

# **Impacto del eneagrama de líderes en el clima organizacional**

**UNIVERSIDAD**  
**SIGLO**  
La educación evoluciona



Silvana Marcela Solís  
2024

Directora del Trabajo Final de Maestría: Carla Grasso  
Universidad Empresarial Siglo 21.  
Escuela de Negocios y Posgrado.  
Maestría en Administración de Empresas.

## **Agradecimientos**

A mi familia por su acompañamiento incondicional en todos los proyectos, su apoyo, cariño y motivación.

A mi mamá y hermana Gisela que me apoyaron especialmente con material y conocimientos.

A cada uno de mis familiares, amigos y compañeros que me motivaron para finalizar el trabajo.

A cada uno de los profesores, colegas y referentes del tema quienes colaboraron de alguna manera con el presente trabajo; especialmente a mi directora Carla Grasso por sus consejos y acompañamiento.

## Resumen

Existe una frase antigua de Sócrates, filósofo clásico griego considerado como uno de los más grandes de la filosofía universal, que apareció escrita en el templo de Apolo. Dicha frase en su traducción sólo posee tres palabras: “Conócete a ti mismo”. Estas palabras están vinculadas a la presente investigación. Sócrates nos enseña que la sabiduría está asociada al autoconocimiento. Para lograr el conocimiento de mi persona, para saber quién soy y cómo estoy concernos podemos adoptar herramientas utilizadas desde la antigüedad antiguas a tiempos actuales que nos permitan lograr acercarnos a dicha sabiduría.

La inteligencia emocional ha presentado grandes logros en la facilitación del manejo de emociones. En todos los ámbitos sociales se ha comprobado el importante impacto del manejo de emociones, especialmente en el ámbito laboral. Cuando una persona ocupa un puesto de dirección en una organización, sus acciones contagian a un grupo de trabajo y tienen gran impacto en el clima organizacional.

El eneagrama se presenta como una herramienta que permite autoconocerse y conocer al grupo de trabajo con el cual habitualmente se comparte la tarea dentro de una organización lo cual facilita incentivar a que cada integrante pueda dar lo mejor de sí para el logro de los objetivos, ayudar a mejorar el clima organizacional y su calidad de vida. Eneagrama no es un conocimiento nuevo ya que sus orígenes son antiguos. Pero los conocimientos antiguos, ¿pueden aplicarse en organizaciones modernas proponiendo nuevos resultados en el trabajo de los recursos humanos de una nueva empresa? ¿Qué es el eneagrama? ¿Cómo puede ser útil esta herramienta en las organizaciones? Es lo que trataremos de responder en las siguientes páginas.

Palabras clave: Liderazgo, Eneagrama, Clima organizacional, Inteligencia emocional.

## **Abstract**

There is an ancient phrase by Socrates, classical Greek philosopher considered one of the greatest of universal philosophy, that appeared written in the temple of Apollo. This phrase in its translation only has two words: “Know yourself.” These words are linked to the present investigation. Socrates teaches us that wisdom is associated with self-knowledge. And to know ourselves we can adapt ancient tools to current times that allow us to achieve said wisdom.

Emotional intelligence has presented great achievements in facilitating the management of emotions. The important impact of managing emotions has been proven in all social areas, especially in the workplace. When a person occupies a management position in an organization, their actions infect a work group and have a great impact on the organizational climate.

The enneagram is presented as a tool that allows you to get to know yourself and the work group so that each member can give their best to achieve objectives, improve the work environment and thus improve their quality of life.

It is not a new tool since its origins date back thousands of years, even used in the organization by the Jesuits. But can the old be applied today in organizations proposing new results in the work of the human resources of a new company? What is the enneagram? How will this tool be useful in organizations? This is what we will try to answer in the following pages.

**Keywords:** Leadership, Enneagram, organizational climate, emotional intelligence.

## Índice

Capítulo 1 Introducción e información general .....	8
Introducción .....	8
Planteamiento y formulación del problema .....	9
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
Justificación .....	13
Capítulo 2 Marco Teórico.....	18
El proceso administrativo .....	18
Dirección de una empresa.....	19
Inteligencia Emocional .....	22
Eneagrama .....	25
Eneatipo y esencia .....	28
Media del Eneagrama .....	32
Conciencia alterada, integrada y ampliada .....	35
Clima organizacional .....	37
Capítulo 3 Diseño Metodológico y Tipo de Investigación.....	40
Capítulo 4 Desarrollo y resultados de la investigación.....	43
Características de cada eneatispo con sus luces y sombras .....	43
Líderes según su esencia .....	51
Resultados del trabajo de eneagrama de cada empresa .....	54
Resultados de encuestas de clima organizacional .....	58

Rotación de empleados por cada área y empresa .....	60
Resultados de encuestas realizadas a personal directivo .....	61
Capítulo 5 Discusión y conclusiones de la investigación.....	63
Aspectos relevantes de los nueve eneatis y su impacto en el liderazgo .....	63
Relación entre el eneagrama del líder y la mejora en el clima organizacional .....	68
Aplicación de eneagrama para mejorar el clima organizacional. ....	75
Conclusión de la Investigación.....	76
Capítulo 6 Recomendaciones .....	79
Bibliografía.....	81
Fuentes primarias.....	81
Fuentes secundarias .....	82
Anexos .....	85

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Muestra de empresas seleccionadas.....	39
Tabla 2. Ficha metodológica.....	40
Tabla 3. Eneatis según su estado de conciencia. ....	47
Tabla 4. Liderazgo según cada eneatis. ....	50
Tabla 5. Estructura organizativa de las empresas. ....	53
Tabla 6. Resultados resumidos del eneagrama obtenido en Momento 0.....	54
Tabla 7. Resultados resumidos del eneagrama obtenido en Momento 1.....	76
Tabla 8. Resumen de respuestas de encuestas de clima organizacional.....	77

## **Lista de figuras**

Figura 1. Eneagrama.....	31
Figura 2. Estado de cada eneatispo en función de la media.....	34
Figura 3. Sombras de cada eneatispo.....	35
Figura 4. Relevamiento de esencias de líderes.....	55
Figura 5. Evolución de eneatispos en equilibrio.....	56
Figura 6. Relevamiento de cambios en clima organizacional.....	57
Figura 6. Relevamiento respuesta pregunta Nro. 1 Anexo 4.....	61
Figura 7. Relevamiento respuesta pregunta Nro. 2 Anexo 4.....	62
Figura 8. Relevamiento respuesta pregunta Nro. 3 Anexo 4.....	62
Figura 9. Relevamiento respuesta pregunta Nro. 4 Anexo 4.....	63
Figura 10. Eneatispos en equilibrio relevados.....	63
Figura 11. Evolución del clima laboral positivo relevado.....	63

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Modelo de test utilizado en eneagrama.....	81
Anexo 2. Modelo de encuesta a empleados.....	91
Anexo 3. Modelo de cuestionario para entrevistas.....	96
Anexo 3. Modelo de encuesta a empleadores.....	97

# Capítulo 1

## Introducción e información general

### Introducción

El presente trabajo final consiste en un proyecto de investigación cuyo objetivo general plantea analizar el impacto en el clima organizacional que genera la herramienta eneagrama aplicado en líderes de Pymes cordobesas durante los periodos 2022 a 2024.

Una organización tiene un componente fundamental: sus recursos humanos. Los recursos humanos en una organización son un factor clave para la obtención de los resultados de la empresa. Es por ello que toda herramienta o acción que impacte en estos recursos es de gran importancia. En la actualidad, los recursos talentosos al abrirse las fronteras en el mundo globalizado pueden optar entre más oportunidades laborales. Kofman (2005) realizó una investigación buscando comprender qué podía hacer la organización para no tan sólo captar sino también retener a los empleados talentosos y encontró respuestas a su investigación concluyendo que el líder es uno de los factores fundamentales. Marcus Buckingham y Curt Coffman realizaron dos investigaciones relacionadas a la efectividad organizacional que fue desarrollada por la Organización Gallup. En su libro *First, Break All the Rules* (Primero, rompe todas las reglas), detallan todos los aspectos considerados en sus investigaciones que se fundamentan en la premisa de que los recursos humanos talentosos son el fundamento de una organización exitosa. Buscaron responder, entre otras preguntas, qué esperan y necesitan los empleados talentosos para ocupar su tiempo en una organización. Para responder a la pregunta, entrevistaron a una cifra superior a un millón de empleados considerando un amplio rango de compañías, industrias y países. La respuesta a dicha pregunta basada en las

respuestas obtenidas fue que “los empleados talentosos necesitan managers excelentes”. Incluso afirman en sus conclusiones que el tiempo en que los empleados talentosos se quedarán en una organización e incluso cuán productivo será lo determina principalmente la relación que posee el empleado con su supervisor inmediato. Por más que el empleado con talento inicialmente elija sumarse por la evaluación que realiza sobre los beneficios que otorga la empresa, sus programas de capacitación u otros aspectos; la relación directa con su líder es lo que impacta en la productividad y estabilidad del trabajo del empleado en la organización. (Buckingham & Coffman, 2016).

Estas dos investigaciones nos permiten entender la importancia que tiene el líder de un equipo de trabajo. El desafío es encontrar o formar a esos recursos líderes. Los buenos líderes permiten captar y retener buenos recursos humanos e impactan en el clima organizacional de la empresa. En este trabajo nos enfocamos en el impacto en las relaciones laborales, específicamente en la afectación en el clima organizacional.

A lo largo de estas páginas, abordaremos la importancia del aprendizaje del líder y la posible aplicación del Eneagrama en estos líderes como un aliado en la etapa de dirección del proceso administrativo de una empresa, especialmente en lo que se refiere a la relación liderazgo y clima organizacional.

### **Planteamiento y formulación del problema**

En el mundo hay escasez de recursos humanos talentosos. Conforme a la Encuesta Global de Escasez de Talento 2023 realizada por ManpowerGroup realizada a 39.000 empresarios de 41 países-, en la actualidad, 78% de los empleadores argentinos tiene inconvenientes para encontrar los perfiles de candidatos que buscan. Y este valor incluso

ubica al país en el tercer puesto en América, siendo superado por Brasil y Guatemala, y aún no llega a las cifras mundiales de Taiwan, Portugal y Singapur.

Al ser dificultoso encontrar los talentos, es importante trabajar en la retención de los buenos talentos. Tal como mencionó Laborda Velasco (2020) la retención de los empleados talentosos está íntimamente ligada al buen liderazgo. De hecho, un estudio que realizó una importante empresa estadounidense de análisis y asesoría de recursos humanos, Gallup, establece que uno de cada dos empleados dejó su trabajo por su jefe inmediato. La misma encuesta fue realizada en Latinoamérica en donde Argentina fue participe con más de 900 encuestados. Los resultados fueron similares arrojando que el 52% de los argentinos pensaron en renunciar al trabajo con motivo de la relación con su jefe.

Podemos afirmar entonces que existe escasez de recursos humanos talentosos y que los líderes ocupan un lugar importante en la retención de los talentos una vez encontrados. Por consiguiente, es fundamental en una empresa evaluar y capacitar a sus líderes para generar un clima organizacional en el que los empleados quieran trabajar.

Las preguntas que intentaré responder son, ¿cómo conocer si los líderes de una empresa son buenos líderes? ¿Es el eneagrama una herramienta que permite mejorar las cualidades de un líder? ¿Puede el eneagrama ser una de las herramientas que permitan mejorar el liderazgo? ¿Cómo puede ser utilizado en una organización? ¿Qué información me brinda el eneagrama para mejorar como líder? ¿Podemos establecer que el clima organizacional de la empresa mejora con el uso del eneagrama en líderes? ¿Qué beneficios se pueden observar con el uso de esta herramienta en el corto plazo? ¿Es utilizada esta herramienta actualmente en empresas de la provincia de Córdoba, Argentina? ¿Es conocida esta herramienta en empresas de la provincia de Córdoba, Argentina?

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Evaluar el impacto en el clima organizacional que genera la herramienta del eneagrama aplicado en diferentes líderes de Pymes de la provincia de Córdoba en Argentina durante los períodos 2022 a 2024.

### **Objetivos específicos.**

Analizar los aspectos más relevantes, fortalezas y debilidades de los nueve eneatisos presentes en el eneagrama para comprender su impacto en el ejercicio del liderazgo.

Comprender la relación existente entre el eneagrama del líder y la mejora en el clima organizacional en el período 2022 a 2024.

Evaluar la potencial aplicación de la herramienta eneagrama en líderes de Pymes de la provincia de Córdoba para mejorar el clima organizacional.

## **Justificación**

El buen clima organizacional es clave para el éxito de cualquier empresa. Numerosos estudios de investigación y autores han comprobado que existe una relación directa entre el liderazgo y el clima organizacional.

Pons y Ramos (2012) logran demostrar con investigación que existe una relación directa entre el liderazgo en una organización y la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

De la Garza, Ruiz, y Hernández (2013) demostraron con su investigación que existe una correlación directa entre la motivación del líder y el clima organizacional. Agregan además que el clima organizacional satisfactorio contribuye a que los empleados sean más productivos.

Alves J. (2000) en su trabajo de investigación también resalta la importancia del líder manifestando que un líder eficaz es capaz de lograr no tan sólo crear, sino que también puede mantener un buen clima organizacional considerando el impacto directo que posee por su posición dentro de la organización. Concluye, además, que el clima está directamente asociado a la posibilidad de alcanzar el rendimiento esperado.

Por último y para no prolongar el trabajo con los numerosos estudios, mencionaremos el trabajo de González, Figueroa, y González (2014) quienes no sólo reforzaron lo mencionado en cuanto a la influencia del liderazgo en el clima organizacional, sino que agregan que el líder impacta en su investigación demostraron que el liderazgo influye también en otros aspectos del clima organizacional, por ejemplo, la motivación.

Podemos afirmar entonces que un buen líder es importante en una empresa. Un líder eficaz puede lograr objetivos, es un ser transformador que contagia valores a otros (Barroso & Salazar, 2010). Pero el líder debe siempre aprender primero. Para que el líder pueda mejorar su propio desempeño y el de sus subordinados, debe conocerse y mejorar su propio liderazgo (Stringer 2001).

Podemos afirmar entonces que existe una relación directa entre el buen clima organizacional y la productividad de la empresa y el buen liderazgo.

La función de dirección de una empresa es clave y la aplicación de herramientas para fortalecer un equipo de trabajo también lo es. Los buenos líderes inspiran, saben dirigir un equipo de trabajo y aprovechar las capacidades personales de cada individuo.

Las organizaciones, independientemente de la actividad que realicen, necesitan de una eficiente y buena administración para poder desarrollarse en plenitud y lograr sus objetivos. Dentro de las funciones de la administración, podemos mencionar en términos breves distintas etapas o fases: la planeación, la organización, la dirección y el control.

La herramienta del eneagrama ya ha comenzado a utilizarse en la etapa de selección de personal, o sea en la fase de organización dentro de la administración de una empresa. Esta práctica seguramente permite optimizar la selección del personal clave de la empresa. Pero no sólo las empresas deben seleccionar los mejores candidatos, sino que deben optimizar los recursos en la etapa de dirección que permitirá un mejor clima organizacional y una mejor productividad.

La aplicación del eneagrama como una herramienta dentro de la organización permite determinar y tomar conciencia de los aspectos positivos y negativos que tiene cada persona conforme a su esencia la cual determina su comportamiento y enseña a cómo mejorar y lograr la mejor versión como persona.

El Eneagrama es útil no sólo para conocer la esencia del líder y su forma de liderazgo sino para que lo ayude a ejercer su función de liderar, mantener, comunicar y motivar a su equipo de trabajo haciendo uso de esta herramienta en cada grupo de trabajo en forma individual y grupal

A través del eneagrama no sólo se pueden conocer las capacidades tanto manifiestas como ocultas que tiene cada individuo sino también la esencia de un grupo de trabajo. Esta

herramienta permite optimizar el funcionamiento de un grupo de trabajo, mejorar la comunicación entre sus integrantes y motivar a cada recurso humano a comprometerse aún más al logro de los objetivos de la empresa. La aplicación del eneagrama en la organización también es clave en la formación de funcionarios o líderes al posibilitar conocer los distintos tipos de personalidad para sacar el mayor provecho en su gestión y en la toma de decisiones organizacionales. Aplicado por los directivos posibilita que conozcan y aprovechen eficazmente los talentos individuales de sus trabajadores y equipos de trabajo.

El área de recursos humanos es un área que tiene gran relevancia en cada empresa. Se ha demostrado que el éxito de las empresas se debe en gran medida al buen desempeño de su personal. Por esta razón se pone énfasis tanto en las competencias personales y profesionales del trabajador como en el trabajo en equipo y una comunicación eficiente. Para lograr estos objetivos es menester que la dirección de la empresa lleve a cabo las distintas tareas que hacen a un buen administrador: liderar al grupo, motivar a los recursos humanos y comunicar de manera efectiva.

¿Por qué una herramienta de autoconocimiento podría mejorar a una organización? Porque el éxito de una empresa depende en gran medida de su inteligencia emocional. La inteligencia emocional ha comenzado a ser protagonista en el campo organizacional. La técnica del eneagrama está vinculada a la inteligencia emocional ya que a través de su aplicación se pueden potenciar y crear nuevas maneras de trabajo en equipo, optimizar los recursos que puede aportar cada integrante, identificar mejores estrategias de comunicación, aumentar la sinergia de un equipo y motivar líderes y empleados.

En el presente trabajo se buscará describir la herramienta del eneagrama e identificar su aplicación en la etapa de dirección para optimizar el clima organizacional y por ende la productividad y el desempeño individual de cada trabajador.

Una organización está formada por recursos humanos. El logro de los objetivos propuestos en cada organización requiere de una buena administración y de un buen liderazgo. Tal como expresa Covey (2003), el liderazgo se centra en el límite superior de la administración tratando de responder ¿Cuáles son las cosas que quiero realizar? El motivar a otros a hacerlo dependerá de su comportamiento como líder. En palabras de Peter Drucker y Warren Bennis, “administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas”. La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto. (Covey. 2003).

Podemos afirmar entonces que existe una relación directa entre el buen clima organizacional y la productividad de la empresa y el buen liderazgo. Una persona puede tener todas las herramientas para ser un excelente trabajador, pero la empresa y el propio empleado pueden no aprovechar al máximo sus capacidades. Un trabajador insatisfecho no será productivo. Un trabajador que no conoce lo que puede dar, no lo hará. Es por ello, que es tan importante conocer las capacidades y limitaciones que cada uno posee para formar a un buen líder que permita dirigir u organizar un grupo de trabajo para lograr la productividad del trabajo en equipo.

El liderazgo entonces es un pilar fundamental en el éxito de una organización. Goleman nos define características de grandes líderes afirmando que “Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan a lo

mejor que hay en nosotros.” (Goleman, 2004, p. 33). Continúa luego Goleman (2004), afirmando que

Los líderes siempre han cumplido con una función esencialmente emocional. No cabe la menor duda de que fue su capacidad de persuasión la que llevó a las chamanes y caciques tribales a asumir su papel como primeros guías de la humanidad. El líder es – y siempre ha sido, en todo momento y lugar – la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo. Esta función esencialmente emocional – que disipa la bruma de las emociones tóxicas y canaliza las emociones del grupo en una dirección positiva sigue siendo la principal tarea del líder en el ámbito de la organización moderna en cualquiera de sus niveles desde la sala de juntas hasta el punto de venta. (p. 33).

Los buenos líderes impactan en un grupo de trabajo. Deben conocer sus propias capacidades para colaborar con todo el equipo y lograr los resultados.

Las empresas requieren de buenos líderes que conozcan a su equipo de trabajo y lo orienten para obtener lo mejor de cada integrante y así maximizar los resultados de trabajo en equipo.

La utilización del eneagrama puede mejorar las habilidades de liderazgo. ¿Por qué? Porque permite autoconocer las propias habilidades del directivo y las propias características

de la personalidad de los miembros de un equipo. A partir de este autoconocimiento se puede aplicar la inteligencia emocional con sus grandes beneficios para la dirección de una empresa.

Estas opciones que nos brinda el eneagrama impactan en el buen liderazgo que es menester para lograr resultados organizacionales potenciando las contribuciones individuales de un equipo de trabajo.

Cabe destacar que actualmente ya se utiliza esta herramienta en algunas corporaciones como parte del proceso de selección de personal. Dentro de las empresas se pueden mencionar: Adobe, AT&T, Avon, Boeing, Embraer, e-Bay, General Motors, Alitalia Airlines, KLM Airlines, Hewlett Packard, Toyota, Procter & Gamble, Reebok, Motorola, Prudential Insurance, Sony, Coca Cola (México), Young & Rubicam, Aventis, Banco Itaú (Brasil) y Conoco-Philips.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

El siguiente marco teórico brindará los cimientos conceptuales adoptados para la elaboración del proyecto de investigación. El presente trabajo pretende enfocarse en una de las etapas del proceso administrativo de una organización que es la dirección de la empresa. Dentro de la etapa de la dirección, se trabajará con el liderazgo. Para poder situarnos en el liderazgo, repasaremos en las próximas líneas los conceptos del proceso administrativo, dirección de empresa y liderazgo. Seguidamente, como centramos la investigación en el uso de la herramienta del eneagrama, definiremos los aspectos básicos de la misma. Finalmente, abordamos el concepto de clima organizacional. Así tendremos todos los conceptos básicos que nos permiten evaluar el impacto en el clima organizacional del uso de la herramienta aplicada a los líderes de una empresa.

#### **El proceso administrativo**

Cada organización persigue uno o más objetivos para los cuales fue creada. Para lograr que la organización funcione de manera eficiente y eficaz, precisa de la administración. Pero ¿qué es la administración? Siguiendo las palabras de Robbins & Coulter, “La administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de forma tal que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (Robbins, y Coulter, 2014, p. 7).

Dentro de la administración se pueden diferenciar distintas etapas que conforman el proceso administrativo. Estas etapas, que pueden diferir en cuanto a la denominación, son: Planeamiento, Organización, Dirección y Control. (Chiavenatto, 2019).

Blandez Recalde (2014) nos sintetiza lo que brevemente se desarrolla en cada una de estas etapas del proceso administrativo manifestando que se hace referencia a un proceso administrativo ya que es la sistematización de una serie de actividades de importancia para lograr los objetivos. Este proceso comienza primero fijando los objetivos, segundo delimitando los recursos necesarios, tercero coordinando las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos y, por último, verificar si los objetivos se cumplieron.

En este trabajo, nos centraremos en la tercera etapa mencionada, la dirección.

### **Dirección de una empresa**

Cuando hablamos de dirección de una empresa, podemos reconocer distintas situaciones y acepciones. En este trabajo, nos referimos a la etapa de dirección dentro del proceso administrativo de una organización.

La etapa de dirección propone tres aspectos relevantes que debe considerar un administrador: liderazgo, motivación y comunicación. Un buen administrador consigue cumplir con las tres tareas y lograr así los objetivos empresariales alineándolos de la mejor manera con los objetivos personales de sus recursos humanos. Sin embargo, no es una tarea sencilla. Es vital la función del administrador en esta etapa. Tal como expresa Kofman (2005)

El management es la clave para la obtención de los resultados de la institución. Tiene que empezar desde los resultados deseados y tiene que organizar los recursos de la institución para alcanzar esos resultados. Es el órgano que hace a la institución – sea un negocio, una iglesia, una universidad, un hospital o un asilo para mujeres golpeadas – capaz de producir resultados. (p. 64)

Para lograr liderar, motivar y comunicar, un buen administrador debe conocer sus capacidades, sus fortalezas y debilidades, asimismo, conocer las cualidades y sombras de cada uno de los integrantes de su equipo. En este trabajo nos enfocamos en el liderazgo establecido formalmente por la estructura organizativa de la organización, o sea el ser líder por el puesto o posición que ocupa en el organigrama de la empresa una persona.

La pregunta: ¿Líder se hace o se nace? ha sido abordada por numerosas investigaciones. Considerando las palabras de Red Summa en su artículo publicado “Liderazgo: características de un líder” (2020), podemos inferir que la mayoría de los líderes se hacen ya que se debe aprender a ser un buen líder y una herramienta fundamental que ayuda a un buen líder es la inteligencia emocional. (Summa, 2020)

Partiendo de la posibilidad de formar a un líder resaltando la importancia de la inteligencia emocional, se busca a través de las siguientes páginas analizar la herramienta del eneagrama como un instrumento efectivo a utilizarse en la formación de líderes de una empresa y analizar si existe impacto directo en la mejora del clima organizacional considerando el clima organizacional desde la apreciación subjetiva del grupo de trabajo.

Siguiendo las palabras de Laborda Velasco (2020), uno de los desafíos más importantes que deben enfrentar hoy las organizaciones es la búsqueda de excelentes líderes.

En todos los países del mundo, hay escasez de buenos líderes que perduren motivados y así puedan motivar a su equipo de trabajo. Como respuesta a la escasez de estos líderes a nivel mundial, se debe no sólo buscar líderes talentosos, sino que se debe desarrollar el talento buscando formas de motivar al empleado y desarrollar las propias condiciones del líder creando un clima organizacional óptimo para el líder y sus colaboradores. Sigue mencionando Velasco que lo que destaca de un líder excelente es su inteligencia emocional. Esta inteligencia es la que permite predecir el éxito de un líder talentoso. Incluso el mismo autor afirma que el Eneagrama puede considerarse una herramienta efectiva y disponible que ayuda a fortalecer, desarrollar y mejorar la inteligencia emocional, aunque sólo queda en sus investigaciones como una mera posibilidad. El autor finalmente afirma que el líder puede mejorar su autoconocimiento que le permitirá guiar, inspirar y liderar a su equipo de trabajo y no sólo mejorará su desempeño, sino que también puede llegar a impactar en el desempeño de las áreas a su cargo. (Velasco, 2020).

Siguiendo las palabras de Senge (2014) y enfocándonos nuevamente en el liderazgo, podemos afirmar que los líderes son las personas responsables de la expansión y construcción de una organización. La tarea del líder en su nueva visión expande su campo de acción a la mejora de los modelos de autoconocimiento que permiten mejorar su inteligencia emocional. Los líderes son los primeros responsables de aprender. (Senge, 2014).

En la actualidad, el líder debe inspirar y para ello debe primero aprender. Y el autoconocimiento le permite profundizar en aquellos aspectos que suman al equipo y mejorar aquellos aspectos negativos que repercuten de manera contraria. No se puede hablar de liderazgo sin considerar el autoliderazgo (Castañeira & Maggiora, 2023). Un líder no es capaz de liderar a un equipo de trabajo si antes no se lidera a sí mismo. Es por ello que el

líder es el primer responsable en aprender conociéndose y enfocándose en los aspectos positivos y negativos de su propio liderazgo para potenciar y optimizar su liderazgo. Recordemos que, según McClelland, las personas motivadas logran altos estándares de desempeño y cumplen con altos estándares de metas propias (Stephen Robbins y Mary Coulter, 2018). Además, el autoliderazgo se relaciona con la capacidad que el individuo posee del manejo de sus emociones, es decir, con la habilidad de gestionarse a sí mismo. Esta autogestión de emociones que impacta directamente en todas sus relaciones con eficacia es lo que se denominada inteligencia emocional (Daniel Goleman, 2014).

Es importante considerar al recurso humano como una persona con emociones, capacidades y habilidades que le son propias. La importancia de estos aspectos y sus resultados satisfactorios ya han sido investigado y situados dentro de un término al que haremos alusión durante el trabajo que se denomina Inteligencia Emocional.

### **Inteligencia Emocional**

En la etapa de dirección de la empresa se involucran recursos humanos de una organización. Los recursos humanos poseen emociones que impactan directamente en la labor de cada recurso de manera aislada y como grupo de trabajo. Las emociones pueden condicionar el comportamiento de los recursos. Tal como expone Goleman (2018):

Una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope. El nombre mismo de *Homo sapiens*, la especie pensante, resulta engañoso a la luz de la nueva valoración y visión que ofrece la ciencia con

respecto al lugar que ocupan las emociones en nuestra vida. Como todos sabemos por experiencia, cuando se trata de dar forma a nuestras decisiones y a nuestras acciones, los sentimientos cuentan tanto como el pensamiento, y a menudo más. Hemos llegado muy lejos en lo que se refiere al destacar el valor y el significado de lo puramente racional – lo que mide el cociente intelectual – en la vida humana. Para bien o para mal, la inteligencia puede no tener la menor importancia cuando dominan las emociones. (p. 22)

Goleman resalta la importancia de la inteligencia emocional presente en los recursos humanos, en las personas. No podemos separar este tipo de inteligencia del propio ser, aun cuando estemos enfocados en el trabajo colaborativo empresarial.

¿Cuáles son los principios o competencias de la inteligencia emocional? Se puede decir que la inteligencia emocional, fundamentalmente (Gómez et al., 2000) se basa en los siguientes principios o competencias:

- Autoconocimiento. Capacidad para conocerse uno mismo, saber los puntos fuertes y débiles que todos tenemos.
- Autocontrol. Capacidad para controlar los impulsos, saber mantener la calma y no perder los nervios.
- Automotivación. Habilidad para realizar cosas por uno mismo, sin la necesidad de ser impulsado por otros.

- Empatía. Competencia para ponerse en la piel de otros, es decir, intentar comprender la situación del otro.
- Habilidades sociales. Capacidad para relacionarse con otras personas, ejercitando dotes comunicativas para lograr un acercamiento eficaz.
- Asertividad. Saber defender las propias ideas no respetando la de los demás, enfrentarse a los conflictos en vez de ocultarlos, aceptar las críticas cuando pueden ayudar a mejorar.
- Proactividad. Habilidad para tomar la iniciativa ante oportunidades o problemas, responsabilizándose de sus propios actos.
- Creatividad. Competencia para observar el mundo desde otra perspectiva, diferente forma de afrontar y resolver problemas.

Este conjunto de principios expuestos, darán lugar a una mayor o menor inteligencia emocional. (Gomez, 2000, pp. 45-46).

Si bien la aplicación de la técnica de eneagrama se enfoca principalmente en el primero de los principios que es el autoconocimiento su aplicación también ayuda a conocer y comprender las actitudes del entorno y colabora para mejorar la relación interpersonal, potenciando el logro de la mayoría de los principios expuestos anteriormente.

Para comprender que es el eneagrama observemos a continuación diversos significados atribuidos a este término que ocupa el presente trabajo de investigación

## **Eneagrama**

El eneagrama es una herramienta vinculada al comportamiento humano. Su origen es desconocido pero ancestral ya que existen investigaciones que remontan su uso en épocas antes de Cristo. Se encontraron evidencias de su existencia 2500 años AC en Babilonia y quizás aún más, llegando al Tibet. Se utilizaba para la formación de líderes.

Recién a mediados del siglo XX llega a occidente traído por George GURDJIEFF, maestro místico, escritor y compositor de origen ruso, quien se interesó en investigar sabidurías antiguas convencido en que iba a encontrar los conocimientos ancestrales sobre la transformación humana. Oscar Ichazo, filósofo boliviano, se interesó a mediados de los años 50 también por el descubrimiento de conocimientos perdidos y viajó a oriente en busca de sabiduría antigua. Así descubrió la conexión entre el símbolo y los tipos de personalidad y relacionó cada atributo con una pasión o pecado capital, agregando dos más a los siete pecados capitales para sumar nueve. Vínculos de cada eneatiipo según Ichazo:

Eneatiipo 1: ira

Eneatiipo 2: orgullo

Eneatiipo 3: vanidad

Eneatiipo 4: envidia

Eneatiipo 5: avaricia

Eneatiipo 6: cobardía

Eneatiipo 7: gula

Eneatiipo 8: lujuria

Eneatiipo 9: pereza

En 1970, el psiquiatra Claudio Naranjo, asistió en Chile a un curso con Ichazo sobre autocomprensión, fue allí donde conoció el eneagrama. Naranjo se interesó en relacionar los tipos del eneagrama con las categorías psiquiátricas que él conocía. Trabajó con grupos de personas con características similares en EEUU. Fue allí que se agregó la parte psicológica del eneagrama, siendo llamado eneagrama de la personalidad tal como se lo aplica actualmente.

Se tiene conocimiento que el Eneagrama es aplicado desde varias décadas atrás en la orden de los jesuitas. A principios de los 90 se extendió su conocimiento a todo el mundo, como conocimiento universal y práctico, como una herramienta que permite responder a las preguntas ¿quién soy? y ¿cómo estoy?

Actualmente, el eneagrama puede ser estudiado hasta en algunas universidades del mundo. En Córdoba específicamente, la Universidad de Belgrano lo incluye en su oferta académica dentro de algunos cursos.

Como ha recorrido tantos años y autores, hay múltiples definiciones de Eneagrama. Al ser una sabiduría ancestral, diversos autores la han definido de diversas maneras. Algunas de ellas son:

El ENEAGRAMA es una figura geométrica que representa los nueve tipos de personalidad fundamentales de la naturaleza humana y sus complejas interrelaciones. Es una descripción de la psicología moderna basada en la sabiduría espiritual de muchas tradiciones antiguas diferentes. La palabra enea-grama, del griego ennea, <nueve>, y grammos, <figura> significa <figura de nueve puntas>. (Riso & Hudson, 2002, p.9).

Es una sabiduría de unos 5000 años aproximadamente, cuyo autor se desconoce. Que nos demuestra que más allá de las diferencias de sexo, cultura y generación, el ser humano nace con una de las nueve esencias o formas diferentes de pensar, sentir y actuar que condicionan nuestra existencia desde nuestro nacimiento...Lo valioso de esta sabiduría no es sólo que nos muestra quienes somos, sino quienes podemos llegar a ser desde el ejercicio de nuestro libre albedrío. Según las elecciones que hagamos potenciando nuestras fortalezas impresas en nuestra naturaleza. (Ibars 2013, p. 7).

El Eneagrama que se basa en antiguas tradiciones filosóficas, es un modo profundo, elegante y comprensivo de plantearse el estudio de las personas y de sus mutuas relaciones. Describe nueve maneras básicas de ver el mundo, nueve modos diferentes de funcionar en el mundo. Cada uno de los estilos tiene sus correspondientes dotes, sus limitaciones y sus puntos ciegos, sus propios modos característicos de pensar, de comportarse y de ser. (Goldberg, 2002, p. 7).

En cada una de las definiciones, con empleo de alguna terminología similar, se establece que es una sabiduría antigua que permite definir nueve tipos de personalidades. Cada una de estas personalidades se denomina Eneatipo.

## **Eneatipo y esencia**

El eneagrama identifica nueve tipos de patrones de personalidad dándole a cada tipo el nombre de eneatipo. Cada eneatipo lleva un número simplemente que va desde el número 1 al 9. Los nueve atributos están presentes en todas las personas. Sin embargo, uno de ellos predomina sobre los otros ocho atributos, siendo éste denominado esencia o eneatipo. Siguiendo las palabras de Riso & Hudson (2002), cada persona se corresponde a un eneatipo básico o esencial que responde a la pregunta quién soy y en función de la relación entre este considerando los restantes ocho atributos responden a la pregunta como estoy.

El atributo innato desde el nacimiento y que define a la persona a lo largo de toda su existencia es la esencia de dicha persona. Si se considera la esencia y el estado de todos los otros ocho atributos se define la personalidad.

Siguiendo las definiciones de Gurdjieff (2018), cada persona tiene 9 capacidades, 9 atributos, 9 aptitudes. Desde nuestra concepción tenemos un atributo de manera predominante a lo largo de toda la vida, este atributo es nuestra esencia.

La esencia que responde al eneatipo básico de la persona no se modifica a lo largo de toda su vida. Por el contrario, la personalidad puede modificarse, de hecho, va cambiando a lo largo de la vida.

A continuación, se describen brevemente las nueve eneatisos a los que hace alusión el eneagrama, enfocándonos en aspectos generales de cada uno.

Para definir a cada eneatipo, Riso & Hudson (2002), resumen las características generales de cada eneatipo de la siguiente manera, incluso resumiendo en una o dos palabras a cada eneatipo:

- Eneatipo 1: El Organizador o Reformador. El eneatipo número 1 se caracteriza por la perfección, practicidad, lógica y ética. Dentro de su naturaleza saben cómo deben hacerse las cosas, pero pueden resultar críticos si no se realizan las cosas bien. En cuanto a sus actitudes negativas, pueden ser rígidos y no aceptar que se pueden hacer las cosas bien de una manera distinta a su pensar.
- Eneatipo 2: El Servidor o Ayudador. El eneatipo número 2 está al servicio o colaboración de los demás. Se caracterizan por su bondad, generosidad, empatía y comprensión. Les gusta dar lo mejor de sí para los demás. Les puede ser dificultoso visualizar sus propias necesidades y pueden creer que la felicidad se encuentra en el bienestar de los demás.
- Eneatipo 3: El Realizador o Triunfador. El eneatipo número 3 es quien posee gran capacidad de hacer. Está orientado al éxito. Son personas competentes, con ambición y energía, motivadas por su imagen, posición y progreso personal. No toleran el fracaso y pueden llegar a encontrar problemas relacionados a competitividad y adicción al trabajo.
- Eneatipo 4: El Creador o Individualista. El eneatipo número 4 es sensible, creativo e introspectivo. Tienen capacidad de renovarse y transformar experiencias. Necesitan ser escuchados y pueden tener problemas con la autocomplacencia y autocompasión.
- Eneatipo 5: El Observador o Investigador. El eneatipo número 5 se caracteriza por su gran capacidad de observación y análisis. Es cerebral y curioso. Si bien

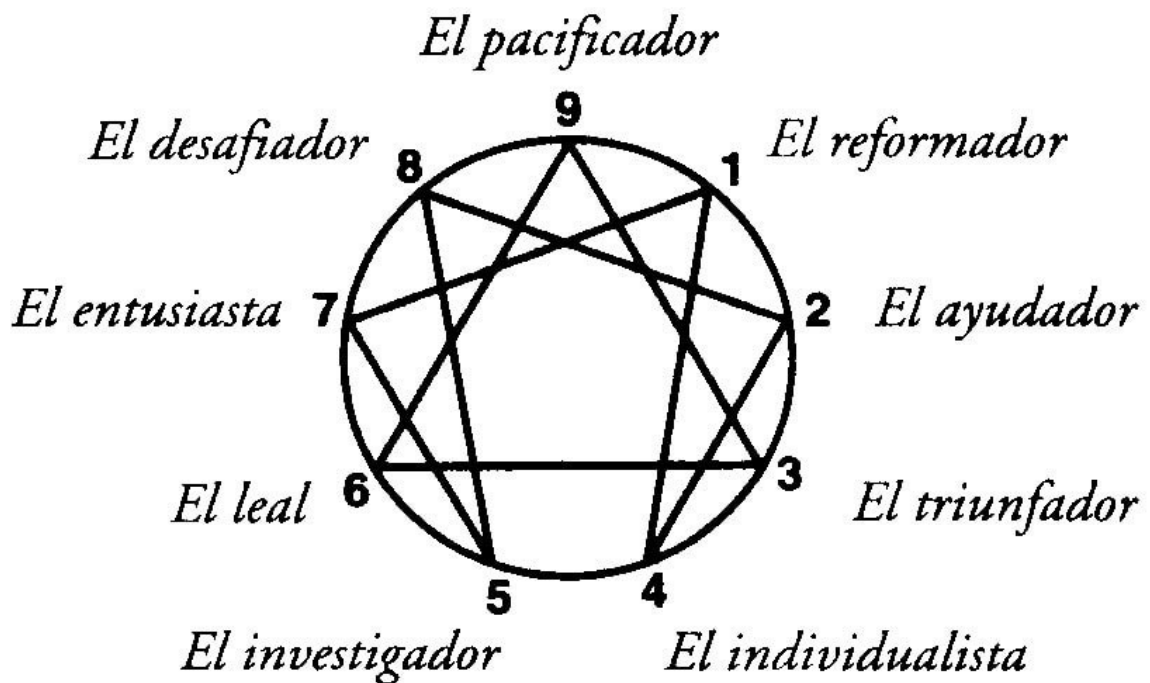
estudia la realidad, su miedo también lo es la realidad. Pueden ser visionarios y estar en vanguardia. Pueden presentar problemas de aislamiento.

- Eneatipo 6: El Colaborador o Leal. El eneatipo número 6 se caracteriza por su compromiso, responsabilidad. Valoran la seguridad y son personas dignas de confianza. Suelen ser indecisas y pueden poseer actitud evasiva o nerviosa. Pero en su mejor aspecto, es leal, honesto, fiel y apoyan a débiles e incapaces.
- Eneatipo 7: El Entusiasta. El eneatipo número 7 se caracteriza por su optimismo, alegría y espontaneidad. Tienden a minimizar problemas y mirar el lado positivo de la realidad. Pueden ser animadores y juguetones. Buscan experiencias nuevas y la actividad rutinaria los agota. Pueden ser también desorganizados y carecer de disciplina. Pueden querer evadir la realidad.
- Eneatipo 8: El Luchador o desafiador. El eneatipo número 8 se caracteriza por su seguridad y fortaleza. Son personas seguras de sí mismas que no aceptan lo que consideran injusto. Pueden estallar con facilidad y tienden a ser dominantes o intimidantes. Si pueden controlarse, pueden colaborar con otras personas siendo genuinos, protectores y hasta grandiosos.
- Eneatipo 9: El Pacificador. El eneatipo número 9 se caracteriza por ser conformistas, pacíficos y confiados. Su mayor deseo es la paz por lo que tienden a complacer a los demás. Anhelan que no haya conflictos. Tienden a ser pasivos (Riso & Hudson, 2002).

La definición de cada eneatipo en un modo resumido y básico es útil para comprender las características predominantes de personalidad que son la base de la herramienta eneagrama. Las características básicas son compartidas entre distintos autores. Durante el desarrollo del trabajo, retomaremos los eneatis, pero vinculándolos con el ámbito organizacional.

Gráficamente estos nueve eneatis se visualizan en la figura del eneagrama que se presenta en un dibujo como un mandala geométrico, un círculo de nueve puntos. Mandala significa en sanscrito círculo de energía o círculo sagrado. Se puede visualizar el gráfico del eneagrama en la Figura 1.

*Figura 1. Eneagrama.*



*Fuente: Richard & Hudson (2002). La Sabiduría del Eneagrama (p. 12)*

Como se puede visualizar en el gráfico expuesto en Figura 1 de Richard & Hudson (2002), el mandala integra tres figuras geométricas: círculo, triángulo equilátero y hexagrama. Tal como manifiestan Riso & Hudson (2002), si se unen los tres elementos: círculo, triángulo y hexada, se obtiene el eneagrama. El símbolo que se forma representa tres aspectos: si miramos el círculo se visualiza la integridad de una cosa, el triángulo grafica cómo la identidad de la persona resulta de la interacción de tres fuerzas y, finalmente, la hexada muestra cómo evoluciona o cambia con el tiempo.

Desde una visión más antropológica, y tomando como referencia a Roberto Pérez, fundador de la Asociación Argentina de Eneagrama, en la gráfica del eneagrama están presentes tres aspectos del individuo: el círculo que representa la conciencia espiritual, la energía espiritual, el triángulo que representa la energía psíquica, la armonía en la conciencia entre lo que pienso, lo que siento y lo que hago, y el hexagrama irregular que representa la energía física. Así este conocimiento ancestral hace referencia al hombre como un ser viviente, consciente y espiritual; una comunión en armonía entre cuerpo, mente y espíritu.

### **Media del eneagrama**

El nivel de desarrollo de los atributos de la personalidad, eneagrama, se realiza en base a un parámetro que se denomina media del eneagrama. Al responder la planilla modelo incluida en Anexo I, los resultados atribuyen ciertos números o puntaje atribuible a cada uno de los eneatis. Para poder comprender los resultados, se obtiene la media del eneagrama que surge de la sumatoria del valor obtenido como máximo puntaje y el valor obtenido con puntaje mínimo y a dicha suma se la divide por dos.

Cada uno de los resultados obtenidos en cada eneatis se comparan con dicha media para establecer así si los atributos del eneatis están desarrollados (cuando son mayores a la media), están aún por desarrollar (cuando son menores a la media) o en equilibrio (valor en media). Para leer los resultados y la gráfica del eneagrama, se usa un parámetro para determinar si es mucho o poco lo que tengo de un atributo. Es una referencia en relación al resto de los valores. Los atributos por encima de la media están desarrollados. Los atributos por debajo de la media están por desarrollar, cuanto más alejado esté de la media más hay que trabajarlos. Los atributos en la media están en transición. No está ni bien ni mal. Puede estar desarrollado, pero en sombra, en este caso hay que trabajar para que estén en luz. Nadie está totalmente en luz o en sombra. Si estoy mal tomo la sombra de los atributos sobre la media. Se mueven conforme al estado de la armonía personal presente en un momento determinado.

Es importante destacar que el hecho de que un eneatis esté desarrollado no implica que sea correcto o incorrecto. Puede estar desarrollado en luz, o sea resaltando los aspectos positivos, o en sombra, o sea se deben trabajar los aspectos negativos para llevarlos a la luz.

Una vez realizado el cuestionario y en función de los resultados obtenidos del mismo se determina en forma conjunta entre el analizador y la persona analizada la esencia que la define y el grado de desarrollo de cada uno de los atributos que definen a su personalidad. La "media del eneagrama" es un indicador que sirve para comparar los resultados obtenidos y determinar si los atributos están desarrollados o no desarrollados.

Decimos que un atributo está desarrollado o en tensión cuando su valor está por encima de la media del eneagrama. En este caso habrá que analizar si dicho atributo está en luz o en sombra. Si está en sombra hay que trabajarlo para llevarlo a la luz.

Decimos que un atributo no está desarrollado o está en presión cuando su valor está por debajo de la media del eneagrama. En este caso este atributo hay que desarrollarlo, no se está tomando las capacidades que el atributo me brinda, cuanto más alejado esté de la media más hay que trabajarlo.

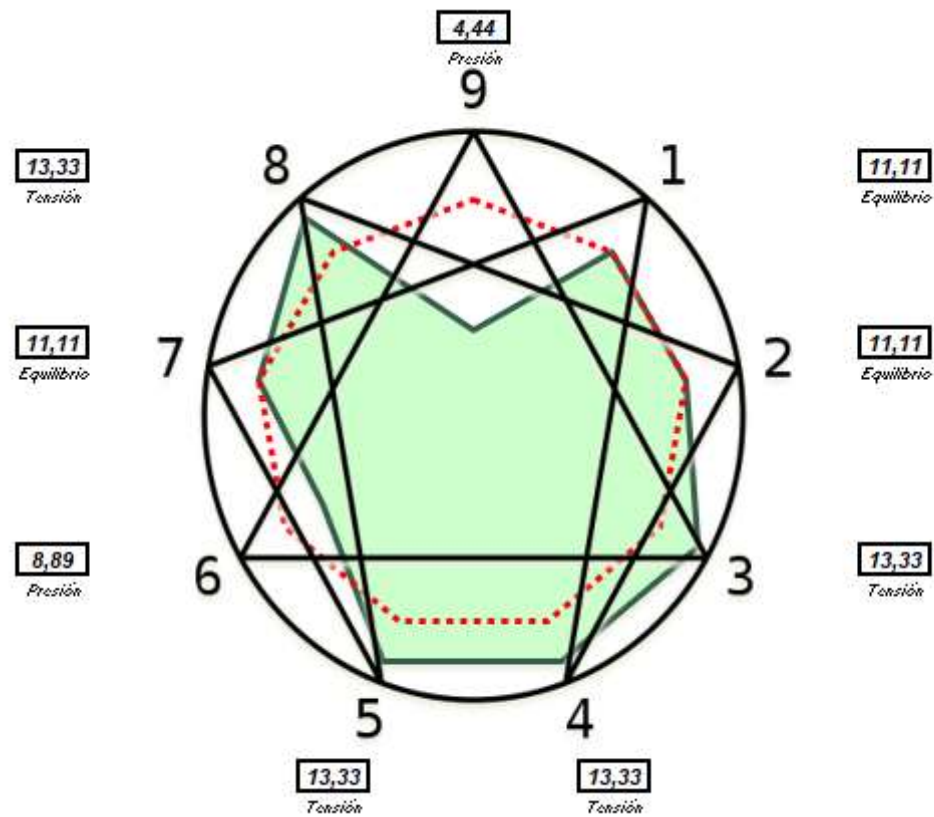
Cuando un atributo coincide con la media decimos que está en transición.

Es importante destacar que nadie está totalmente en luz o en sombra. Si estoy mal tomo la sombra de los atributos sobre la media. Se mueven conforme al estado de la armonía personal presente en un momento determinado

Definida la esencia de la persona queda por definir o identificar si se encuentra en conciencia alterada, en equilibrio o en conciencia ampliada. Cuando nos encontramos en conciencia alterada debemos trabajar en dicho eneatispo ya sea ejerciendo presión para aumentar los aspectos positivos del atributo o para disminuir los aspectos negativos.

A nivel gráfico, se visualiza como se expone en la Figura 2. Cuando el eneatispo está en presión o tensión, está alejado de la media. Cuando el eneatispo se encuentra dentro de la media se visualiza en equilibrio.

Figura 2. Estado de cada Eneatipo en función de la media.



Fuente: Resultado de un test de eneagrama realizado según Anexo I.

### Conciencia alterada, integrada y ampliada

Cada eneatipo tiene sus propias características y atributos, pero cada persona está en un distinto grado de armonía con su esencia en función de los comportamientos y experiencias y formas de actuar y ver las cosas.

Las sombras o miedos presentes en el eneagrama pueden graficarse según lo observamos en la Figura 3.

*Figura 3. Sombras de cada Eneatipo.*



*Fuente: Naranjo, C. (1994). Carácter y neurosis. Una visión integradora (p. 35)*

La importancia del eneagrama radica también en la posibilidad de detectar cuales son las sombras o miedos presentes que tenemos en un momento dado o en toda la vida. Si reconocemos los miedos, podemos gobernarlos, trabajar sobre ellos y poder controlarlos. El líder puede reconocer lo que le impide mejorar a nivel personal. A nivel grupo de trabajo si el líder tiene conocimiento de las esencias de las personas que integran dicho grupo y los miedos que están detrás de dichas esencias puede incorporar nuevas formas de comunicación que ayuden al mayor bienestar en el clima institucional y laboral.

Cabe destacar que los miedos son personales. Los miedos no dejan avanzar. Cuando una persona tiene una actitud incorrecta siempre detrás de esa situación hay un miedo que lo

llevó a hacerla. De ahí la importancia de reconocer y gobernar los miedos que se esconden detrás de cada esencia y de la situación personal que se está viviendo.

Cuando una persona no está dentro de la media, se dice que su conciencia está alterada. La persona debe trabajar para lograr que su conciencia sea integrada en pos de llegar a la conciencia ampliada que es el estado de conciencia buscado para la realización personal y expansión de los aspectos positivos en el grupo.

Los resultados más bajo del eneagrama marcan los miedos circunstanciales de una persona, o sea los miedos que están presentes en un momento determinado. La esencia que no se modifica a lo largo de la vida de la persona está asociada a los miedos constitutivos. Los miedos propios de cada esencia, que van a estar siempre presentes, van a ser la sombra. En la medida que la persona lo reconoce, puede evitar caer en la adicción a la que conduce esos miedos.

### **Clima organizacional**

Las organizaciones están formadas por seres humanos. Los seres humanos son seres sociales que viven en ambientes dinámicos y complejos. En el caso de las organizaciones, a este ambiente se lo asocia con el término clima organizacional. Méndez (2006) asevera que el clima organizacional comienza en el campo de la sociología, específicamente vinculado con el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas. El autor se refiere al clima organizacional considerando el resultado de la manera en que los seres humanos establecen procesos de interacción social, considerando que esos procesos se ven influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias. El autor afirma que el clima

organizacional se relaciona con la gestión de los recursos humanos, ocupando un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones.

Para Dessler (1976) el clima laboral tiene aspectos objetivos provistos por la organización y subjetivos vinculados a los trabajadores. En esta investigación nos centramos en los aspectos subjetivos alineados al enfoque de Halpin y Crofts (1962).

El enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) define al clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Los autores manifiestan que un factor importante que el empleado considera en esta opinión subjetiva es el comportamiento de su superior y el manejo de sus emociones.

Considerando definiciones más actuales, Goncalves (2000) resalta que el clima organizacional se relaciona con la percepción de sus miembros. En el presente trabajo se considera esta definición en particular, concibiendo clave la percepción del clima por parte de los miembros.

En cuanto a la posible medición del clima laboral, hay investigaciones y antecedentes que trabajaron con distintos métodos. Por ejemplo, se puede observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores, hacer entrevistas directas a algunos trabajadores o realizar encuestas a todos los trabajadores con cuestionarios (García y Bedoya, 1997). Robbins (2018) advierte sobre la última posibilidad indicando que las encuestas de clima organizacional permiten medir el nivel de satisfacción del personal en general. Es por ello, que en la investigación se considera la opción de encuestas a empleados para medir la percepción subjetiva del clima laboral. Esta posibilidad de medición en base a la percepción subjetiva se alinea con la definición de clima organizacional que mencionan que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su

ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores (Arevalo, 2007).

Cabe destacar que cada uno de los conceptos mencionados anteriormente son esenciales para situarse en la presente investigación ya que nos ubicamos en la etapa de liderazgo, mencionamos aspectos claves de la herramienta eneagrama utilizada en líderes y definimos el clima organizacional desde la mirada en la que se utilizará en el presente trabajo.

Si el aprendizaje tal como indica Goleman incluso se impregna en las células de nuestro cuerpo, y el eneagrama enseña al líder a autoconocerse y manejar sus emociones, al cabo de un periodo se podrían aumentar los rendimientos laborales y el bienestar personal, mejorando directamente el clima organizacional.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

El presente trabajo inicialmente considera metodología mixta para analizar los aspectos más relevantes de los nueve tipos de personalidades que presenta el eneagrama e identificar las luces y sombras de los nueve tipos de líderes en la organización. Para este inicio, se utilizará la combinación de investigaciones de tipo exploratoria y descriptiva. Una de las técnicas se vincula al relevamiento de los aspectos relevantes del material bibliográfico existente a través de fichaje. Otra de las técnicas a utilizar es directa y se formalizará a través de distintas entrevistas. La primera de ellas, con el fin de obtener datos cualitativos y cuantitativos mediante una investigación exploratoria. Se llevará a cabo como una entrevista no estructurada a dos profesionales. El primero de ellos es profesional, investigador y profesor. Dicta cursos a nivel nacional e internacional para personas físicas y organizaciones empresariales. El otro profesional también es investigador y si bien dicta cursos a nivel nacional, se apuntan los cursos al trabajo en organizaciones. Las preguntas se orientarán a la obtención de datos relevantes de cada una de las nueve personalidades en el ámbito laboral. Las entrevistas se instrumentarán a través de un cuestionario. El cuestionario se incluye en Anexo 3 del presente trabajo. La información obtenida de manera verbal será redactada en función de cada pregunta realizada. Posteriormente, se organizará la información en función de los objetivos del presente trabajo.

Para poder responder al resto de los objetivos, se plantean diversos métodos. Se estructuran distintas encuestas dirigidas a distintas poblaciones. La primera de ellas se aplica

a una muestra de 3 empresas cordobesas seleccionadas de manera voluntaria considerando como población Pymes cordobesas. La misma encuesta se realiza a cada uno de los líderes de la organización identificados al inicio de la investigación (año 2022) y un año después (año 2023), por lo que la investigación se mide en dos momentos del tiempo considerando sus cambios. Se realizan entonces 12 encuestas en año 2022 y 12 encuestas en año 2023 ya que en cada empresa se trabaja con 4 líderes. Es una investigación longitudinal. El formulario no es propio y responde al test que se realiza como primera aproximación a la identificación de la esencia de la persona e ilustración del eneagrama de la personalidad de cada encuestado. El test utilizado se incluye en Anexo 1 del presente trabajo. Cabe destacar que el formulario se encuentra disponible también ya en APPs de móviles celulares. La forma de realización del eneagrama se realiza primeramente entregando a cada líder el cuestionario y, una vez respondido, se realiza una charla individual con el líder para recorrer la lectura del eneagrama. La misma actividad se realiza nuevamente al cabo de un año.

Las empresas sobre las que se realiza el trabajo son las que se incluyen en la siguiente tabla.

Tabla 1: Muestra de empresas seleccionadas

Empresa	Tipo de empresa	Actividad	Cantidad de Empleados
A	Productiva	Elaboración de productos congelados	90-110
B	Servicios	Servicios de catering	190-210
C	Servicios	Servicios de software	25-40

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una segunda encuesta a empleados de cada una de las organizaciones de la muestra. La misma se realizó también en dos momentos de tiempo (años 2022 y 2023), siendo

el primero de ellos al inicio de la investigación y el segundo al haber transcurrido un año. El cuestionario se incluye en Anexo 2 del presente trabajo y pretende analizar el clima organizacional. La población a la que es dirigida es a la totalidad de empleados de cada empresa seleccionada en Tabla 1, se realizarán utilizando la herramienta questionpro® y los resultados obtenidos se resumirán utilizando métodos estadísticos y se organizarán en tablas con la información resumida de los resultados.

Por último, la tercera de las encuestas se realizó a empresas cordobesas para evaluar el conocimiento y utilización actual de la herramienta. La población se define como mandos directivos de empresas de la provincia de Córdoba en Argentina. La muestra se extendió a 50 directivos. Las encuestas se realizaron utilizando la herramienta questionpro® y los resultados obtenidos se resumieron utilizando métodos estadísticos y se organizaron en tablas con la información resumida de los resultados. En Anexo 3 se incluye el modelo de encuesta realizado.

A modo de resumir la metodología empleada, se realiza la siguiente Tabla 2.

**Tabla 2: Ficha metodológica**

Tipo de investigación	Exploratoria, Descriptiva
Metodología	Mixta
Técnicas	Análisis de datos Relevamiento bibliográfico
Instrumentos	Encuestas Entrevistas Fichas bibliográficas

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 4

### Resultados

#### Características de cada eneatispo con sus luces y sombras

En función de las entrevistas realizadas, se confecciona un resumen que incluye la descripción de las características esenciales de cada eneatispo en general con sus luces y sombras. El trabajo se realiza considerando los aspectos compartidos de ambos profesionales en las respuestas a las entrevistas realizadas.

#### Esencia 1:

Las personas de esta esencia se caracterizan por ser organizadas y ordenadas, prestar atención a los detalles, quieren hacer las cosas bien, evitan cometer errores, son perfeccionistas, exigentes y controladoras. Autoexigentes, se esfuerzan siempre en mejorar y ayudan a que los demás se superen. Por lo general son puntuales y honestas. De sólidos principios éticos, con un fuerte sentido del bien y del mal. Respetuosas de las reglas y normas sociales. Para ellos hay una sola forma de hacer las cosas, la imperfección le irrita. Le cuesta delegar tareas por temor a que no las realicen como ella quiere. Su elevado nivel de exigencia le lleva a una fuerte ira interna, que reprime y sólo la manifiesta en forma racionalizada, corrigiéndose y corrigiendo a los demás, defendiendo con ahínco lo que cree que es justo. Se distingue por su capacidad de concentración en el trabajo bien hecho. En general priorizan sus obligaciones postergando la posibilidad de disfrutar. Se sienten fuertes teniendo todo bajo control. Necesitan llevar agenda y tener todo planificado. Cuando elevan su conciencia son excelentes

guías, no se fijan tanto en los detalles como en el conjunto en general, delegan y confían en su grupo de trabajo.

### Esencia 2:

Las personas de esta esencia se caracterizan por tener su atención puesta en los demás, están siempre dispuestos a ayudar a todos. Son serviciales, comprensivas, generosas, amables, cariñosas y amistosas. Su energía está puesta en el servicio y en lograr que los otros se sientan bien, prioriza las relaciones. Le cuesta atenderse a sí misma, dedicarse a su persona, disfrutar de tiempos para sí mismo sin sentirse egoísta o con culpa. Busca la aprobación externa. Generalmente no reconoce sus propias necesidades y no pide ayuda esperando que los demás se den cuenta de ello. Desean intimar con los demás y suelen hacer cosas por los otros para sentirse necesitados y amados: necesita sentirse que la quieren. Cuando el balance entre lo que da y lo que recibe no está equilibrado se siente explotado y decepcionado. Su mayor defecto es el orgullo. pero también suelen ser manipuladores, sobreprotectores, invasivos y aduladores. Cuando elevan su conciencia atienden su persona, saben poner límites a su entrega y sienten un amor incondicional por sí mismo y por los demás.

### Esencia 3

Las personas de esta esencia se caracterizan por su gran capacidad de acción y de lograr metas que se proponen. Son motivadoras, dinámicas, competentes, productivas y exitosas. Necesitan el movimiento permanente. Inquietas, ansiosas y competitivas. Le encantan los desafíos y superarse cada día. Buscan ser los mejores en lo que hacen y ser reconocidos por sus logros. Les importa su imagen, cuidan su apariencia. Aman los deportes y asumen

riesgos. Tienen proyectos, ideas, y en cada situación ven la oportunidad para hacer negocios o sacar algún provecho. Temen al fracaso, tapan las debilidades y a veces caen en las apariencias. Se justifican fácilmente cuando hacen cosas que no debe. Suelen sentir que les falta tiempo para hacer más cosas, por eso les cuesta parar y estar. Identifican el ser con el hacer, su lema es cuanto más hago mejor soy, confunden el amar con el hacer. Mide todo por resultados. Le cuesta la intimidad, el escuchar, solo participa en los temas que le interesan. Necesita ser reconocida por sus logros. Cuando eleva su conciencia prioriza el ser al hacer, valora los afectos, cuida los vínculos, es un gran motivador, enseña a luchar por lo que uno quiere.

#### Esencia 4

Las personas de esta esencia se caracterizan por ser sensibles, creativos, románticos, preocupados por la belleza y la estética, con tendencias artísticas. Tienen gran imaginación y fantasía, sentimientos intensos y profundos. Se conectan con el misterio. Vibran la vida, se conectan con la naturaleza. Rechazan la rutina y la vulgaridad. Se sienten diferentes a los demás. Aman ser distintos, únicos, Pueden verse bohemios, raros, originales, excéntricos. Necesitan afecto, ser escuchados, sentirse únicos, vivir momentos intensos y excepcionales. Son propensos a tener altibajos emocionales y a la depresión. Es frecuente que se sientan incomprendidos y solos. Tienen tendencia a ver la vida en forma fatalista, a dramatizar. Cuando elevan su conciencia se mira a sí mismo y no necesita aprobación de los otros, toma la vida en sus manos sin crear dependencias con los demás.

### Esencia 5

Las personas de esta esencia se caracterizan por ser analíticas, reflexivas, racionales, quieren entender la realidad. Tienen gran capacidad de observación. Pensamiento enciclopedista. Aman la tranquilidad y la soledad, estar con sus libros, computadora. No les gusta la exposición, son celosos de sus cosas y sus tiempos, de su intimidad. Independientes y autosuficientes. Son muy reservados. Expresan con pocas palabras y gran precisión sus ideas. No son competitivos ni les interesa su imagen personal.

Se aíslan. Necesitan la soledad para pensar. Les cuesta expresar sus afectos y conectarse con la vida. No les agrada que les impongan exigencias ni expresar sus sentimientos. Le da incomodidad quedar expuesto. Pueden ser soberbios y escépticos. En conciencia ampliada comparte sus conocimientos, tiene más contacto con la vida que la teoría, es afectuoso, es un guía reflexivo.

### Esencia 6

Las personas de esta esencia se caracterizan por ser colaboradoras, confiables, responsables, buenas acompañantes, fieles. Suelen ser cautelosas, asumiendo una actitud defensiva. Desconfían de lo desconocido. Atienden a su círculo familiar y los conocidos. Son temerosas e inseguras. Por lo general son personas muy pensativas, les cuesta tomar decisiones y dar a conocer lo que piensan. Obedientes a la autoridad. No hacen nada incorrecto. Por lo general tienen baja autoestima, dependientes e indecisas. A veces sostienen lo insostenible, caen en el cumplimiento o la resignación. Deben luchar contra los miedos. Cuando eleva su conciencia expresa lo que piensa y siente, eleva su autoestima y confianza, hace las cosas por convencimiento con alegría y no por obligación o cumplimiento.

### Esencia 7

Las personas de esta esencia se caracterizan por ser optimistas, muy activas, con gran capacidad de disfrutar la vida. Son alegres, espontáneas, animadoras, prácticas. Constantemente buscan experiencias nuevas y estimulantes porque la actividad rutinaria los aburre y agota. Infunden esperanza. Aman la libertad para hacer todo lo que quieren. Entusiasman a los demás para que estén contentos y bien. Tienen una mente muy activa que pasa rápidamente de una situación dolorosa o preocupante a una idea o situación agradable. Les encanta todo, son curiosos y les cuesta centrarse. Tapan los dolores y no quieren hablar de lo que les hace mal. Se olvidan fácilmente Pueden llegar a ser superficiales, impulsivas, dispersas y desorganizadas. Con su mente en abanico puede abarcar varias cosas al mismo tiempo. Evitan el dolor y el sufrimiento, lo tapan. Suelen ilusionarse que las cosas son como ellos creen y pueden terminar negando o evadiendo la realidad.

Cuando eleva su conciencia no se dispersa, se centra y busca solucionar sus problemas sin dilatarlos, se conecta con el dolor sin taparlo, es motivador, entusiasta, se empeña en terminar sus proyectos.

### Esencia 8

Las personas de esta esencia se caracterizan por ser pasionales, impulsivas, dominantes, muy seguras de sí mismas. Son directas, no dudan en decir lo que piensan y sienten. Les gusta tener el control de la situación e imponer sus propias reglas. Tienen la capacidad de tomar decisiones rápidas. Se abre camino por la fuerza y tiende a saltar las prohibiciones y los límites, suelen ser desafiantes. Siempre luchan por lo que creen justo. El liderazgo de mando les es natural y fácil. Se juegan la vida por una causa. Aman el poder. Pueden tener alto

impacto positivo o negativo. Cuando elevan su conciencia son líderes que enseñan a jugarse enteramente por lo que uno quiere, por el bien.

### Esencia 9

Las personas de esta esencia se caracterizan por ser conciliadoras, conformistas, confiadas y complacientes. Aman la armonía y la paz. Desean que todo vaya sobre ruedas, sin conflictos. Normalmente tienen problemas de pasividad y tozudez. Se acomodan con facilidad y ofrecen su apoyo, pueden transigir con los demás para mantener la paz. Minimizan cualquier cosa inquietante. Le gusta la tranquilidad, reprime su ira para evitar confrontaciones o conflictos. Sabe escuchar y comprender a los demás, poniéndose en su lugar. Detesta sentirse presionado y es incapaz de tomar decisiones con rapidez. Su mayor defecto es la pereza, le cuesta diferenciar lo importante de lo secundario y tiene tendencia a postergar. Incapaces de hacer el mal. Se mimetizan con el ambiente, pasando desapercibidos. Tercos. No compiten. Cuando elevan la conciencia trabajan para lograr conciliar las diferencias, crear la unión y lograr el bien común.

Se resume en la Tabla Nro. 3 los distintos estados de conciencia en cada esencia analizada. Conciencia alterada, integrada y ampliada considerando como fuente los aspectos compartidos entre las entrevistas realizadas.

Tabla 3: Eneatipo según su estado de conciencia

Esencia	Conciencia Alterada	Conciencia Integrada	Conciencia Ampliada
1	Se irrita fácilmente. Muy controlador. Le cuesta disfrutar de la vida. Obsesivo y detallista.	Prioriza valores, principios y calidad de vida. Atento a ayudar y guiar. Acompaña y apoya.	Pone el orden en función de una causa noble. Excelentes guías, personas con grandes ideales.
2	Sobreprotege, invade, hace las cosas por el otro. Se siente indispensable. Supedita su felicidad a la felicidad de los otros. El amor a uno mismo no existe. No tiene tiempo propio y no sabe decir que no.	Es atento. Tiene tiempo para sí mismo. Sabe estar en soledad. Trabaja sobre sí y entiende que tiene que estar bien para que el otro esté bien.	Es un servidor. Presta servicio y se retira. Se ama a sí mismo.
	Piensa que el fin justifica los medios. No le gusta perder. Identifica el ser con el hacer. Al no poder parar no puede estar. Necesita el reconocimiento. Ansiosos, cuidan su imagen, su apariencia. Tienen un gran corazón, pero les cuesta mostrarse.	Aprende a estar. Prioriza el ser al hacer y calidad a cantidad. Valora los afectos. Prioriza el estar al hacer. Busca los logros, pero no a cualquier precio. Tiene aspiraciones. Tienen capacidad de lucha para conseguir lo que quiere. Es un gran motivador.	Todo lo que logra es para el bien común. Dinámicos, competentes, productivos y exitosos. Necesitan el movimiento permanente. Tienen proyectos, ideas, y en cada situación ven la oportunidad para hacer negocios.
4	Se siente incomprendido. Emocional. Se enferma fácil. Quiere ser distinto. Hace comparaciones que duelen o se creen superiores.	Se mira a sí mismo y no busca aprobación de nadie. Se hace cargo de su vida.	Son creativos. Crean cosas nuevas.

5	<p>Se aísla. Necesita la soledad para pensar. Se siente distinto. Lo atrapa la mente. Lo que no es evidente no es verdadero, no existe. Se desconecta de la vida. Juzga fácilmente por si sabe o no sabe. Le cuesta todo lo afectivo. Tienen sus tiempos.</p>	<p>Le importa más la vida que la teoría. Trata de comprender la vida, puede entender que lo que no pasa por la mente también existe. Se da cuenta la importancia de la expresión de los afectos, comparte sus conocimientos.</p>	<p>Ayuda a discernir la vida. Es un guía reflexivo. Comparte su sabiduría</p>
6	<p>No se identifica con el 6. Se anula, no dice lo que piensa, aparece la susceptibilidad, trata de hacer todo bien y cae en el cumplimiento. Es obediente a la autoridad. Sostiene lo insostenible. No se valora.</p>	<p>Pasa del cumplimiento al compromiso y de la lealtad al otro a la lealtad con él mismo. Aumenta su autoestima. Es abierto a la autoayuda. Busca en lo espiritual la posibilidad de afirmarse.</p>	<p>Logra vencer sus miedos y dice lo que piensa en el momento, sin resentimientos. Se ríe más. No hace cosas por obligación, las hace por alegría.</p>
7	<p>Es muy disperso. A veces piensa y se ilusiona que las cosas van a ser de una manera y no ve la realidad como es. Justifica lo que no debe. Se justifica y justifica al otro. Tapa el dolor. Se aburre fácilmente. Cuando está mal, cae en excesos.</p>	<p>Ante el dolor, reflexiona, no se dispersa, se centra y busca soluciones para mejorar. Su alegría es verdadera cuando se conecta con la realidad. Reconoce los errores y toma de las situaciones lo que tiene que aprender. Motiva. Entusiasma. Tiene esperanza.</p>	<p>Personas activas, optimistas y con gran capacidad de disfrutar la vida. Entusiasman a que todos estén contentos y bien. Contagian esperanza y alegría. Buscan soluciones.</p>
8	<p>Déspota, tirano, dictador. Es una persona que siempre lucha por lo que cree justo. El problema</p>	<p>El liderazgo de mando es natural, fácil.</p>	<p>Líder positivo. El poder pasa a ser el amor.</p>

	es cuando la justicia es la justicia propia, lo que yo quiero, ego puro. Aman el poder.	Aprenden a consultar para tomar decisiones.	Muestran el camino de cómo uno tiene que comprometerse y jugarse enteramente por algo
9	Confunde paz con no hacer nada. Recae en la pasividad, la conformidad. Empieza y abandona. Evita el conflicto. No dice lo que piensa o siente. Apatía. Se cierra.	Es mediador, ecuánime.	Está en armonía. Llega a altos puestos en una organización porque crean unidad, no buscan el interés propio sino el bien común. Tiene capacidad de conciliar diferencias. Pacificador.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

### **Líderes según su esencia**

En base a las entrevistas realizadas, se confecciona un cuadro resumen en Tabla 4 que incluye un resumen de las características y comportamiento en rol de líder considerando cada una de las esencias.

Tabla 4: Liderazgo según cada eneatiipo

Esencia	Características	Liderazgo
1	Organizador. Ordenado. Exigente. Perfeccionista. Detallista. Respeta normas.	Buen guía. Fomenta la superación personal. Detecta los errores muy fácilmente. Puede ayudar a sus colaboradores a aprender de sus errores corrigiendo con delicadeza o puede llegar a ser muy controlador y autoritario Por su pensamiento preponderantemente analógico no le cuesta tomar decisiones, y buscar soluciones prácticas a los problemas que se le presentan.
2	Servicial. Solidario, generoso, afectuoso, atento a las necesidades de las personas que dirige, facilita la comunicación del grupo.	Le cuesta poner límites ya sea con las personas que dirige como así mismo, posponiéndose en su atención personal por estar su mirada puesta hacia su entorno. Prioriza los sentimientos a la hora de tomar decisiones. Valora el clima cordial y amigable en su equipo.
3	Triunfador. Muy activo, emprendedor, eficiente, pone todo su empeño para lograr los objetivos propuestos, le gustan los desafíos.	Es motivador. Puede llegar a ser muy exigente. La eficiencia en la tarea y los resultados son importantes para él. Si logra poner límites al hacer, puede crear un clima de serenidad donde no sólo se valora lo material sino también lo trascendental, fomentando la colaboración entre los integrantes del equipo que dirige.
4	Creador. Original, sensible a lo que sucede. Valora la belleza, la autenticidad.	Le gusta poner su toque personal en la función que desempeña realizando cambios que apunten a dar mayor libertad e independencia en el grupo de trabajo. Debe aprender a gobernar su emocionalidad, a sus altibajos emocionales, poniendo su foco en el equipo que lidera y en el ideal a alcanzar como objetivo, no dependiendo de otros para la toma de decisiones.
5	Observador. Se enfoca en la realidad, analítico, reflexivo, quiere comprender y entender lo que sucede. Se toma su tiempo para pensar cuando debe tomar decisiones.	Es un excelente maestro, poco expresivo, reservado, necesita tener su propio espacio y tiempo personal para analizar los problemas. Ayuda al equipo a reflexionar y se gana el respeto por la claridad y fundamentación de sus ideas.

6	Leal. Responsable y fiel cumplidor de la tarea que se compromete a realizar. Por su baja autoestima le cuesta reconocer sus logros y aceptar las equivocaciones como fuente de aprendizaje.	Respetuoso y protector de su grupo de trabajo, piensa bastante antes de tomar una decisión porque intenta buscar la mejor solución para todos. Le gusta trabajar en equipo. En luz comparte sus pensamientos, toma decisiones en forma segura y aprende a relajarse sin dejar de cumplir con los compromisos asumidos.
7	Animador. Activo, muy sociable, positivo, entusiasta, curioso. De pensamiento diversificado puede estar pensando y haciendo varias cosas a la vez.	Dispuesto a crear un clima cordial, divertido, distendido en el lugar que se encuentra y con su grupo de trabajo, cualidades que puede utilizar para motivar a su equipo. Si está en luz ordena su mente dispersa y se enfoca a atender cada situación o problema uno por vez, en forma práctica, reflexiva y eficiente, estableciendo prioridades, sin dejar las cosas pendientes sin resolución.
8	Luchador. Enérgico, decidido, no pasa desapercibido, seguro de sí mismo y de las decisiones que toma. Le gustan los desafíos. De fuerte carácter defiende lo que él considera justo y está dispuesto a luchar hasta las últimas consecuencias.	Tiene el don del mando. Protege a los suyos, a su equipo. Si está en luz controla sus impulsos y no cae en el autoritarismo, siendo un gran líder empático y reflexiona antes de actuar en forma impulsiva.
9	Pacificador. Para él es importante que reine la tranquilidad y la paz en el clima de trabajo.	El líder de esta esencia prioriza la armonía en su grupo de trabajo. Es un excelente mediador a la hora de solucionar conflictos ya que da participación a todos los puntos de vista. Si está en luz enfrenta los problemas con responsabilidad, toma decisiones sin diluirlas en el tiempo y se pone en acción.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis relevado surge que las esencias con dotes natos para liderar en el sentido clásico de liderazgo son las esencias uno, tres y ocho. De acuerdo con las enseñanzas de la herramienta eneagrama no solamente es importante tener los dones de una esencia, sino que esos dones se encuentren en conciencia integrada o ampliada, de lo contrario el líder difícilmente pueda llegar a su grupo de trabajo creando un ambiente laboral armónico y eficiente.

Por otra parte, no solamente se debería tener en cuenta la esencia del líder sino como están el resto de sus atributos que hacen y definen a su personalidad.

### **Resultados del trabajo de eneagrama de cada empresa relevada**

#### Estructura de las empresas

Antes de realizar el análisis de eneagrama de cada gerente en cada empresa, se relevó el organigrama para conocer la estructura de la empresa e identificar los puestos de mando de cada empresa con la cantidad de empleados a cargo que posee cada uno. El relevamiento se resume en Tabla 5.

Tabla 5: Estructura organizativa de las empresas de la muestra

Empresa	Tipo de empresa	Líderes de departamentos	Cantidad de Empleados a Cargo
A	Productiva	Gerente General (A1)	90-110
		Gerente de Producción (A2)	60-75
		Gerente Comercial (A3)	15-30
		Gerente Administrativo Financiero (A4)	5-6
B	Servicios	Gerente General (B1)	190-210
		Gerente Operaciones (B2)	180-180
		Gerente Comercial (B3)	2-4
		Gerente Administrativo Financiero (B4)	8-10
C	Servicios	Gerente General (C1)	25-40
		Gerente de Proyectos (C2)	15-25
		Gerente Comercial (C3)	9-15
		Gerente Administrativo Financiero (C4)	1-3

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los puestos de liderazgo de cada empresa, se analizó el eneagrama de cada líder en un momento cero (abril a agosto/2022) y al cabo de un año (abril a agosto/2023). El modelo utilizado para la lectura de eneagrama se incluye en Anexo 1. Los resultados se resumen en Tabla Nro. 6 y 7. Cabe destacar que, en función de las respuestas obtenidas, se calcula una media. En función del puntaje de cada atributo, se establece si dicho atributo está en equilibrio, tensión o presión.

Tabla 6: Resultados resumidos del eneagrama obtenido en Momento 0

Gerente	Esencia	Eneatipos en Presión	Eneatipos en Equilibrio	Eneatipos en Tensión
A1 (General)	1	3	3	3
A2 (Producción)	5	3	3	3
A3 (Comercial)	3	3	2	4
A4 (Administrativo)	6	4	1	4
B1 (General)	3	4	0	5
B2 (Operaciones)	1	4	1	4
B3 (Comercial)	9	5	2	2
B4 (Administrativo)	8	6	0	3
C1 (General)	3	3	2	4
C2 (Proyectos)	1	2	2	5
C3 (Comercial)	4	3	2	4
C4 (Administrativo)	3	5	0	4

Fuente: Elaboración propia

El momento cero fue el momento de inicio de la investigación. El momento 1 que se resume en la siguiente Tabla tiene lugar un año después del momento 0. Los meses fueron variando ya que se comenzó con la empresa A, luego B y luego C; estando en promedio en cada empresa un mes y medio para poder llevar a cabo el análisis individual de cada eneagrama y relevamiento del área.

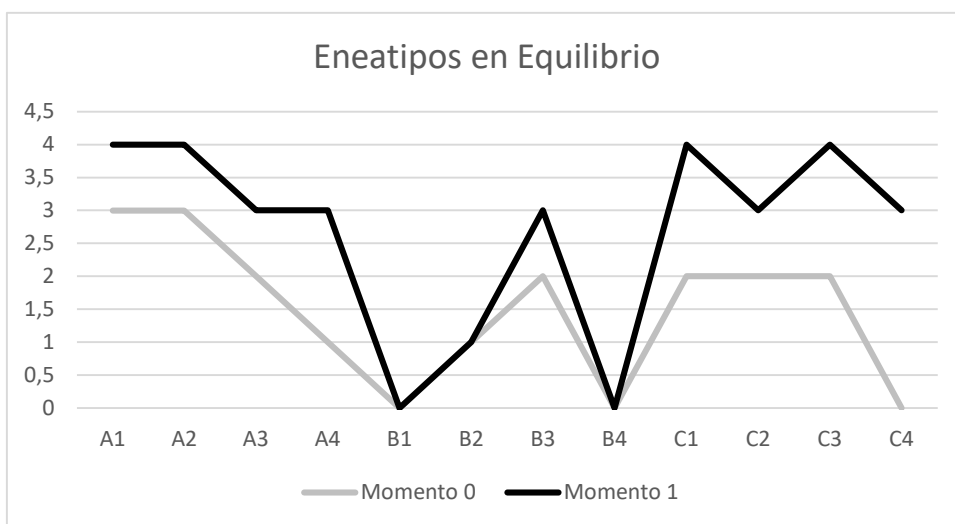
Tabla 7: Resultados resumidos del eneagrama obtenido en Momento 1

Gerente	Esencia	Eneatipos en Presión	Eneatipos en Equilibrio	Eneatipos en Tensión
A1 (General)	1	3	4	2
A2 (Producción)	5	3	4	2
A3 (Comercial)	3	2	3	4
A4 (Administrativo)	6	3	3	3
B1 (General)	3	4	0	5
B2 (Operaciones)	1	4	1	4
B3 (Comercial)	9	4	3	2
B4 (Administrativo)	8	5	0	4
C1 (General)	3	2	4	3
C2 (Proyectos)	1	3	3	3
C3 (Comercial)	1	2	4	3
C4 (Administrativo)	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en Figura 4, se resume la evolución tras el periodo de un año de los eneatis en equilibrio de los líderes relevados.

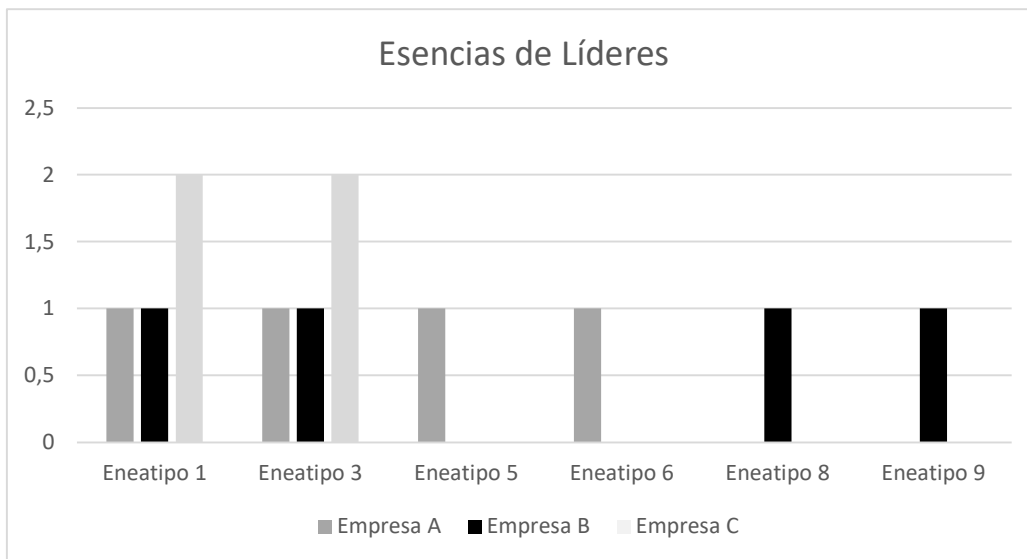
Figura 4: Evolución de eneatis en equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Por último, se expone en Figura Nro. 3 el resumen de esencias de líderes por empresa en el Momento 1. Cabe destacar que, durante el periodo relevado, el gerente comercial de la empresa denominada C cambió.

Figura 5: Relevamiento de esencias de líderes



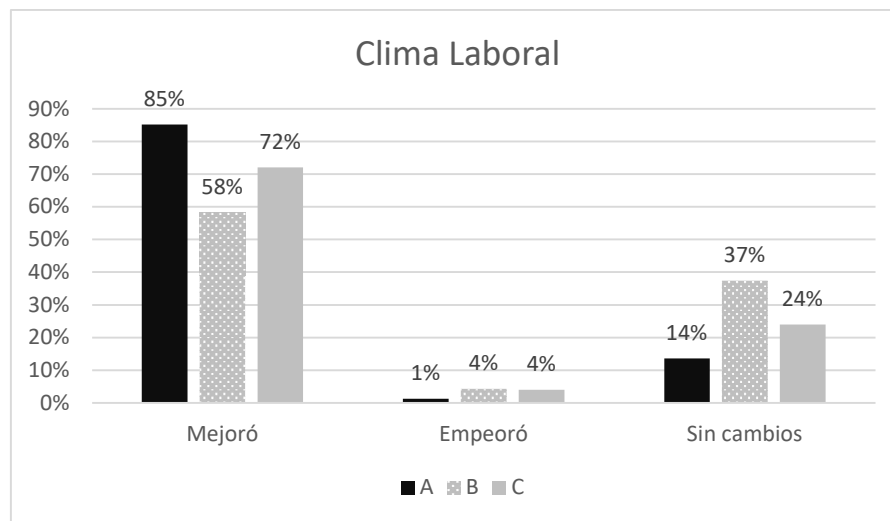
Fuente: Elaboración propia.

### Resultados de encuestas de clima organizacional

Para medir el clima organizacional de cada sector de la empresa, se entregó una encuesta en los dos momentos de estudio de eneagrama a la totalidad de empleados del sector, siendo no obligatoria su respuesta. En todos los casos la respuesta fue anónima. La planilla modelo utilizada se incluye en Anexo 2.

En ambos momentos se utilizó el mismo cuestionario, a excepción de una pregunta que se adicionó en el segundo momento. Esta pregunta hace referencia al reconocimiento del empleado de mejora o no en el clima organizacional de la empresa. Los resultados de esta pregunta se muestran en la figura 6.

Figura 6: Relevamiento de cambios en clima organizacional



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al resto de las preguntas, se resumen los porcentajes relevantes en la investigación obtenidos en la Tabla 8. Se agrega además una columna con la denominación de Observaciones en donde se incluye información relevante que no surge de las encuestas a empleados sino de la misma empresa en respuesta a interrogantes sobre cambios que impactaron durante los periodos y preguntas sobre rotación relevada de cada área. En la empresa A la investigación comenzó en abril/2022, considerándose dicho momento el inicio o momento cero. En la empresa B la investigación se inició en mayo/2022. En la empresa C se comenzó la labor en julio/2022. En todos los casos, el momento 1 tuvo lugar doce meses después del inicio de la investigación.

Tabla 8: Resumen de respuestas encuestas clima organizacional

Area	Clima Organizacional al inicio	Clima Organizacional al cierre	Valoración de cambios	Observaciones
A1	Positivo 33% Neutro 67%	Positivo 100%	Mejoró 100%	Se contrató encargado de RRHH
A2	Positivo 14% Neutro 18% Negativo 68%	Positivo 70% Neutro 20% Negativo 10%	Mejoró 89% Empeoró 11%	
A3	Positivo 41% Neutro 33% Negativo 26%	Positivo 50% Neutro 33% Negativo 17%	Mejoró 75% Empeoró 17% Sin cambios 8%	
A4	Positivo 40% Neutro 40% Negativo 20%	Positivo 100%	Mejoró 100%	
B1	Positivo 33% Neutro 67%	Positivo 33% Neutro 67%	Sin cambios 100%	Se cerró una gestión.
B2	Positivo 12% Neutro 80% Negativo 8%	Positivo 44% Neutro 41% Negativo 15%	Mejoró 63% Empeoró 37%	
B3	Positivo 50% Neutro 50%	Positivo 75% Neutro 25%	Mejoró 75% Sin cambios 25%	
B4	Negativo 100%	Negativo 100%	Empeoró 75% Sin cambios 25%	
C1	Positivo 67% Neutro 33%	Positivo 100%	Mejoró 100%	Cambió el gerente de ventas
C2	Positivo 20% Neutro 80%	Positivo 40% Neutro 60%	Mejoró 40% Sin cambios 60%	
C3	Positivo 34% Neutro 22% Negativo 44%	Positivo 89% Negativo 11%	Mejoró 89% Empeoró 11%	
C4	Positivo 33% Neutro 67%	Positivo 100%	Mejoró 100%	

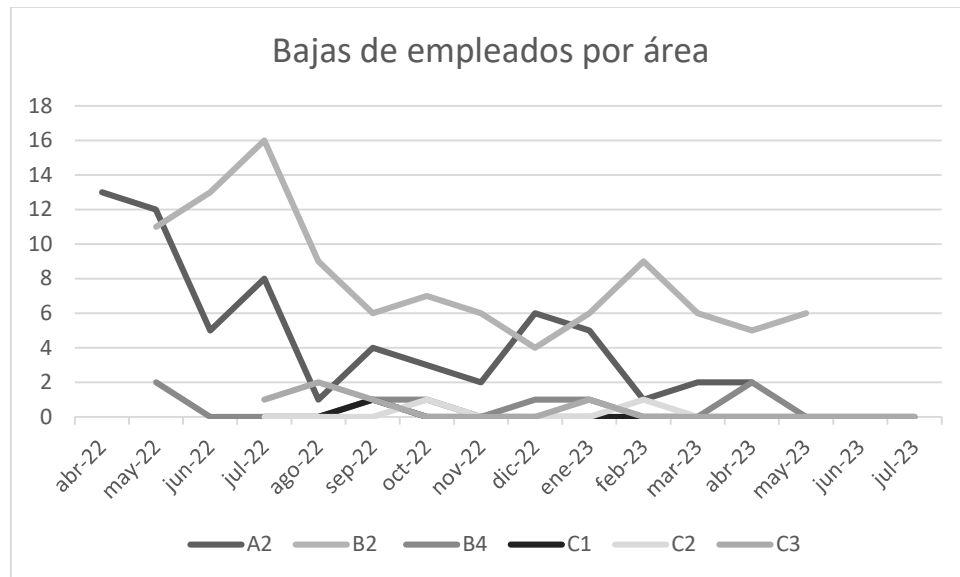
Fuente: Elaboración propia

### Rotación de empleados por área y empresa relevada

Además del análisis de clima organizacional, se relevó a través del 931 las modificaciones de personal existentes durante el periodo de la investigación. Para poder enmarcar los cambios en cada área y eliminar los cambios que no impactan en el análisis

como la baja de un contrato que tuvo lugar durante el mismo periodo de análisis en la empresa B, se solicitó al personal la identificación del área de cada baja y alta y el motivo. Los resultados se resumen en la Tabla 9.

Tabla 9: Bajas registradas por área en periodo de análisis



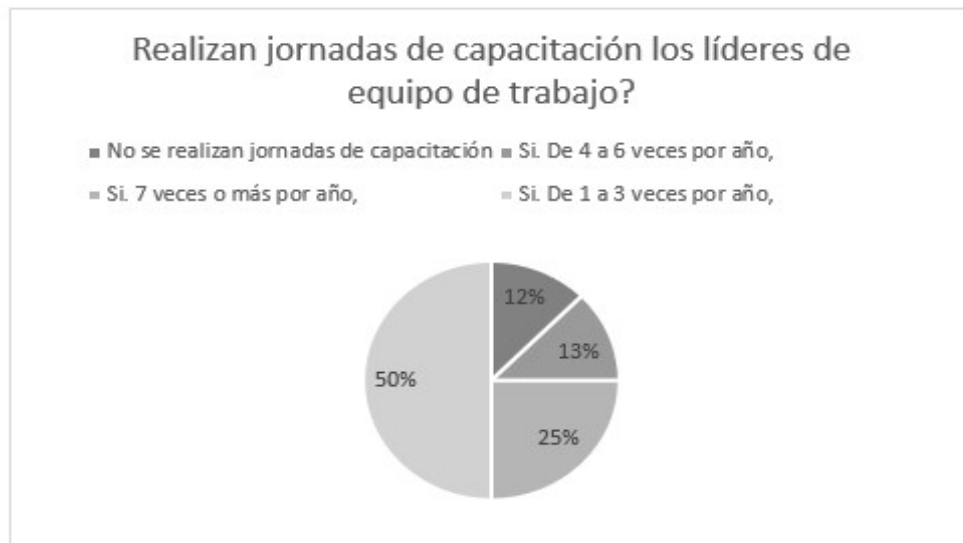
Fuente: Elaboración propia.

Las áreas que no aparecen en el gráfico no tuvieron bajas registradas durante el periodo de análisis. Cabe destacar que en febrero/2023 ocurrió un cierre de gestión en la empresa, por lo que se realizó traspaso de personal a la nueva empresa de 7 empleados del área operativa.

## Resultados de las encuestas realizadas a personal directivo de empresas

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada se resumen en las figuras 6 a 9, identificando en cada gráfico la pregunta y porcentajes de respuestas obtenidas.

Figura 7: Relevamiento respuesta a pregunta Nro. 1 del cuestionario en Anexo 4.



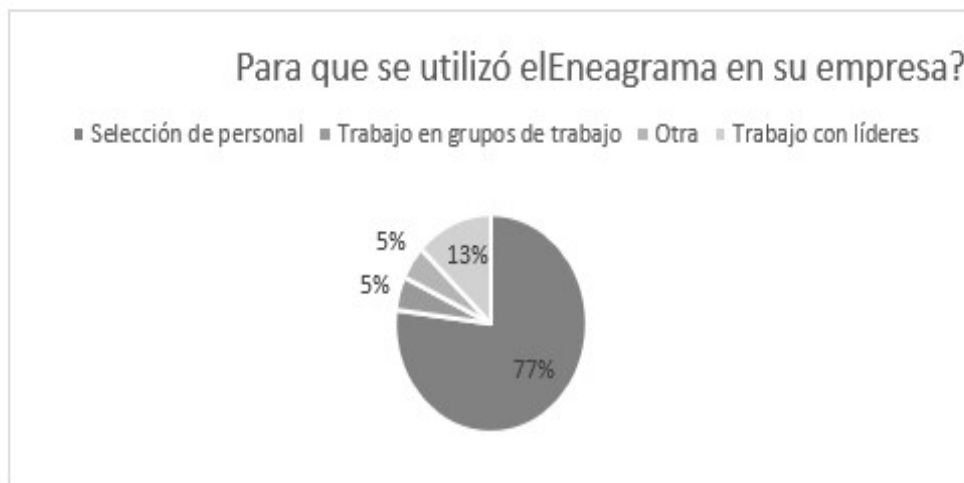
Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Relevamiento respuesta a pregunta Nro. 2 del cuestionario en Anexo 4.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Relevamiento respuesta a pregunta Nro. 3 del cuestionario en Anexo 4.



Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Relevamiento respuesta a pregunta Nro. 4 del cuestionario en Anexo 4.



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5

### Discusión y Conclusiones

#### **Aspectos relevantes de los nueve eneatis y su impacto en el liderazgo.**

En cuanto al relevamiento de los rasgos característicos de cada eneatis en cuanto a liderazgo, es preciso advertir que en una persona están presentes todos los eneatis siendo uno su esencia. Pero la esencia no es lo único que define al líder sino la combinación que presenta de los nueve eneatis y la posición que posee en cada uno.

Eligiendo apenas pocas palabras para caracterizar a cada eneatis como líder, seleccionamos aquellas que se repiten en la bibliografía y estuvieron presentes en las entrevistas realizadas. Cabe destacar que todos los eneatis son distintos, pero ninguno es mejor o peor que otro. En todos los casos analizados según Figura 5, si bien no se encontraron en el relevamiento líderes con esencias dos, cuatro y siete, los líderes se identificaron con los aspectos resaltados.

La esencia del eneatis uno se presenta como aquel líder ejecutivo que puede decidir fácilmente, es práctico y tiene grandes habilidades para organizar.

El líder solidario se vincula con la esencia dos. Aquel líder que es empático, cálido y tiene grandes habilidades para la comunicación y adaptación.

La esencia del eneatis tres se asocia al líder competente. En este líder confluyen la eficacia y eficiencia, por lo que sin duda da por resultado la productividad. Posee la habilidad de alentar a los demás.

El líder original es sinónimo de la esencia cuatro. El eneatis cuatro es creativo por naturaleza, independiente y generalmente inteligente.

La intelectualidad caracteriza a la esencia del eneatispo cinco. Aquel líder que además de saber mucho, tiene claridad y puede asesorar por sus grandes conocimientos.

Con la esencia seis podemos definir al líder que siempre va a estar firme y constante para ocuparse de aquello que le sea requerido. Es el líder que sostiene.

Al pensar en el líder esencia siete, volvemos a mencionar la empatía y la sociabilidad. Es por definición el líder social que se relaciona, elige alternativas y se centra en las alternativas positivas.

La esencia del eneatispo ocho está ligada íntimamente a la palabra liderazgo por su propia naturaleza. Es el líder que le gusta mandar, pero cuando lo realiza correctamente, lo hace con energía, desafiando y mostrando el camino ya que impone decisiones en general.

La esencia del nueve quizás no se encuentre en su esplendor si se lo vincula al concepto tradicional de líder. Pero es un excelente líder ejecutivo siendo práctico, mediador y decidido.

Entre las distintas habilidades que marcan cada esencia, también existen algunas semejanzas en cuanto a cómo abordan los problemas externos cada esencia. Los eneatispos dos, siete y nueve generalmente poseen una actitud positiva u optimista. Es por ello, que ante algún imprevisto o contexto que requiere de una respuesta, estas esencias tienen de no preocuparse y pueden llegar a dilatar las decisiones. Por el contrario, los eneatispos cuatro, seis y ocho son netamente reactivos. Ante los problemas, descargan sus emociones pudiendo hacerlo desde emociones negativas como la ira, el enojo o la depresión. Por último, los eneatispos uno, tres y cinco son los líderes más eficaces en cuanto a la eficacia. Toman medidas y las ejecutan. Hay que tener presente que las decisiones pueden carecer de sensibilidad y no considerar a los recursos humanos en su totalidad.

Es importante autoconocer las habilidades innatas que cada líder posee para orientar las mismas y desarrollar aquellas que quizás no están presentes aún en nuestra persona o, por el contrario, se desarrollaron impactando de manera negativa en nuestros grupos de trabajo.

Peter Salovey y John Mayer (1990), psicólogos de la Universidad de Yale, se refieren a este conocimiento de atributos o emociones utilizando el término inteligencia emocional. En pocas palabras expresan que la inteligencia emocional es la "habilidad para controlar y regular las emociones y usarlas para guiar el pensamiento y la acción" (p.109).

Esta definición está alineada a la del autor Daniel Goleman (2002) quien define a la inteligencia emocional como la "capacidad de reconocer nuestras propias emociones para auto-motivarnos y administrar las emociones dentro de nosotros y en nuestras relaciones" (p. 121).

Estos autores e investigadores han encontrado resultados importantes vinculados en el autoconocimiento y los resultados obtenidos en distintos ámbitos del ser humano, incluido el ámbito empresarial. Es por ello, que es importante conocer las herramientas con las que contamos para llevar a cabo nuestra tarea para orientarnos a mejores resultados y vivir en un clima organizacional que no sólo repercute en el líder sino en todo su grupo de trabajo.

Resumidas las características de líder de cada eneatispo, se procede a resumir los aspectos más relevantes que trabajamos en la investigación como fortalezas o luces y debilidades o sombras. Es preciso mencionar que cada eneatispo, principalmente la esencia, aporta atributos predominantes que están de manera innata con el líder. Estas cualidades son las que debemos desarrollar para mejorar en nuestra posición de líder, considerando el equilibrio y relación además con el resto de los eneatispos presentes.

El líder con esencia uno posee una fuerte capacidad de orden, respeto de valores y representa un modelo a imitar. Sin embargo, debe aprender a no perder su paz interior en la búsqueda de la perfección. El detalle no es lo más importante y no siempre hacerlo de una única manera es la mejor forma. Debe aprender a crear nuevas formas de hacer las cosas escuchando a su equipo para encontrar nuevos caminos. Y, por último, debe permitirse disfrutar. El uno puede ordenar y juzgar trabajando en sus habilidades o caer en el juzgar y criticar.

El líder servidor, o sea con esencia dos, siempre es un líder atento con el resto. Es importante rescatar esta actitud de servicio en un líder, pero a la vez es importante no dar todo por los demás. Cada uno debe colaborar para conseguir los objetivos y, a veces la ayuda no es hacer todo por los demás. Debe enfocarse en sus propias labores y roles, debe aprender a recibir y decir que no. El dos puede ser un líder solidario y colaborador o recaer, por el contrario, en el dar compulsivamente.

El realizador, ese líder de esencia tres, puede conseguir lo que se proponga y motivar a su equipo a conseguir cualquier meta. Es un motivador nato y exitoso. Sólo debe prestar atención en no caer en el hacer y medir a su equipo sólo por los logros. Es importante conseguir los objetivos, pero recordar disfrutar el momento y agradecer a todos a quienes lo han hecho posible. El tres debe aprender a movilizar y no utilizar a los recursos, incluidos los humanos.

El líder creativo de esencia cuatro logra dejar su sello de originalidad en su labor. Pero debe también considerar la realidad en la que está inserto. Las ideas pueden ser maravillosas, pero hay que llevarlas a cabo con recursos concretos. El cuatro es un líder sensible por naturaleza y debe evitar compararse con el resto ya que puede situarse en el desvalorizarse.

El saber del líder cinco no puede separarse porque es básicamente su esencia. Este líder está muy vinculado a la observación de la realidad. Debe aprender a tener un pensamiento más abierto y puede contagiarse de la creatividad del cuatro para obtener mejores logros. El cinco al ser observador y poseer grandes conocimientos, puede enseñar. No debe recaer en la desvalorización del otro, principalmente por no saber. A quien no sabe, se le debe enseñar.

El líder seis se preocupa por sus colaboradores. Quiere sostener a su equipo, acompañarlo, es un líder fiel. La responsabilidad y el respeto forman parte esencial de este líder. Debe aprender a relajarse y aumentar su autoconfianza y confianza en los demás. El seis al igual que el dos está dispuesto a colaborar, pero debe evitar caer en la dependencia de sus colaboradores o superiores.

El entusiasmo no va a faltar en un líder siete. Aún cuando las cosas no estén en su mejor curso, el siete siempre encuentra palabras de entusiasmo para su equipo. Ve por naturaleza el lado bueno de las cosas. Sin embargo, debe también ser responsable y conectarse con la realidad y compromisos. El siete debe evitar la diversión y dispersión, compartiendo las responsabilidades y haciendo lo que hay que hacer.

La capacidad de mando es clave en el líder ocho que nació con dicha habilidad. Sin embargo, es importante que aprenda a que ser líder no es ser severo ni estar en continua lucha. Es correcto proteger lo que entiende es justo, pero debe aprender a escuchar y construir para no caer en el líder autoritario. El líder por naturaleza debe aprender a dirigir sin dominar ni anular al otro.

El nueve, aún en posición de mando, busca su paz interior. Es tranquilo y estable. Tiene gran capacidad de escucha y es excelente mediador. Debe aprender a tomar decisiones

conectándose con sus propios talentos y de su equipo. A veces es necesario activarse para lograr objetivos. El nueve debe orientar su liderazgo en el comprender y no en el complacer.

Cada esencia presenta oportunidades para crecer y mejorar. El primer paso es hacerse consciente de nuestra realidad. Kofman (2005), expresa que "el ser humano no solo puede prestar atención y percatarse de su situación interna y externa, sino que, gracias a su capacidad, puede desdoblar su consciencia y usarla para auto-observarse y auto-dirigirse" (p. 148). Continúa diciendo el autor que "la consciencia es la materia prima de la libertad y la responsabilidad, que incluye el manejo de las emociones". (p. 150).

Goleman D. (2011), resalta la importancia de la consciencia y gestión de nuestros estados internos afirmando que esas capacidades posibilitan lograr un rendimiento individual de excelencia en cualquier área, mencionando en concreto el aumento de las contribuciones en concreto en el campo empresarial. (p. 37).

Siguiendo las palabras de los autores y alineado a los resultados de la investigación, el ser consciente de los atributos de la personalidad nos da la libertad de escoger caminos que nos permiten el desarrollo y un mejor liderazgo de nosotros mismos y nuestro entorno.

El eneagrama tal como lo define Manzur Z. (2007), "es un instrumento que revela e ilumina la personalidad, dándonos con ello la posibilidad de modificar aquellas tendencias y conductas que nos perjudican" (p. 8).

### **Relación existente entre el eneagrama del líder y la mejora en el clima organizacional**

En cuanto al segundo objetivo que pretende comprender la relación existente entre el eneatispo del líder de un equipo de trabajo y la mejora en el clima organizacional autopercibido por los miembros de su equipo, podemos mencionar que se verifica en base a

los resultados obtenidos que hay una relación directa entre la percepción de mejora del clima organizacional de los empleados encuestados en las áreas en las que el líder ha tenido mejora en su eneagrama en general, considerando como mejora el aumento de eneatis en equilibrio – o sea, dentro de la media.

Podemos destacar varios casos en la investigación. En la empresa A, en todos los casos hubo mayor cantidad de eneatis en equilibrio en el momento 1 que en el momento 0 y en todos los departamentos el clima organizacional mejoró según la percepción de los empleados encuestados. Cabe destacar que todos los líderes mostraron aceptación e interés por la herramienta.

Es curioso el caso del departamento de producción de la empresa A. El gerente de producción es quien posee mayor cantidad de empleados a cargo. Al inicio de la investigación se evidenció un clima organizacional negativo, con rotación permanente en el sector con sus consiguientes problemas de tiempos de búsqueda de personal y entrenamiento. Al realizar el primer eneagrama, el gerente muestra mucha disparidad entre dos eneatis: 5 (siendo su esencia, en tensión) y 2 en presión. De hecho, recibe el puntaje de cero en dicho eneatis. En la devolución del eneagrama personal que se realiza con la charla individual una vez respondidas las preguntas del cuestionario, se evidencia la situación de un gran conocimiento y una gran falta de empatía a los recursos humanos. Con permiso del gerente de área y ante la consciencia de la debilidad que presenta en su persona, se comunica la situación al gerente general. El gerente general decide entonces contratar a un colaborador que se encargue de Recursos Humanos por un periodo indefinido, liberando al gerente de producción de esta labor. El actual encargado de recursos humanos trabaja de manera coordinada con el gerente de producción. En el eneagrama al cabo de un año, el gerente había

posicionado su esencia en equilibrio y, si bien seguía con el 2 en presión, hubo un avance en el eneatispo e incluso manifestó sentirse mejor con la ayuda que le brindaba el encargado del sector. Los empleados del departamento notaron el cambio al pasar de un 68% de clima organizacional negativo a un 70% de clima organizacional positivo. Incluso las rotaciones de personal disminuyeron drásticamente en el sector.

En cuanto a la empresa B, dos líderes en particular no demostraron interés en la herramienta y dos sí. Los líderes que no modificaron su eneagrama al cabo de un año y que no mostraron interés fueron el gerente general y el gerente administrativo. En ambos casos no se evidencian mejoras en el clima organizacional de sus departamentos ni se evidencian cambios en la cantidad de eneatispos en equilibrio, siendo muy parecidos los resultados de sus eneagramas en los momentos 0 y 1. En el caso de la gerencia general, en cuanto a clima organizacional no se evidencian mejoras por parte de sus subordinados. En el caso de la gerencia administrativa no sólo no hubo mejora, sino que los subordinados manifiestan que el clima organizacional empeoró.

Por el contrario, en los dos departamentos en donde se evidencian cambios en los eneagramas realizados al inicio y al cabo de un año, el clima organizacional mejoró según la percepción de los empleados. Se verifica la relación directa en los dos departamentos de aumento de eneatispos en equilibrio y mejora en el clima organizacional auto percibido por los subordinados en sus departamentos.

Para ilustrar mejor la relación directa entre el eneagrama y el clima organizacional, y haciendo uso de la rotación de empleados, descartando las bajas por trabajos eventuales, se evidencia alta rotación en el sector administrativo. Este es uno de los departamentos en donde no se evidencian mejoras de clima organizacional según la autopercepción de los empleados

ni se evidencia cambio en el eneagrama de su líder, poniendo de manifiesto no sólo la importancia del liderazgo en la retención de empleados sino que también la relación directa en la mejora de las capacidades de los líderes y la mejora en la percepción del clima organizacional.

Continuando con el análisis de rotación en esta empresa, inicialmente también se advierten bajas masivas en el sector de operaciones que es el departamento con mayor cantidad de personal. Pero, por el contrario, las bajas masivas que se prolongan en el tiempo y que se evidencian en un mes en particular, responden a cierre de gestión. Por esta razón, se excluyen estas rotaciones ya que están vinculadas a un hecho externo que no repercute en el trabajo de investigación actual. Considerando la rotación del sector de producción, excluyendo aspectos como cierres de gestión y contratación de empleados eventuales, la rotación del sector de producción disminuye a lo largo del tiempo.

Por último, considerando la empresa C, el clima organizacional en todos los departamentos mejoró según la opinión compartida en las encuestas de empleados. En tres departamentos los líderes modificaron su eneagrama en el lapso de un año reconociendo los aspectos a trabajar en la primera lectura y evidenciándose un incremento de eneatis en equilibrio al cabo de un año. En cuanto al departamento de ventas, hubo un cambio de gerente. Es por ello, que no se puede comparar la mejora en el eneagrama ya que es otra persona y, por ende, otros resultados. Cabe mencionar que de todos los líderes es la única persona que modifica la esencia de su personalidad ya que se trata de otra persona. Una observación vinculada al cambio de gerente para destacar es que durante la selección se hizo uso de la herramienta eneagrama en la etapa selección de personal.

En los tres departamentos que mantuvieron su mismo líder, se pudo observar la relación directa entre el aumento de la cantidad de eneatis en equilibrio de los líderes y la mejora autopercebida en el clima organizacional.

En cuanto a este objetivo, podemos afirmar que en las empresas se encontraron esencias de líderes distintas, 11 de los 12 gerentes no rotaron por lo que se pueden utilizar los resultados para la presente investigación y de dichos 11 líderes, sólo 2 no mostraron interés en eneagrama ni en la información que la herramienta les brindaba para su autoliderazgo que pretendía impactar en una mejora de liderazgo y clima organizacional. En base a los resultados obtenidos, podemos afirmar que líderes de distintas esencias pueden generar un clima organizacional positivo o negativo. Podemos aseverar también que el clima organizacional mejora cuando el líder acepta trabajar con la herramienta eneagrama y busca armonizar o nivelar sus eneatis y esencia. En todos los casos en los que los líderes han mejorado su eneagrama, considerando como mejora una menor dispersión de la media de los eneatis y/o mayor cantidad de eneatis en equilibrio, el clima organizacional de su propio departamento ha mejorado.

Incluso la rotación de empleados deja demostrado que las rotaciones aumentan, se mantienen o disminuyen en función de la mejora en el autoliderazgo de sus gerentes considerando mejora la aproximación de los resultados de eneatis a la media. Por ejemplo, en la empresa A en el área operativa se evidencia al inicio de la investigación una alta rotación de personal que va disminuyendo y manteniéndose en niveles esperados a lo largo de los meses. Por el contrario, en la empresa B en el área administrativa, en donde no hay aprendizaje del líder, la rotación sigue en aumento.

El líder con la herramienta de autoconocimiento de eneagrama tiene la capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades y puede optar por hacer o no uso de dicha información. En cuanto a sus fortalezas, las puede incrementar y reforzar conforme a lo resumido en las características descriptas de cada esencia. En cuanto a las debilidades también resumidas en el presente trabajo correspondientes a cada esencia, el auto percibir el problema a abordar puede reconocer las necesidades y encontrar soluciones. Ambas acciones que implican un trabajo personal y mejora el autoliderazgo que debe estar presente en un buen líder, logran equilibrar y mejorar la inteligencia emocional del individuo, el liderazgo de su equipo y los colaboradores perciben un mejor clima organizacional.

Estos resultados se condicen directamente con la inteligencia emocional y la importancia de valorar a los líderes no sólo por lo que saben sino por lo que saben hacer y son. Victor Kupperts (2013) desarrolla el concepto de valor de una persona con una ecuación que dice que el valor de una persona es igual a los conocimientos que posee más sus habilidades multiplicadas por su actitud. O sea, es la actitud del líder la que potenciará sus conocimientos y sus habilidades. El mismo autor Kupperts (2004) resalta la importancia del valor de la actitud con las siguientes palabras

Las personas se pueden clasificar en dos categorías: las que saben y las que no saben, pero eso no es lo más relevante. Si no saben, hay que ayudarles para que aprendan. La importante es otra clasificación: hay personas que quieren y personas que no quieren. No hay que conformarse con las que saben, hay que buscar también las que quieren que son las que tienen las actitudes adecuadas. La gran diferencia entre estas dos personas está en su actitud, en sus ganas de movilizar sus mejores esfuerzos y capacidades. (p. 7)

El eneagrama permite al líder reconocer sus fortalezas y debilidades. Quien quiere mejorar como persona y líder, puede transitar el camino de convertirse continuamente en el desarrollo y transformación de mejores líderes efectivos. Este liderazgo es inacabado. El eneagrama es una herramienta que puede tener impacto en función de la actitud del líder sobre el autoconocimiento adquirido.

### **Aplicación de la herramienta eneagrama para mejorar el clima organizacional.**

Enfocándonos en el tercer objetivo específico, para poder evaluar la potencial aplicación de la herramienta eneagrama en líderes de Pymes de la provincia de Córdoba para mejorar el clima organizacional, apuntamos a las encuestas realizadas a mandos directivos de diversas empresas y tamaños. En función de las respuestas obtenidas podemos mencionar que un 87.5% de las empresas realizan jornadas de capacitación con sus directivos, variando en la frecuencia de las mismas al año. Por consiguiente, las empresas valoran la función de los líderes de empresas y comprenden la importancia de su función.

Sin embargo, las capacitaciones no incluyen aún la herramienta eneagrama. O sea, no se identifican con el autoconocimiento de los líderes ni se enfocan en la inteligencia emocional. Cabe destacar que el 63% de las empresas encuestadas ni siquiera conoce la existencia de la herramienta Eneagrama. Sólo el 7.5% de las empresas si ha hecho uso de la herramienta, pero en la mayoría de los casos la utilizaron en la etapa de selección de personal.

Por último, es muy importante la predisposición de la mayoría de los encuestados en la posibilidad de uso de la herramienta. Más del 90% de las empresas estaría dispuesta a trabajar con la herramienta. Esta última afirmación es muy importante, ya que tal como

expresa Kofman (2005), “para cambiar no basta con buenas herramientas. Es necesario que el usuario quiere aplicarlas”. (p. 23). Incluso en el trabajo de campo realizado, los líderes que no mostraron interés en el uso de eneagrama y no tuvieron cambio en un año en su eneagrama, no mostraron mejora en el clima organizacional según las encuestas realizadas de los dependientes del área.

En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a empleados, podemos afirmar que, si bien la herramienta del Eneagrama es conocida por menos de la mitad de los encuestados, la herramienta sería aceptada por las empresas de la provincia de Córdoba en el ámbito de la dirección de una empresa. Se sugiere aplicarlo en alguna de las capacitaciones que se realizan en la mayoría de las empresas.

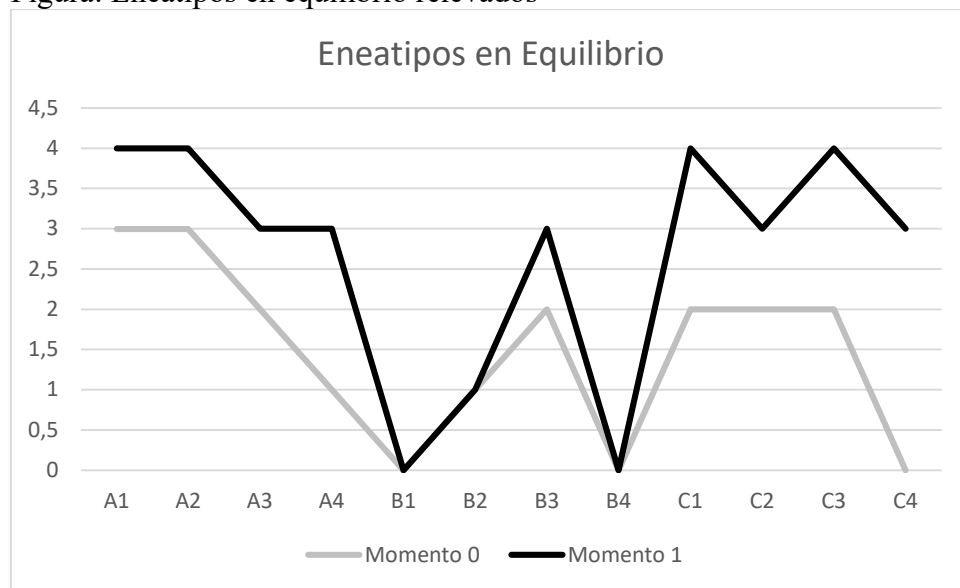
### **Conclusión de la Investigación**

Se ha puesto de manifiesto que el trabajo en los líderes repercute en el clima organizacional percibido y vivenciado por los integrantes del área. Es por ello por lo que, se resalta la importancia de trabajar con los líderes porque si bien no son el único determinante de éxito en una empresa, influyen de manera significativo en el equipo de trabajo, la productividad y el rendimiento de una organización.

Como conclusión de la presente investigación, podemos afirmar que la herramienta eneagrama es útil para el auto-conocerse como persona y como líder. Si el líder aprovecha todo ese conocimiento y trabajar en el desarrollo de los tributos que están por desarrollar y maneja correctamente los desarrollados de manera inconsciente de manera incorrecta o sobredimensionado, se pueden lograr excelentes resultados incluso en el ámbito laboral. Incluso el cambio personal, principalmente en el líder, cambia el entorno del área volviéndolo

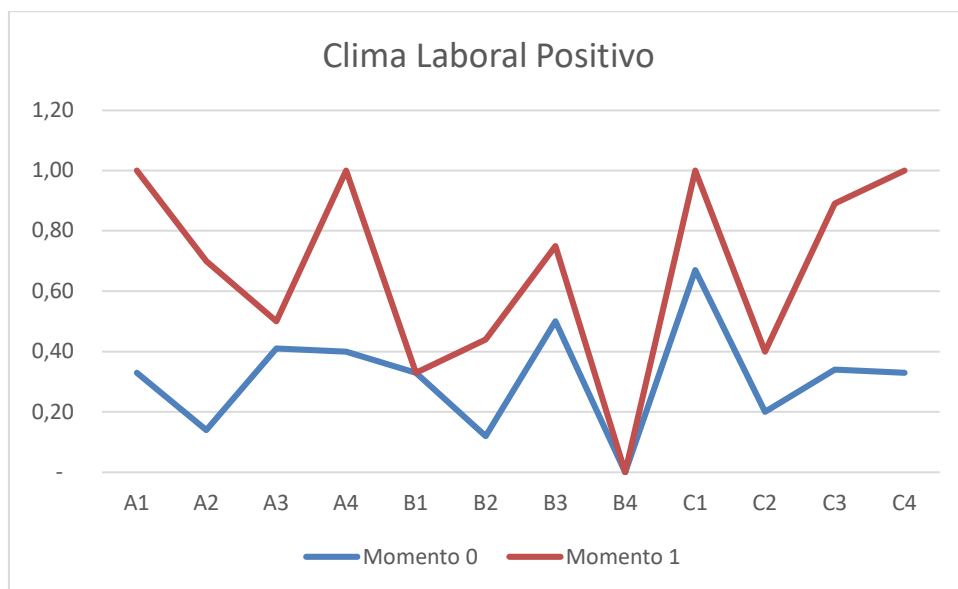
más atractivo o con evaluaciones subjetivas de dependientes que perciben un mejor clima organizacional con sólo un año de diferencia desde que se le brindan las herramientas al líder de su auto-conocimiento. Cabe destacar que, en la mayoría de las áreas investigadas, los líderes se mostraron interesados, desarrollaron atributos y el clima organizacional de cada área mejoró sólo considerando un año de plazo. Incluso la repercusión fue importante impactando en la disminución de la rotación de personal en el área de producción de la empresa A que presentaba inicialmente dicho problema concreto de falta de permanencia de personal en el área con los consiguientes costos de búsqueda y capacitación de nuevo personal. En el siguiente gráfico se puede evidenciar que la evolución de la percepción del clima laboral según los colaboradores mejora de la misma manera en que los eneagramas cambian aumentando los eneatis en equilibrio. Por consiguiente, podemos afirmar que el autoconocimiento que nos provee el eneagrama brinda la posibilidad de mejorar en los atributos de la personalidad y esto impacta en el clima laboral de nuestros colaboradores.

Figura: Eneatis en equilibrio relevados



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11: Evolución de Clima Laboral Positivo



Fuente: Elaboración propia

Tal como manifiestan Goleman D. y Cherniss C. (2001), los líderes eficaces son capaces de manejar sus emociones propias y el resultado directo que obtienen de sus empleados son la confianza que se deposita en ellos y además el grado de bienestar que perciben al trabajar junto a estos líderes. Haciendo uso literal de sus palabras “En pocas palabras, los jefes cuyos empleados se quedan son aquellos que dirigen su inteligencia emocional”. (Goleman & Cherniss. 2001. p. 37).

El eneagrama es un facilitador de lectura de la personalidad o una herramienta que permite visualizar y comprender información que nos es propia. Los resultados permiten a cada persona auto-conocerse y así trabajar en nuestra inteligencia emocional. Si decidimos trabajar con dicha información y crecer en nuestro interior, nuestro rendimiento mejora y el entorno lo percibe. Pero quienes no deciden trabajar con la información, no presentaron cambios tal como resultó en la empresa B en dos áreas.

En resumidas palabras, en base a los resultados obtenidos, los líderes que aprovecharon la información suministrada por la herramienta eneagrama pudieron crecer emocionalmente y la mejora en su autoliderazgo repercutió directamente en una mejorara del clima organizacional percibido por sus subordinados.

Es importante destacar que el trabajo de la presente investigación se ha realizado en base a tests modelos que permiten una primera aproximación a la lectura del eneagrama. Es significativa la importancia que tiene el uso de estos tests, pero es correcto advertir que la lectura del eneagrama no se limita a dicho test. Los tests muestran aproximaciones que son tenidas en cuenta en el momento de la lectura individual que se realiza de manera presencial con la persona. En la lectura, no se limita sólo a descubrir la esencia de la persona sino también a comprender los atributos que permiten determinar las capacidades desarrolladas, a desarrollar y miedos circunstanciales de cada uno. La lectura incluye también aspectos relevantes como la edad de la persona ya que se consideran los miedos correspondientes a la etapa de la vida y el miedo constitutivo de la esencia. Asimismo, se analizan las relaciones y ejes con los distintos atributos presentes en el eneagrama. Por todo lo expuesto, la presente investigación requirió de la organización de los tiempos de cada empresa y no pudo realizarse de manera ágil porque son procesos que deben llevarse a cabo de manera personal con cada líder participante. Los eneagramas obtenidos no se difunden puestos que son personales a cada líder y no se obtuvo la autorización de publicar sus resultados. Se respeta la confidencialidad acordada con los líderes quienes fueron partícipes de la presente investigación.

El trabajo ha permitido a la mayoría de los líderes investigados conocer fortalezas y debilidades y, salvo dos excepciones de líderes que no estuvieron interesados, todos han

crecido en sus fortalezas y enfrentado parte de sus debilidades para crecer como personas y líderes. Los resultados y comentarios del mismo personal de cada área también así lo expresaron.

En cuanto a simplificaciones, en cada empresa se consideraron cuatro áreas de trabajo siendo que en una empresa había un área muy pequeña adicional sólo con una persona sin dependientes y en otra de las empresas no se considera un sector de venta al público que posee un líder y cinco dependientes ya que se considera como otra unidad de negocio.

Por último, se sugiere y recomienda investigar sobre la herramienta de eneagrama grupal que ya está siendo incluso aplicado en la ciudad de Córdoba por un grupo de profesionales. El eneagrama grupal consiste en la lectura de eneagrama de cada uno de los miembros de un equipo, identificando las relaciones que los unen, las fortalezas y debilidades, los miedos y modos de enfrentarse a las situaciones, entre otros aspectos. Tiene por objetivo armonizar al grupo convirtiéndolo en eficaz y eficiente y logrando un mejor clima organizacional.

## **Capítulo 6**

### **Recomendaciones**

La investigación abordada en el presente trabajo puso de manifiesto el impacto que genera la herramienta sobre el autoconocimiento de la persona, sus posibilidades de mejorar la inteligencia emocional y contagiar ese cambio en el clima organizacional. Como en todas las empresas con las que se trabajó hubo cambios positivos en el clima organizacional autopercibido por los miembros del equipo se trabajo, se sugieren algunas recomendaciones para que dichas organizaciones continúen fortaleciendo su liderazgo y mejorando su clima organizacional. Como recomendaciones se pueden destacar:

- Realizar encuentros periódicos, por ejemplo una o dos veces al año, utilizando la herramienta ya que la personalidad va cambiando y el eneagrama nos permite autovalorarnos y autoconocernos para mejorar nuestra inteligencia emocional y vivir en armonía, impactando la mejora en el grupo humano con el que se comparte laboralmente. Para ello es necesario el apoyo de capacitadores ya que la mera lectura del eneagrama realizado como un simple test no es el correcto uso de la herramienta.

- Extender el uso de la herramienta al resto de los trabajadores para fortalecer las virtudes de cada uno y enfocarse en lo que se puede cambiar en pos de la mejora personal y laboral. Para ello sería recomendable destinar algún día en particular a cada área para realizar los encuentros necesarios con el profesional que les permita autoconocerse.

Hoy las empresas no advierten tal necesidad, pero si se incorpora al departamento de recursos humanos o simplemente de manera terceriza una persona capacitada en herramientas

vinculadas al autoconocimiento y desarrollo de la inteligencia emocional, los resultados pueden ser sorprendentes. Incluso se puede prever la capacitación y profesionalización de los recursos que ya integran el departamento de recursos humanos de gestión interna de la empresa, sumando simplemente a su formación los cursos de formadores de eneagramas. Esto se podría implementar accediendo al simple asesoramiento profesional que brindan diversos cursos hoy vigentes en Argentina y el mundo, incluso en Universidades.

- Hacer un seguimiento de evaluación de clima organizacional, no sólo limitado a la autopercepción de los recursos humanos. El liderazgo afecta al clima organizacional y este clima está directamente relacionado a la productividad de la organización.

## Bibliografía

### Fuentes Primarias

Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional*. (2 ed.) Buenos Aires, AR: Vergara.

Goleman, D. (2022). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Buenos Aires, AR: Penguin Random House.

Goleman, D. & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona, ES: Kairós.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2004). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional* (2 ed.). Buenos Aires, AR: Sudamericana.

Gurdjieff, G.I. (2018). *En busca del ser: el cuarto camino hacia la conciencia*. ES: La Llave.

Laborda Velasco, A. (2020). *Aplicación del Eneagrama en la Dirección y Gestión de equipos en la empresa*. Universidad de Alcalá de Henares, ES.

Riso, D.R. y Hudson, R. (2002). *La sabiduría del eneagrama*. San Borja, PE: Urano.

Riso, D.R. (2002). *Máximas y consejos para mejorar tu personalidad* (3<sup>o</sup> ed.). España, ES: Mensajeros.

**Fuentes Secundarias**

Alvez, José (2020). *Liderazgo y Clima organizacional*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Revista de Psicología del Deporte. 2000. Vol. 9.

Barroso, F., & Salazar, J. (2010). *Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación*. The Anáhuac Journal Business and Economics.

Blandez Recalde, Maria de Guadalupe (2014). *Proceso Administrativo*. Col. La Loma Tlalnepantla. MX: Digital UNID.

Castañeria Valente, M . & Verardo Maggiora, G. (2023). *Liderazgo: una mirada fresca y actualizada*. Universidad Francisco de Vitoria. ES: UFV Madrid.

Chiavenato, I. & Goldberg, M. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (10 ed.) Cuajimalpa MX: McGrawHill.

Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. (2 ed.) Buenos Aires, AR: Paidós.

De la Garza, S., Ruiz, F., & Hernández, R. (2013). *Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica*. Global Conference on Business and Finance Proceedings.

Godberg, M. (2002). *Eneagrama: Las nueve formas de trabajar*. Buenos Aires, AR: Arkano Books.

Gómez Gras, J.M., Galiana Lopera, D. & León Espí, D. (2000). *Que debes saber para mejorar tu empleabilidad*. Elche: Universidad Miguel Hernández.

González, M., Figueroa, E., & González, R. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, México*. Revista Internacional Administración & Finanzas.

Ibars, E. (2013). *La Sabiduría del Eneagrama para Educadores*. Buenos Aires, AR: Edición del Autor.

Kofman, F. (2005). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Principios. Tomo 1*. Buenos Aires, AR: Granica.

Kofman, F. (2005). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Aplicaciones. Tomo 2*. Buenos Aires, AR: Granica.

Kofman, F. (2005). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Filosofía*.

Kuppers V. (2004). *El efecto actitud*. Países Bajos: Ediciones Invisibles.

Manzur, Z. (2007). *La sabiduría del eneagrama*. Buenos Aires, AR: Lea Libros.

Naranjo, C. (1994). *Carácter y neurosis. Una visión integradora*. Barcelona: La Llave.

Pons, F., & Ramos, J. (2012). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Red Summa (2020). *Liderazgo: características de un líder*. Red Universitaria virtual internacional.

Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración* (13 ed.) Naucalpan de Juárez, MX: Pearson.

Salas, L. & Alfonso, O. (2022). *Filosofía del eneagrama*. Córdoba, AR: Ediciones del Puente.

Senge, P. (2014). *La quinta disciplina*. (2 ed.) Buenos Aires, AR: Granica.

Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.

## Anexos

### Anexo 1: Modelo del Test utilizado de Eneagrama

#### ENEAGRAMA

<b>Por favor completa los siguientes datos:</b>	
Fecha:	
Nombre:	
Edad:	
Sexo:	
Estado Civil:	
Ocupación o Profesión:	
<b>MUY IMPORTANTE: Leer bien las consignas ANTES DE INICIAR EL TRABAJO:</b>	
<b>CONSIGNA 1:</b>	
<p>A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones, si te identificas con la afirmación debes <b>escribir el N° "1"</b> en el recuadro a la izquierda de la misma (entre el número de la afirmación y su enunciado); si no te identificas con la afirmación debes dejar el recuadro en blanco.</p> <p>Es muy importante que respondas este cuestionario pensando en <b>cómo realmente eres o sientes</b>, no cómo te gustaría sentir o ser.</p> <p>Debes <b>completarlo de una sola vez</b>, sin detenerte mucho en cada afirmación y sin revisar las respuestas, es decir, tratando de responder en <b>forma espontánea</b>.</p> <p>Si dudas, puedes responder en base a cómo hubieras respondido tiempo atrás, por ejemplo, cuando eras adolescente; si continua la duda, déjalo en blanco.</p>	
1	Protejo a quienes se encuentran bajo mi autoridad.
2	Me cuesta convencerme de que aquello que compré fue una buena decisión.
3	No hay nada tan urgente que no pueda esperar hasta mañana.
4	Siento que soy una persona apreciada por los demás a través de mis logros.
5	Me duele mucho cuando mis amistades se reúnen y no me participan.
6	El dinero es secundario, sólo sirve para atender las necesidades.
7	Suelen acusarme de ser una persona indisciplinada, dispersa, inquieta, superficial.
8	Me considero una persona sensible, auténtica, especial y profunda.
9	A menudo un defecto final arruina el conjunto.
10	Puedo arbitrar desapasionadamente, porque para mí las dos partes son iguales.
11	Es frecuente que otras personas carezcan de capacidad para comprender mis sentimientos.
12	Me gusta la buena compañía, el afecto, la independencia y las conversaciones estimulantes y graciosas.
13	Soy una persona libre, nada me detiene.
14	Me gusta demostrar que puedo hacer lo que me propongo, aunque me consuma todo el tiempo.

15	Con frecuencia me enfado porque ni yo ni los demás hacemos mejor las cosas.
16	Con frecuencia las dudas me invaden.
17	El dinero y las cosas materiales son importantes, me encanta compartirlas.
18	A menudo me siento atrás para observar a los demás, en lugar de involucrarme en la acción.
19	Puedo luchar con convicción por lo que entiendo que es justo.
20	Cuando me enoja, pienso que las personas son ignorantes, poco profundas, etc.
21	No puedo negar mi atención a alguien sin tener una buena excusa.
22	Si los demás fueran tan sensibles como yo, el mundo sería más humano.
23	Me cuesta mucho contar historias sin exagerar un poquito o ponerle algún toque gracioso para captar la atención.
24	Con frecuencia mis propias críticas y las de otros pululan en mi cabeza.
25	Tengo más propensión a resignarme que a luchar.
26	Cuando he temido que las necesidades y demandas de los demás me superasen, he evitado la intimidad.
27	El dinero es seguridad, es necesario ahorrar.
28	Me gusta que me digan que mi ayuda fue muy importante.
29	La vida es una oportunidad para alcanzar aquello que me propongo, aspiro a hacer mejor.
30	Me gusta liderar, defender, luchar y proteger.
31	Me gusta sintetizar y reunir ideas diferentes.
32	Me cuesta relajarme y estar alegre.
33	Frecuentemente me encuentro evaluando a los demás como posibles amenazas para mí.
34	Tiendo a no juzgar a las personas.
35	La mayoría de la gente no aprecia la auténtica belleza de la vida.
36	El dinero es para darse gustos y disfrutar.
37	Me gusta crear cosas nuevas y obtener reconocimiento por mi originalidad, aunque tenga que superarme permanentemente.
38	Generalmente, y hasta tener todo pensado, me lleva bastante tiempo empezar o hacer algo.
39	Me enoja cuando los demás no escuchan lo que tengo para decirles.
40	Suelen acusarme de ser una persona posesiva, manipuladora.
41	Me considero una persona fuerte, justa, independiente y enérgica.
42	Cuando me presentan a alguien, soy una persona entretenida y afectuosa.
43	Tiendo a quitar importancia a las cosas para que los demás se tranquilicen.
44	En general, prefiero estar dentro del desarrollo de una operación que observar cómo marcha.
45	Actúo con sentido del deber y responsabilidad.
46	Se puede decir que soy una persona afectuosa, perceptiva, generosa, empática, atenta.
47	Me fastidian las personas que no son lógicas.
48	Puedo conciliar para que reine la armonía.

49	Si los demás fueran más decididos y determinados, no malgastarían su tiempo y energía.
50	Me molesta el fracaso, eso es para los débiles.
51	La mayoría de la gente no tiene sentimientos profundos como los míos.
52	Soy una persona permisiva conmigo misma, hay pocas cosas que no disfrute.
53	Me esfuerzo mucho por corregir mis faltas.
54	Ante la inseguridad reacciono volviéndome una persona terca y poniéndome a la defensiva.
55	Me gusta que las personas me compartan lo que sienten.
56	La gente suele pensar que soy el alma de las reuniones.
57	Las primeras impresiones son muy importantes, por eso me gusta proyectar una imagen triunfadora.
58	Me gusta ver las cosas en perspectiva, retroceder e incluirlo todo. Si dejo algo fuera, me acuso por ser tan simplista.
59	La vida es una sucesión de emociones profundas, aspiro a vivir mejor.
60	Es muy importante para mí la lealtad al grupo.
61	Necesito vivir intensamente, sentir la adrenalina.
62	Hacer lo correcto me lleva a sacrificar el tiempo que tendría para el ocio y al descanso.
63	Aspiro a estar mejor.
64	Me gusta intimar, servir, entregar.
65	Me acusan de ser una persona dramática, pero en realidad no me comprenden.
66	Me es muy difícil ir en contra de lo dispuesto por la autoridad.
67	Me he dado cuenta de que, frecuentemente, me catalogan como demasiado racional.
68	Me considero una persona simple, serena, equilibrada.
69	En cualquier juego, aunque sea sólo por diversión, siempre me gusta ganar.
70	Normalmente soy una persona demasiado intransigente y exigente con los demás.
71	Las cosas siempre funcionan de la mejor manera posible.
72	A veces soy una persona muy impulsiva, impongo mis verdades.
73	Noto enseguida si algo no funciona, está mal, o está fuera de lugar.
74	Me gusta tener objetivos claros y saber en qué punto del camino hacia ellos me encuentro.
75	Me parece que siento el peligro y la amenaza más que otras personas.
76	Si los demás fueran más apacibles y relajados viviríamos en un mundo más tranquilo.
77	Me molesta lo rutinario y repetitivo, prefiero lo distinto y único.
78	Me gusta animar a la gente.
79	Siento orgullo de ser una persona objetiva y clara.
80	Me gusta ser quien decide y defender a los que están conmigo, aunque tenga que enfrentar cualquier situación.
81	Aunque a veces no quisiera comprometerme, me cuesta decir que no y poner límites a mi entrega.
82	Necesito gran cantidad de espacio y de tiempos privados para estudiar y reflexionar.
83	Me pregunto a menudo si tengo suficiente valor para hacer lo que hay que hacer.
84	Necesito estar siempre en actividad, me hace sentir realmente con vida.

85	Parece que me preocupo más que otros para que todo esté prolijo y ordenado.
86	Mi vida es como una montaña rusa: a veces estoy en la cima y otras en un pozo, me cuesta equilibrar mis emociones.
87	La vida es una oportunidad para brindarme a los otros, aspiro a dar mejor.
88	Soy una persona tranquila y pacífica, estoy bien así.
89	Me gusta casi todo lo que encuentro.
90	La vida es una lucha constante, hay que enfrentarla con coraje.
91	No sé cómo participar en conversaciones intrascendentes.
92	Me gusta sentirme una persona juguetona, infantil, que se me vea alegre.
93	Necesito tranquilidad, que nadie me apure, aunque mi calma pueda irritar a los demás.
94	Para mí es más importante disfrutar de la seguridad que desarrollar mis propios intereses.
95	Me molesta cuando no puedo imponerme, son situaciones que me desbordan.
96	Me cuesta compartir mis sentimientos más profundos porque temo que desvaloricen mi imagen.
97	Si algo no está bien, realmente me molesta.
98	Me gusta dar para que me acepten, aunque tenga que postergar mis propias necesidades.
99	Aun en la rutina diaria, me gusta poner mi impronta personal.
100	Por naturaleza soy una persona reservada, introvertida, independiente.
101	Me gustaría que los demás estuviesen mejor dispuestos respecto a todo.
102	No creo que yo haga algo extraordinario, soy una persona común.
103	Suelo juzgar a las personas por su capacidad de triunfar.
104	Muchas veces siento que no hay nadie como yo, otras que los demás son mejores.
105	A veces soy una persona demasiado generosa.
106	Tiendo a cuidar los detalles, el orden y la precisión.
107	Aun cuando me encuentre en desventaja, me enfrento sin miedo a la situación.
108	A veces soy complaciente, aunque piensen que no me juego por una posición.
109	Necesito que se den cuenta de mis necesidades, así como yo estoy pendiente de los demás.
110	Me han apreciado por mi inquebrantable espíritu y mi gran sentido del humor.
111	Me molesta que me manden.
112	Si surge un problema, primero lo estudio por mi cuenta y luego lo discuto con los demás.
113	Me identifico tanto con mi trabajo o rol que hasta a veces me olvido de quién soy.
114	Me gusta expresar lo que siento en el arte, la originalidad, lo diferente y que de esa manera me reconozcan.
115	Sin leyes estrictas, es difícil decir lo que tienen que hacer las personas.
116	Me gusta ordenar, organizar, planificar.
117	La vida es simple, para qué complicarnos.
118	Soy sumamente competente, mi vida es interesante.

119	Me olvido fácilmente de lo que me produce dolor, no creo que sea bueno estar mucho tiempo triste.
120	Si los demás se parecieran a mí, todo sería mejor.
121	Tiendo a ser una persona solitaria, me cuesta expresar mis emociones.
122	Si los demás pensarán más en el prójimo, el mundo sería más solidario.
123	Me he inclinado a ser una persona muy emotiva y poco disciplinada.
124	Yo manejo mis tiempos.
125	Me molestan que me presionen, prefiero gozar de la tranquilidad y comodidad.
126	Me gusta colaborar con los demás, ellos pueden fiarse de mí.
127	Soy consciente de las contradicciones y muy sensible a ellas.
128	Necesito que las cosas salgan como las había pensado, que se hagan bien.
129	Puedo percibir fácilmente lo que la gente necesita.
130	Suelen acusarme de ser una persona agresiva, egoísta, dominante, autoritaria.
131	Otras personas me envidian por mi capacidad de hacer muchas cosas.
132	Me resulta difícil aceptar compromisos a largo plazo.
133	Trato de resolver mis problemas pensando.
134	Muchas veces no tengo palabras suficientes para poder expresar lo que siento.
135	Aunque me guste sostener la armonía, si veo que no puedo mediar en el conflicto me retiro de la escena.
136	No entiendo a la gente que vive apurada, estresada.
137	Me identifico con mi grupo y desconfío de los demás.
138	Mi teoría es que, si algo es bueno, más es mejor.
139	Observo y analizo la realidad para entenderla.
140	Me parece que el fin de una relación me afecta más que a la mayoría.
141	El tiempo es oro, debe utilizarse de manera productiva.
142	Trato de no meterme en la vida de los demás, pero si lo hago es por su bien.
143	Me gustan que me sigan cuando asumo retos en situaciones críticas, o están conmigo o en mi contra.
144	A veces soy muy moralista.
145	Puedo cumplir fielmente, soy leal, obediente y responsable.
146	Necesito mi tiempo para estar conmigo.
147	Prefiero hablar suavemente, sin exaltarme ni levantar la voz.
148	Si tengo que elegir entre algo nuevo y algo conocido, tiendo a escoger lo nuevo.
149	No me importa sacrificarme por los demás, con tal de hacerlos felices.
150	Me considero una persona inteligente, objetiva, racional, sabia y profunda.
151	Soy visto por los demás como una persona que logra lo que se propone.
152	Me gusta hacer las cosas, aunque tenga que, sobre exigirme, porque nadie las hace tan bien como yo.
153	Jamás podría dar un paso al costado pensando que alguien pueda dirigir un grupo mejor que yo.
154	Se puede decir que soy una persona eficiente, enérgica, emprendedora, efectiva, exitosa.
155	Me gusta acompañar, sostener, colaborar.

156	Muchas veces me encuentro con sobrecargas por tener que atender la dependencia de otros respecto de mí.
157	Si los demás fueran tan lógicos y objetivos como yo, la vida sería más interesante.
158	Mi deseo de atender mis necesidades personales ha repercutido negativamente en mis relaciones.
159	La vida es una oportunidad para mejorar cada día, aspiro a ser mejor.
160	Suelo fijarme en el lado bueno de las cosas y dejar de lado el aspecto negativo de la vida.
161	Me encanta disponer de tiempo libre para descansar.
162	El dinero me permite reafirmar mi poder.
163	Si los demás se comprometieran como yo, no ocurrirían tantas cosas desagradables.
164	Necesito contar con información, entender de lo que se habla.
165	Se puede decir que soy una persona paciente, diplomática, conciliadora.
166	Suelo pasar de una cosa a otra, en vez de profundizar en una sola.
167	Se puede decir que soy una persona cálida, introspectiva, intuitiva.
168	Me molesta equivocarme, no me gustan que me vean cometiendo errores.
169	Vivo con cierta tensión porque me propongo demasiados objetivos.
170	Mi entrega a los demás muchas veces ha repercutido en mi propia salud o bienestar.
171	Cuando se me pasa el enojo, ni me acuerdo lo que dije.
172	Puedo encontrar lo positivo de cada situación.
173	Necesito estar seguro, no me gustan los cambios, lo desconocido.
174	No me gusta pensar que yo pueda ser vulgar.
175	Suelen acusarme de ser una persona apática, pasiva, abstraída de la realidad.
176	No grito, mi tono de voz es fuerte.
177	Me gusta saber el porqué de las cosas, profundizar mis conocimientos, aunque después no los comparta a los demás.
178	Suelen acusarme de ser una persona competitiva, vanidosa, narcisista.
179	Mi actitud de servicio me lleva a una dedicación activa, poniendo todo mi tiempo y esfuerzo.
180	Aunque generalmente no lo exprese, me irrito fácilmente cuando los demás no hacen lo que corresponde.
181	Por ser una persona demasiado agresiva, a veces he irritado a los demás.
182	Me gusta que me den tiempo para terminar las cosas que tengo que hacer y para tomar mis decisiones.
183	Me siento una persona impulsada a ayudar a otras personas, aunque ellas no me lo pidan.
184	Puedo detectar nuevas oportunidades en las distintas situaciones que vivo
185	Me siento bien teniendo todo bajo control.
186	La vida es una ocasión para reflexionar y aprender, aspiro a entender mejor.
187	Suelen acusarme de ser una persona depresiva, fatalista, excéntrica, autodestructiva.
188	Me gusta disfrutar y que todos disfrutemos.
189	A veces tengo mucho temor, me da la sensación de que siempre estoy luchando con mis miedos.

190	Me molesta no entender algo, me hace sentir ignorante.
191	Me gusta estar en familia, que los míos estén cerca y protegidos.
192	Me gusta rescatar a las personas que veo que están en apuros o en situaciones embarazosas.
193	Si los demás vieran el lado positivo de las cosas, serían más felices.
194	Me gusta que estén atentos a mis necesidades, pero cuando yo lo quiero.
195	El dinero me da tranquilidad.
196	Son muy importantes, para mí, las formas, la estética y el buen gusto.
197	Juzgo el comportamiento de la gente sin pensar en sus motivaciones.
198	Con frecuencia el parecer de los demás no me interesa.
199	Necesito nuevas experiencias, nuevas sensaciones, no me gusta la rutina ni los problemas.
200	Me gusta proyectar, lograr éxito, triunfar.
201	Me gusta que me respeten y me quieran tal como soy.
202	No me gusta que me pidan una opinión cuando no estoy dispuesto a darla.
203	Me gusta que la gente necesite de mí.
204	El tiempo es de cada uno, me molesta que la gente no cumpla estrictamente los horarios comprometidos.
205	Si me conocen como soy, no entiendo por qué me provocan y me hacen enojar.
206	La vida es sacrificada, muchas veces hay que aceptar lo que te toca.
207	Aunque deba tomar una decisión sencilla, necesito contar con toda la información.
208	Prefiero aislarme para pensar lo que siento.
209	Me gusta cuidar a los demás, prestar atención a sus necesidades.
210	No puedo dejar de pensar en las metas que me he propuesto.
211	Se puede decir que soy una persona ética, confiable, productiva, ordenada y honesta.
212	Me molesta cometer alguna transgresión, prefiero que esté claro lo que debo hacer.
213	Cuando los problemas agobian, lo mejor es no hacer nada.
214	Soy una persona propensa a la nostalgia, a la melancolía y a revivir el pasado.
215	Disfruto en el ejercicio del poder.
216	A veces soy una persona dispersa y curiosa, todo me interesa.
217	Si los demás lograran estar motivados como yo, podrían vivir mejor.
218	Me cuesta pensar sólo en las cosas positivas y alegres que he vivido.
219	Me gusta estar alegre, evitar las penas y el aburrimiento, aunque piensen que soy superficial.
220	Soy una persona que casi siempre está calmada y tranquila.
221	Me doy cuenta fácilmente donde reside el poder en un grupo.
222	Descalifico a las personas que considero ignorantes.
223	Suelen acusarme de ser una persona inflexible, formal, celosa, controladora, obsesiva.
224	Me comunico con mis amistades más a menudo de lo que ellas se comunican conmigo.
225	Aunque haya tomado una decisión, con frecuencia me replanteo si habrá sido la correcta.
226	No me gustan las improvisaciones, las considero una irresponsabilidad.

227	Los demás se han interesado en mí porque soy una persona extrovertida y me intereso y me comprometo por ellos.
228	No me gusta perder tiempo con los demás cuando puedo estar leyendo un buen libro o navegando por Internet.
229	Suelo proyectar mis miedos a los demás.
230	Me doy cuenta de los puntos débiles de los demás y los ataco si me provocan.
231	La armonía y la aceptación son valores importantes para mí.
232	Tiendo a ser sensible y a permanecer en mi mundo.
233	La vida es una oportunidad de pasarla bien y si hay penas, olvidarlas.
234	El dinero es importante porque brinda oportunidades, hay que saber invertirlo, multiplicarlo.
235	Me resulta fácil expresar mi insatisfacción.
236	Me fastidia que me perturben.
237	Me molesta el dinero, mejor gastarlo en algo refinado, exquisito.
238	Se puede decir que soy una persona perceptiva, analítica, estudiosa y perseverante.
239	Me importa mucho lo que los otros puedan llegar a pensar de mí.
240	Cuido muy bien mi dinero y el de los demás.
241	Siempre pasan cosas buenas y malas, es mejor enfocarse en las buenas.
242	Hay muchas personas que dependen de mi ayuda y generosidad.
243	A veces necesito dejar de lado alguna norma si ésta me impide llegar a mis objetivos.
244	Soy una persona buena para persuadir y movilizar a los demás.
245	Me gusta que las personas aprendan de mí y sepan agradecer mis consejos.
246	No me asusta enfrentarme con otros y lo hago.
247	Suelen acusarme de ser una persona distante, arrogante, desvalorizadora.
248	Me he inclinado a no imponerme ante los demás, evito entrar en conflictos.
249	El tiempo es necesario para hacer lo que se debe.
250	Una de mis cualidades es la habilidad para describir mis estados internos.
251	Me encanta compartir mis anécdotas de los buenos momentos que he pasado.
252	A veces siento que no soy libre porque tengo que atender a los otros.
253	No me gusta que me digan que me adapte o me conforme.
254	Me gusta que respeten mi soledad y mi distancia para poder procesar mis emociones y pensamientos.
255	No hay libertad sin responsabilidad.
256	No tengo problemas de tomar riesgos.
257	Me precio de ser una persona estable.
258	Creo que merezco estar en primer término en la vida de algunos, por todo lo que he hecho por ellos.
259	Suelen acusarme de ser una persona indecisa, cobarde, desconfiada.
260	El tiempo es la oportunidad de poder hacer de todo.
261	Amo la libertad, me permite ser.
262	No soporto a quien cambia de parecer en función de las conveniencias.
263	Me gusta tener libertad para poder hacer más cosas.
264	No me gusta estar en medio del baile, prefiero mirar desde un extremo de la barra.

265	Se puede decir que soy una persona entusiasta, curiosa, divertida, simpática, alegre y optimista.
266	Necesito estar motivado por algo trascendente para entrar en acción.
267	Me gusta crear, soñar, vibrar la vida.
268	Yo sé bien dónde tengo cada cosa, me molesta que las toquen o desacomoden.
269	Me gusta que me valoren y confíen en mí, que me digan qué esperan de mí.
270	A menudo hay personas que se me acercan pidiéndome que las conforte y las aconseje.

**CONSIGNA 2:**

A continuación, encontrarás 9 afirmaciones de las cuales debes **seleccionar las tres con las que más te identifiques** y ordenarlas en los recuadros del costado izquierdo de las mismas con los números **1, 2 y 3** por el **orden de importancia** que tienen para vos. (Deben quedar tres celdas ocupadas con los números 1, 2 y 3, y seis celdas vacías).

<input type="checkbox"/>	Evito el conflicto, porque trato de comprender y mediar en cualquier situación.
<input type="checkbox"/>	Evito la cólera y el enojo, porque no es correcto irritarse.
<input type="checkbox"/>	Evito la mediocridad, porque no quiero ser uno más.
<input type="checkbox"/>	Evito reconocer y atender mis propias necesidades, priorizando las necesidades de los otros.
<input type="checkbox"/>	Evito cualquier tipo de responsabilidad.
<input type="checkbox"/>	Evito la debilidad, porque no hay nada imposible para mí.
<input type="checkbox"/>	Evito la confusión, porque necesito tener las ideas claras.
<input type="checkbox"/>	Evito el dolor, porque siempre veo lo positivo de la vida.
<input type="checkbox"/>	Evito el fracaso a toda costa, porque creo que siempre se puede hacer algo más.

**CONSIGNA 3:**

Por último, a continuación, encontrarás algunos verbos, marca en el recuadro con **1** el verbo con el que **más te identificas**, y con **2** el verbo con el que **menos te identificas**. (Deben quedar dos celdas ocupadas con 1 y 2 y siete celdas vacías).

<input type="checkbox"/>	Realizar
<input type="checkbox"/>	Alegrar
<input type="checkbox"/>	Observar
<input type="checkbox"/>	Liderar
<input type="checkbox"/>	Cooperar
<input type="checkbox"/>	Ayudar
<input type="checkbox"/>	Crear
<input type="checkbox"/>	Organizar
<input type="checkbox"/>	Serenar

## Anexo 2: Modelo de Encuesta a Empleados

### ENEAGRAMA

El siguiente formulario fue creado para un proyecto de investigación sobre la incorporación del Eneagrama como una posible herramienta útil para la dirección de una organización. Las respuestas son anónimas y no serán expuestas a tu jefe. Agradecemos tu colaboración.

Área en la que trabajas en la empresa:

01.¿Qué tan satisfecho estás en general con tu trabajo actual de la empresa?

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

02.¿Cómo calificarías el liderazgo en tu área o equipo de trabajo?

Excelente.

Muy bueno.

Bueno.

Deficiente.

Muy deficiente.

03.¿Cómo describirías las relaciones entre colegas de tu equipo?

Excelente.

Muy buena.

Buena.

Deficiente.

Muy deficiente.

04.¿Cómo percibes el clima laboral en la empresa?

Positivo

Neutro

Negativo

05.¿Sientes que cuentas con los recursos y apoyo necesarios para realizar tu trabajo de manera efectiva?

Si.

A veces.

No.

06.¿Recibes reconocimiento por tu desempeño de alguna manera (verbal, con premios, etc.) de manera regular?

Si.

Ocasionalmente.

No.

07.Si encuentras un trabajo con la misma remuneración y misma cantidad de horas de trabajo. ¿considerarías abandonar la empresa?

Si.

No.

Sólo en la segunda encuesta se agregó esta pregunta:

08.¿Has notado algún cambio en el último año de trabajo respecto del clima laboral?

Si. Ha mejorado en mi área.

Si. Ha empeorado en mi área.

No he notado cambios.

**Anexo 3: Modelo de Cuestionario para Entrevistas**

1. ¿Cómo descubrió la herramienta del eneagrama?
2. Con su experiencia, ¿Cómo definiría eneagrama?
3. ¿Qué beneficios propone el eneagrama?
4. ¿De qué manera se puede identificar el eneatipo de una persona?
5. ¿Ha tenido experiencia en la utilización del eneagrama en organizaciones? En caso afirmativo, ¿cuál es su experiencia? En caso negativo, ¿considera que la herramienta es aplicable a organizaciones?
6. ¿Cuáles son las características o atributos sobresalientes de cada eneatipo encuadrado en el ámbito laboral u organizacional?
7. ¿Cualquier eneatipo puede ocuparse de la función de la dirección de una empresa?
8. ¿Es posible identificar en un grupo de trabajo el o los eneati­pos sobresalientes?
9. ¿Cómo pueden mejorarse las prácticas de dirección de una empresa conociendo al grupo de trabajo a través del eneagrama?
10. ¿Quisiera agregar algún aspecto interesante a considerar que aún no ha sido abordado?

## Anexo 4: Modelo de Encuesta a Empleadores

### ENEAGRAMA

El siguiente formulario fue creado para un proyecto de investigación sobre la incorporación del Eneagrama como una posible herramienta útil para la dirección de una organización. Agradecemos tu colaboración.

01.¿Cuántos empleados posee a su cargo?

- Menos de 10 empleados
- Entre 11 a 25 empleados
- Entre 26 a 50 empleados
- Más de 50 empleados

02.¿Realizan jornadas de capacitación o de otra índole indoor/outdoor los líderes de los equipos de trabajo de la organización?

- Si. De 1 a 3 veces por año.
- Si. De 4 a 6 veces por año.
- Si. 7 o más veces por año.
- No se realizan jornadas de capacitación.
- No hay líderes de equipos de trabajo.

03.¿Ha oído hablar de Eneagrama?

- Si, pero no se aplicó en la empresa.
- Si. Incluso se aplicó en la empresa.
- No

04.En caso de haber respondido en la respuesta anterior que se ha aplicado en la empresa. ¿Para qué se aplicó/aplica?

- Selección de personal.

Trabajo en grupos de trabajo.

Trabajo con líderes.

Otra.

05. En caso de que se le sugiera que el Eneagrama es una herramienta útil para su persona tanto a nivel personal como corporativo, ¿estaría dispuesto a trabajar en su eneagrama personal y/o de equipo?

Sólo personal.

Sólo de equipo.

Ambos.

No es de mi interés.