por los entrevistados; aquí se detallan las 10 primeras.

Aplicación 1: Comunicación

Las aplicaciones de comunicación incluyen lo siguiente: mayor entendimiento de las diferencias en los estilos de comunicación; disminución de las distorsiones y falsas percepciones basadas en el Eneagrama y mejora de las interacciones entre personas de los 9 tipos. Todo esto llevado a cabo a través de programas periódicos, talleres, paneles de los tipos del Eneagrama y coaching 1-1.

Aplicación 2: Liderazgo

Las aplicaciones de desarrollo del liderazgo incluyen programas de desarrollo a lo largo de toda la organización; comunidades de aprendizaje basadas en la competencia de liderazgo; coaching individual y programas de desarrollo para grupos seleccionados, como por ejemplo personas de alto potencial y mujeres. Muchos de estos talleres, de duración mensual, semanal o en varias series de un día, fueron diseñados para cubrir necesidades específicas como: crear un mayor y más fuerte liderazgo; infundir una cultura de desarrollo o reducir la dependencia de la jerarquía, la competitividad y el control, a la vez que se mejora la colaboración e innovación.

Aplicación 3: Equipos Estos equipos incluyen el nivel ejecutivo, el nivel de gestión y

equipos enteros de trabajo que se reúnen en persona, virtualmente, o en una combinación de ambas. Los objetivos incluyen mejorar el comportamiento del grupo tanto a nivel individual como de equipo (incluyendo dinámicas de grupo), crear equipos auto-organizados de alto rendimiento, eliminar la disfunción en los equipos y fusionar equipos. Los programas varían desde sesiones de 1 día hasta programas de más de 1 año.

Aplicación 4: EQ: Desarrollo Personal

Se refiere a la Inteligencia Emocional (EQ), maestría personal y desarrollo personal, estas aplicaciones se inician para aumentar las competencias *intra* e *inter*-personales. Estos esfuerzos (a través de talleres y coaching) aumentan el auto-entendimiento, auto-aceptación y la auto-gestión, pero también mejoran la compasión y las interacciones.

Aplicación 5: Coaching

En persona o por teléfono, formal e informalmente, el coaching utilizando el Eneagrama se emplea en la gestión del talento y del rendimiento, en el desarrollo del liderazgo, en EQ y más. Además algunas compañías forman a sus responsables para que sean capaces de realizar coaching con sus empleados utilizando el Eneagrama.

Aplicación 6: Conflicto

Ya sea en empresas familiares, despachos de abogados, corporaciones, organizaciones sin ánimo de lucro o gubernamentales, el uso del Eneagrama reduce el conflicto y despersiona los problemas, haciendo que sean mucho más fáciles y rápidos de resolver. Esta aplicación se da entre las dos partes en conflicto, como un programa de entrenamiento autónomo, o dentro de equipos.

Aplicación 7: Retroalimentación

Esta aplicación se combina habitualmente con otros temas de formación (como comunicación,

conflicto, liderazgo) o en sí misma, aplicada tanto a empleados como líderes.

Aplicación 8: Toma de Decisiones

Esta aplicación se da principalmente en programas de desarrollo del liderazgo y de equipos, ya que permite a las personas reducir los sesgos basados en su Tipo a la hora de tomar decisiones.

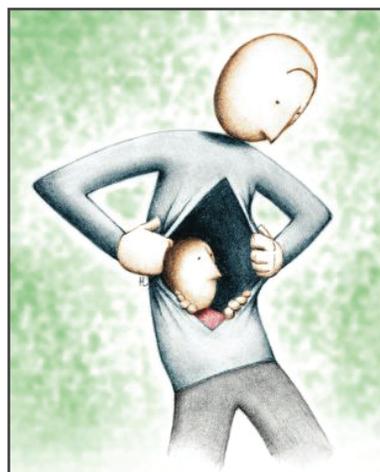
Aplicación 9 & 10: Ventas & Negociación

Ambas aplicaciones persiguen el aumento de las capacidades (para vender o negociar) a través del autodesarrollo y también adaptando el estilo personal al Tipo de la otra persona.

Area de Aplicación	Compañías
1. Comunicación	49/72
2. Liderazgo	44/72
3. Equipos	41/72
4. Intel. Emocional	36/72
5. Coaching	35/72
6. Conflicto	33/72
7. Retroalimentación	31/72
8. Toma Decisiones	18/72
9. Ventas	13/72
10. Negociaciones	12/72

Los datos muestran que las compañías no usan una sola aplicación, la mayoría utiliza al menos 4-5, y otras utilizan hasta 13.

“Otros sistemas tienen valor, pero no ayudan con la maestría personal; evalúan cómo eres, pero no te muestran cómo desarrollarte ni cómo llegar a una mayor integración personal.”



“El Eneagrama abre el mundo de la persona, es un trabajo para cambiar la vida.”

¡Sorpresas!

lo que no sabíamos con seguridad y ahora sabemos

Sorpresa 1: PROFUNDOS RESULTADOS

Las empresas reportan enormes aumentos en el nivel de compromiso de sus empleados, en la comunicación, en las interacciones positivas y en la colaboración entre los individuos, tanto dentro de los equipos como a lo largo de las unidades de negocio. Los resultados son tanto locales como globales.

En cuanto a resultados cuantitativos, los equipos, unidades de negocio y compañías alcanzan valores significativamente más altos en múltiples medidas en diferentes encuestas, incluida la satisfacción del cliente.

En cuanto a resultados financieros, las unidades de negocio muestran claras ganancias en sus resultados; las ventas crecen en dos dígitos; las compañías retienen a sus líderes clave; y en una de las compañías, “el aumento de la confianza y la comunicación ahorró un \$1m en equivocaciones.”

A nivel profesional los líderes alcanzan valores más altos en encuestas de 360° y hay múltiples casos donde los líderes que utilizaban el Eneagrama para su desarrollo han sido promovidos 2-3 niveles más alto en períodos muy cortos de tiempo.

Sorpresa 2: EFECTO MAGNIFICADOR

Muchos entrevistados describieron como el Eneagrama se extiende dentro de una compañía, y un líder específicamente utilizó el término *Efecto Magnificador*: “El impacto positivo y la difusión se expanden, las aplicaciones del Eneagrama son ilimitadas en cuanto a lo que puede hacer por las organizaciones.”

Sorpresa 3: GRAN ENTUSIASMO

Los entrevistados reportaron que una vez que los empleados aprenden sobre el Eneagrama, quieren más y más. Lo comparten con amigos, lo llevan con ellos a nuevas compañías y lo introducen en su hogar: “En los acontecimientos de la compañía las esposas hablaban de como el Eneagrama había ayudado a su familia. Nadie decía eso nunca sobre una clase de finanzas.”

TENDENCIAS

lo que cabe esperar en el futuro

Introducción

Con base en los datos recabados, estas son las tendencias que esperamos ver en el futuro.

Tendencia 1: Etapa de Innovación

Nuestra investigación muestra que el uso del Eneagrama en organizaciones se sitúa en la etapa de innovación de *adaptador temprano* (ver área morada en el gráfico), sin embargo las compañías que actualmente usan el Eneagrama se mueven desde *innovadores* a *rezagados*. El claro mensaje es: ¡aunque su compañía no sea innovadora usted puede serlo! ¿Cómo? En un total de 72 compañías estudiadas, el Eneagrama ha sido introducido y liderado por una persona con credibilidad y respeto – un líder, un profesional de los Recursos Humanos, un coach o un consultor – el cual “tiene una visión global y entiende como el Eneagrama complementa y apoya todo aquello que es crítico para el éxito de la organización.”

Tendencia 2: Tiempo hasta obtener Resultados

La respuesta a esta pregunta fue clara y ambigua: *depende*. Cuanto más presentes estén las siguientes variables, más rápidos serán los resultados: compromiso de los recursos (tiempo, financieros, respaldo del

Innovación

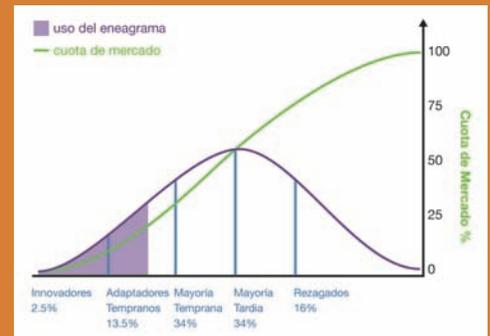
Innovadores (2.5%)

Adaptadores tempranos (13.5%)

Mayoría temprana (34%)

Mayoría tardía (34%)

Rezagados (16%)



Los *Innovadores* son organizaciones que miran hacia adelante, asumen riesgos y emplean enfoques innovadores sin que para ello necesiten el respaldo de otros; los *adaptadores tempranos* se preguntan quién más está utilizando esto y asumen riesgos una vez que las compañías que ellos admiran lo han hecho antes; la *mayoría temprana* incluye organizaciones que no quieren quedarse atrás; las organizaciones pertenecientes a la *mayoría tardía* hacen algo sólo después de que haya sido intentado y probado; y los *rezagados* son organizaciones que puede que nunca lo intenten.

Para utilizar la innovación de cara a aumentar su cuota de mercado, las organizaciones necesitan estar entre el primer 50% de adaptadores (hacia la *mayoría temprana*). Este modelo, *Difusión de Innovaciones*, fue desarrollado en 1962 por Everett M. Rogers.

liderazgo); habilidad del consultor; relevancia del trabajo con relación a las necesidades del negocio; encaje cultural (orientación hacia el desarrollo); amplitud y profundidad de las aplicaciones; seguimiento y refuerzos. Desafíos del negocio que son amplios en términos de tamaño o ámbito requieren mayor tiempo, mientras que el trabajo con equipos e individuos requiere menos.

Tendencia 3: Nueva ola del Eneagrama

Un número mayor de compañías utilizarán el Eneagrama, ya que éste se extiende lateralmente dentro de las organizaciones y se desplaza globalmente desde su actual etapa de *adaptadores tempranos* a la de *utilizadores clasificados* como *mayoría temprana*. Es de esperar un incremento en su credibilidad, legitimidad y visibilidad a través de investigaciones, historias de éxito basadas en evidencias, estudio de casos prácticos y en su utilización en instituciones académicas, incluyendo escuelas de negocios.

RESULTADOS: “Se observan resultados tangibles a partir de los 6 meses, pero para obtener resultados sostenibles es preciso más de un año. Es como ir a un gimnasio. Al principio te sientes cansado pero mejor. Después de un tiempo, te sientes mucho mejor; entonces comienzas a pensar que ya no necesitas ir más. Sin embargo, tienes que usarlo regularmente para experimentar su total contribución. Cuanto más usas el Eneagrama, más te beneficias; se acaba por convertir en una segunda naturaleza para ti y para tu organización”



Para recibir una versión en PDF o impresa de este informe, contactar: ebr@theenneagraminbusiness.com

Red del Eneagrama en el Mundo Empresarial (EIBN)

una red global de profesionales de los negocios

La EIBN es una red global de profesionales del Eneagrama en las empresas – consultores, formadores y coaches – dedicados a la integridad de su trabajo, el uso eficaz del Eneagrama en organizaciones, y a su propio continuo desarrollo, tanto personal como profesional.

Con más de 60 miembros en más de 20 países, los miembros de la EIBN ofrecen servicios locales y globales en diferentes lenguas.

TheEnneagramInBusiness.com

La web de The Enneagram in Business ofrece abundante información y recursos sobre el Eneagrama y sus aplicaciones a los negocios, y se pueden encontrar miembros de la EIBN en: [Encuentra Profesionales del Eneagrama en el mundo](#)

Equipo de Benchmarking de la EIBN

Matt Ahrens (Estados Unidos)
matt@themattahrensgroup.com

Lindy Amos (Australia)
lindy@collectivepossibilities.com.au

Valerie Atkin (Estados Unidos)
valerie@wellsstreet.com

Gema de la Rosa (España)
gema@maybeinternational.com

Neil Harper (Sudáfrica)
neil.harper@purposeinc.me

Martin Hawkes (Irlanda)
mhawkes2@gmail.com

Gloria Hung (China)
gloria_hk@yahoo.com

Ginger Lapid-Bogda (Estados Unidos)
ginger@theenneagraminbusiness.com

Bo Zoffman (Dinamarca)
bjz@ps4.dk