

Prefacio de Cloé Madanes

Toda mi vida me ha fascinado por qué las personas se comportan como lo hacen, así como el reto que supone ayudarlas a cambiar. Al principio de mi carrera rechacé el paradigma psicoanalítico y su teoría determinista que sostiene que la vida de una persona depende de las experiencias que haya tenido en su primera infancia, y que el cambio es un proceso largo y complejo. Yo creía en el paradigma humanista, que defiende que controlamos nuestro destino y que siempre podemos tomar decisiones. Me di cuenta de que nuestras relaciones presentes son más importantes que las del pasado por lo que respecta a la formación de nuestro carácter, y me concentré en los sistemas de pensamiento y en la teoría de la comunicación. Me entusiasmó Milton Erickson por su manera de comunicarse en un nivel distinto al que yo había conocido, y por su capacidad de introducir cambios rápidamente. Junto con Jay Haley creamos la escuela de Terapia Familiar Estratégica y formamos a miles de psicoterapeutas de todo el mundo. Nuestra misión consistía en ayudar a las familias a tener vidas armoniosas y felices.

A medida que yo iba formándome siempre en una dirección humanista, orientada a la familia, el campo de la psicología cada vez se atrinchera más en un modelo médico determinista y opresivo. Entonces, en 2001, conocí a Anthony Robbins y, en algunas de sus reuniones, observé sus intervenciones con miembros del público. Había encontrado a alguien cuya actividad se entroncaba directamente con la obra de Milton Erickson y que, como este, tenía una capacidad asombrosa para comprender y comunicar en un nivel distinto. Pude ver que los cambios que producía eran

rápidos y duraderos. Así que decidimos asociarnos y, junto con Mark Peysha, creamos el Robbins-Madanes Center for Strategic Intervention y, más recientemente, el programa *on-line* Robbins-Madanes Training, que integra nuestros puntos de vista.

Descubrí a Yechezkel Madanes cuando me escribió desde Israel para interesarse por mi trabajo. Fue maravilloso conocer a un pariente a quien nunca había visto, y que era un espíritu afín. Se había comprometido a erradicar las comunicaciones violentas en las escuelas de diversos países, había publicado un superventas sobre el tema y era un conferenciante de renombre. La prevención de la violencia formaba parte importante de mi misión, de modo que teníamos mucho en común. Nunca he conocido personalmente a Ruth, la esposa de Yechezkel, pero hemos mantenido correspondencia y sé que también es una persona muy parecida a mí. Yechezkel y Ruth se interesaron por nuestro trabajo, y hoy día representan el programa Robbins-Madanes Training en Israel.

Yechezkel estaba muy versado en el eneagrama y en la psicología junguiana, y había empleado estos métodos en su trabajo para la prevención de la comunicación violenta. Ahora, Yechezkel y Ruth han incorporado este enfoque a la metodología Robbins-Madanes de tal manera que tendrá un valor incalculable para los coaches y para todas las profesiones asistenciales. Estos modelos tan poderosos acelerarán el proceso de coaching al revelar los filtros de percepción/distorsión de las personas, sus motivaciones subyacentes, las necesidades humanas, los temores y los patrones habituales de pensamiento, sentimiento y conducta.

La identificación del estilo de personalidad de un cliente mediante el eneagrama ayudará a los coaches a comprender el modelo que aquel tiene del mundo, y el modo en que dicho modelo conforma todas sus decisiones. Este enfoque único mejorará enormemente el proceso de coaching. Cuando descubrimos nuestro tipo, podemos trascender los límites de la personalidad, liberando nuestros dones y nuestro potencial únicos. Esto nos permite ser conscientes de los recursos y puntos fuertes que tenemos por naturaleza, y también de los retos que son exclusivos para nosotros. Yechezkel y Ruth describen los ciclos negativos en los que se encuentra estancado inconscientemente cada tipo de personalidad,

así como las maneras para superarlos y estar plenamente presentes en la vida.

Lo mejor de este libro es su énfasis práctico. *Deja de estancarte ¡y crece!* está repleto de estrategias que pueden aplicarse de inmediato a los clientes.

Todo coach, terapeuta o miembro de una profesión asistencial necesita leer este libro. No solo ayudará a sus clientes a salir del estancamiento y a seguir creciendo, sino que usted mismo experimentará estos beneficios.

Ojalá todos contribuyamos a un mundo más armonioso.

*Cloé Madanes
La Jolla, California
Noviembre de 2011*

Agradecimientos

Tenemos una profunda deuda de gratitud con Anthony Robbins y Cloé Madanes. Tony y Cloé, vuestras enseñanzas nos acompañan todos los días de nuestras vidas personales y profesionales. Los campos del coaching y la psicoterapia tienen suerte de contar con vosotros como destacadas autoridades y modelos dignos de ser imitados. Habéis creado el mejor programa de coaching del mundo, y nos sentimos muy afortunados por gozar del privilegio de poder estudiar con vosotros y representaros en nuestro país. ¡Nos habéis dado fuerzas y habéis influido en nuestras vidas de tantas formas positivas!

A R. Daniel Oppenheimer, que ha constituido una fuente de inspiración para nosotros durante los últimos diez años, y por enseñarnos lo que conlleva «hacer lo que decimos».

A la familia Sutton, sobre todo a David y Berta, por sus sabios consejos y el respaldo que nos han dado con el paso de los años.

Al doctor Brian Gerrard, profesor asociado en el departamento de Asesoría Psicológica de la Universidad de San Francisco, por su amabilidad y por haber sido una influencia importante en nuestra decisión de usar el Myers-Briggs en nuestro trabajo.

También manifestamos nuestro aprecio sincero a las siguientes personas: Mark Peysha, director del Robbins-Madanes Coach Training Program; Claudio Iedwab Sensei, fundador de la Gorindo School of Martial Arts en Ottawa, y a nuestro amigo de toda la vida, Fernando Scopp.

A Lynn Cross; es difícil encontrar una editora de su calibre, y su obra ha sido valiosísima para nosotros.

A los maestros e investigadores del eneagrama, cuya obra nos ha inspirado a lo largo de nuestra carrera, y sobre todo a: Don Riso y Russ Hudson, Helen Palmer, David Daniels, Thomas Condon, Janet Levine, Gabriel Mayer y Osnat Yadgar, pionero del sistema eneagrámico en Israel.

A nuestros alumnos y clientes: os damos las gracias por inspirarnos constantemente con vuestro valor y sinceridad.

A nuestros padres e hijos: vuestro amor siempre ha sido una fuente de ánimo para nosotros dos. Gracias a cada uno de vosotros, por la paciencia, la tolerancia y la compasión que nos demostráis ¡cuando nos estancamos!

A Dios, por rodearnos de seres humanos increíbles y ayudarnos a hacer realidad nuestro sueño de trabajar en la profesión que amamos.

Introducción

Linda llegaba diez minutos tarde a nuestra primera cita de coaching. A juzgar por la nube de humo que la acompañó cuando entró en el cuarto, supuse que había estado fumando hasta el mismo segundo en que accionó la manija de la puerta. Cinco minutos más tarde, me dijo: «Hay algo importante que quiero compartir con usted: llevo tres años haciendo terapia, y mi terapeuta me dijo que yo padecía un “trastorno depresivo grave”. Me recetó antidepresivos y los tomé durante un tiempo. Los resultados fueron espantosos: después de tomarlos me encontré mucho peor que antes. En lo más hondo de mi ser sabía que algo no andaba bien. Un amigo me prestó un libro sobre el eneagrama y el tema me cautivó; lo leí en un fin de semana. Descubrí que pertenezco al tipo Cuatro. Las descripciones eran tan precisas que sentí que el autor de ese libro, aun sin haberme visto en su vida, me comprendía mejor que mi terapeuta, con la que llevaba años viéndome. Experimenté un gran alivio al descubrir que mi tendencia a la melancolía y a los cambios de humor era un mecanismo normal y previsible de mi tipo de personalidad. No era nada “malo”, ni nada que había que “curar” o “resolver”».

Llevamos casi una década trabajando con el sistema eneagrámico y, como le pasó a Linda, nos fascina la precisión de las descripciones de nuestros propios tipos. No exageramos al decir que, sin este mapa increíble, nuestra vida personal y profesional sería hoy muy distinta. Si usted conoce el sistema, seguramente ya sabe de qué le hablamos. Nuestra fascinación por el poder que tiene este sistema fue tal que reconfiguramos toda nuestra vida

y nuestra práctica de coaching para convertir el eneagrama en su fundamento. Hemos aplicado el eneagrama en nuestros programas con miles de alumnos, maestros y padres de alumnos de primaria y secundaria en diversos países. Con el paso de los años también hemos probado a combinar el eneagrama con otros sistemas importantes, y últimamente hemos enfocado en esa dirección la mayor parte de nuestra investigación. Este libro es el resultado de todos esos años de investigación.

En una era de cambios constantes y de tremendas presiones personales y profesionales, creemos que es esencial que los coaches tengan a su disposición los mejores instrumentos posibles para ayudar a sus clientes a alcanzar sus metas y sus sueños personales. En este libro expondremos nuestro modelo innovador basado en el sistema eneagrámico para ofrecer un coaching transformador. Nuestra selección del sistema eneagrámico como instrumento clave en nuestra práctica profesional hunde sus raíces en un conjunto evolutivo de dinámicas:

Primero, existen los fenómenos que tienen lugar en los campos psiquiátrico/psicológico, que generan la necesidad de disponer de soluciones más eficaces para las presiones de la vida cotidiana.

A partir de la década de 1950, el advenimiento de la psicología humanista introdujo la esperanza de que el campo de la salud mental, por primera vez en la historia, empezase a superar el modelo dominante en aquel entonces, centrado en la enfermedad. Los nuevos modelos terapéuticos desafiaron el concepto de diagnóstico y su problematización de los individuos. Estos enfoques revolucionarios nos advertían del riesgo que suponía ver a las personas como «etiquetas» en vez de como seres humanos. El movimiento humanista reconocía la elección humana y la posibilidad de autoactualizarse (Frankl, 1992). Lamentablemente, a pesar de los grandes progresos conseguidos, en los últimos diez años se ha producido un enorme retroceso en este sentido, y somos testigos de un retorno al modelo médico, prefreudiano, según el cual todas las causas son exclusivamente biológicas (Sharfstein, 2005). Somos testigos de un aumento excesivo de la administración de fármacos psicoactivos, no solo a los adultos, sino que, en la actualidad y de forma masiva, también a los niños (Weiss, 2008). Cuando los padres y los maestros se enfrentan a niños que consideran

imposibles de controlar, a veces sienten la tentación de administrarles medicinas como sustitutos de la dedicación y la paciencia, es decir, como sustitutos de una verdadera educación. Estas políticas, que han restado importancia a los efectos químicos potencialmente tóxicos de los fármacos psicoactivos, han conducido a la socialización de millones de personas en todo el mundo, induciéndolas a pensar que son posibles las soluciones rápidas y las «curas» milagrosas por medio de pastillas mágicas (Moynihan y Cassels, 2005).

Segundo, existen los fenómenos que tienen lugar en el campo del coaching. El impactante crecimiento de la industria del coaching ha insuflado esperanzas a millones de personas que buscan maneras de hacerse con el control de su vida y mejorarla. Durante las últimas décadas, el coaching se ha extendido tremendamente por todo el mundo, y se lo considera un instrumento eficaz para la consecución de metas personales. Sin embargo, este rápido crecimiento ha tenido también ciertas consecuencias negativas, entre las que figura la proliferación de enfoques simplistas del coaching, paradigmas de «talla única». Muchas escuelas de coaching en todo el mundo repiten una y otra vez el mantra de los «resultados», que reducen el coaching a una especie de progreso eficaz hacia un objetivo, apartando los obstáculos que surjan por el camino. Normalmente, se exagera la importancia de ser prácticos y concretos. El problema de estos paradigmas de coaching es que, aunque proyectan una imagen pragmática, volcada en los resultados, irónicamente pasan por alto los aspectos internos de las personas y los mecanismos esenciales para producir resultados duraderos y adecuados.

¿Qué puede aportar el coaching eneagrámico a este contexto tan difícil? Basándonos en el primer punto que tocamos antes, es evidente la necesidad de que existan metodologías que no patologicen, sino que ayuden a las personas a afrontar las presiones normales de la vida moderna. En este sentido el coaching eneagrámico puede ayudarnos. Este sofisticado sistema de tipos de personalidad nos ofrece un mapa detallado que contribuye a identificar no solo los retos a los que se enfrenta cada cliente, sino también el potencial humano que en la mayoría de las personas está desaprovechado: sus puntos fuertes. Este es un magnífico instrumento para

los coaches y personas dedicadas a las profesiones asistenciales, que puede ayudarlos a inspirar y a capacitar a los demás para rechazar el conformismo y, en cambio, crecer como personas. La identificación del potencial humano nos anima a utilizar toda nuestra energía y a hacer esfuerzos, induciéndonos a tomarnos el tiempo necesario para llegar a conocer a los seres humanos que están sentados delante de nosotros, con el objetivo de ayudarlos a liberar ese mismo potencial. Esto es exactamente lo contrario al etiquetado. Desde este punto de vista, el profesional escucha activamente para comprender las necesidades del cliente y ser capaz de ver el mundo desde la perspectiva que este o esta tenga. Por consiguiente, los coaches que cuentan con el eneagrama son más conscientes de que el uso de sustancias que adormecen la consciencia puede interferir con el proceso de transformación saludable.

Del segundo punto mencionado se desprende la necesidad de enfoques holísticos, integradores, espirituales y no críticos, que no se limiten a los cambios conductuales meramente superficiales. Aquí es donde una vez más el eneagrama demuestra su tremenda importancia. El sistema permite que los coaches y los terapeutas penetren en el ámbito de la diversidad y de la espiritualidad, pudiendo entender así la riqueza de los mundos de sus clientes. Asimismo les permite diseñar estrategias e intervenciones específicas que aborden la unicidad de cada cliente, las diferencias personales y las necesidades individuales. Esta actuación fomenta una curiosidad y una creatividad saludables. Por tanto, los profesionales que cuentan con esta herramienta tienden menos a usar enfoques simplistas que supongan un atajo, o soluciones rápidas, que no distinguen entre una y otra persona.

ESTRUCTURA Y OBJETIVOS DE ESTE LIBRO

El objetivo de este libro es ofrecer a los coaches, consejeros, asesores y terapeutas un recurso completo que contenga los instrumentos necesarios para introducir con éxito en sus intervenciones el sistema eneagrámico de tipos de personalidad.

El libro se divide en tres partes:

La Primera parte ofrece los fundamentos del sistema eneagrámico y presenta al lector los otros sistemas que usamos en nuestro modelo de coaching junto con el eneagrama: las ocho preferencias jungianas y el modelo de la psicología de las necesidades humanas, de Anthony Robbins y Cloé Madanes. La síntesis del eneagrama con estas potentes metodologías nos ofrece una visión mucho más completa de las posibilidades que encierran nuestros clientes.

La Segunda parte ofrece un análisis exhaustivo de la estructura subyacente en nuestra terapia, y proporciona una explicación paso a paso del modelo de coaching que hemos desarrollado.

La Tercera parte expone los protocolos de coaching que le enseñan cómo aplicar el modelo de una forma práctica, y cómo trabajar con cada uno de los nueve tipos eneagrámicos. Cada tipo tiene su propio protocolo, repleto de estrategias que usted puede introducir de inmediato en su práctica.

Hemos procurado que este libro fuera lo más práctico y cómodo posible. Recomendamos que quienes desconozcan el mundo del eneagrama lean la Primera parte. Quienes ya estén familiarizados con el sistema pueden saltársela y consultar los capítulos que sean de su interés. Los protocolos de coaching para cada tipo se han escrito de forma que constituyan unidades separadas, de modo que el lector pueda consultar el protocolo de un tipo concreto para encontrar estrategias y pautas específicas para ese tipo. Nuestro propósito al escribir este libro ha sido crear una fuente de información exhaustiva que también llegue a ser una obra de referencia accesible, y que siga siéndole útil a lo largo de toda su vida personal y profesional.

Esperamos que esta obra le ayude a crecer y a respaldar una práctica terapéutica creativa. También esperamos que el coaching eneagrámico le resulte tan agradable y satisfactorio como a nosotros.

Yechezkel y Ruth Madanes

PRIMERA PARTE

EL ENEAGRAMA, LAS PREFERENCIAS
JUNGIANAS Y LA PSICOLOGÍA
DE LAS NECESIDADES HUMANAS
DE ROBBINS Y MADANES

El eneagrama

El eneagrama es un sistema que estudia las diferencias entre las personas. Clasifica a los seres humanos en nueve tipos de personalidad. Estos nueve tipos se organizan en un diagrama de nueve puntos. Todos tenemos rasgos pertenecientes a los nueve tipos, pero en diversas proporciones, y, normalmente, domina un tipo sobre los demás. Este tipo dominante es nuestro estilo de personalidad eneagrámico.

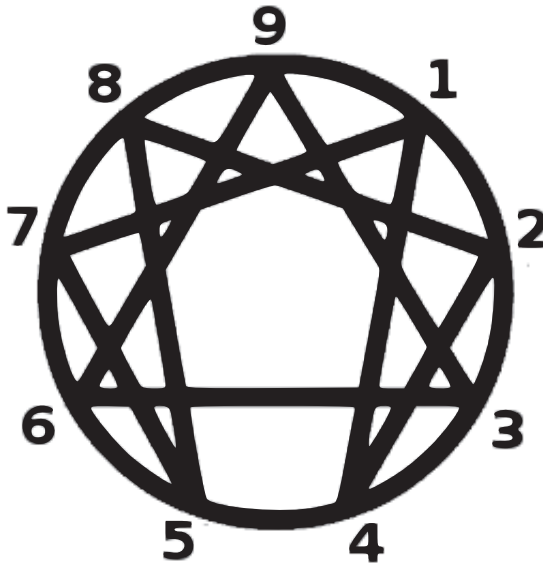


Figura 1.1. El sistema eneagrámico de tipos de personalidad

Los individuos de cada uno de los nueve tipos poseen un conjunto único de mecanismos y características psicológicos que influye *inconscientemente* en cómo ven el mundo, en su forma de pensar, de sentir y, en última instancia, en su conducta. La conducta competitiva de los Tres se deriva de un conjunto de creencias que impulsan a las personas de este tipo a alcanzar a toda costa el éxito y el reconocimiento ajeno. La conducta precavida de los Seis se desprende de un conjunto de creencias que conforma su pensamiento, sus sentimientos y su conducta en un mundo que consideran peligroso. Y así sucesivamente: como producto de los filtros de su tipo, la persona de cada tipo llega a una versión subjetiva y distinta de la realidad. (En la sección de los protocolos de la Tercera parte incluimos una descripción exhaustiva del material psicológico con el que cuenta cada tipo.) Por consiguiente, la identificación de estos mecanismos, ser conscientes de ellos, es fundamental si queremos introducir cambios. Uno de los objetivos básicos en todo proceso de coaching es ayudar al cliente a hacerse cargo proactivamente de su propia vida. Dado que cada uno de los nueve tipos posee un conjunto único de mecanismos que conforma sus elecciones, debemos ayudarlos a descubrirlos si quieren perseguir proactivamente sus sueños. En palabras de Daniel Goleman (1985):

La gama de nuestros pensamientos y de nuestros actos está limitada por lo que no percibimos. Y como no nos damos cuenta de que no percibimos, poco hay que podamos hacer para cambiar hasta que nos apercibamos de cómo el hecho de no percibir conforma nuestros pensamientos y nuestras acciones.

Para empezar a realizar un cambio duradero en nuestras vidas, debemos distinguir qué moldea hoy día nuestros juicios y nuestras decisiones. Debemos revelar la dinámica de nuestro tipo.

EL ENEAGRAMA Y EL COACHING

En contraste con muchos enfoques simplistas del coaching que vemos en nuestro mundo actual, el eneagrama nos ofrece un mapa detallado de

nuestra personalidad: nuestros puntos fuertes y débiles, nuestras necesidades, temores y potencial. También nos dice mucho sobre cómo tendemos a reaccionar en distintas áreas de nuestras vidas, aspecto que ayuda a los coaches de diversas maneras. ¿Por qué es tan importante descubrir un tipo y su dinámica autoejecutable?

Descubrir nuestro piloto automático es clave para vivir la vida desde la libertad genuina. Estar atrapados en nuestros mecanismos compulsivos no nos permite elegir libremente nuestros actos y nuestro destino. Cuando no somos conscientes de los mecanismos de nuestro tipo, no podemos cambiarlos; ni los cuestionamos ni los abordamos. Simplemente seguimos pensando, sintiendo y actuando en función de esos patrones habituales. En cierto sentido, nos esclavizan: ellos «dictan» y nosotros actuamos automáticamente. Por este motivo, usamos el tipo como instrumento con nuestros clientes, no para imponerles una etiqueta limitadora, sino precisamente para ayudarlos a identificar sus propios mecanismos restrictivos y liberarse de ellos.

Descubrir nuestro piloto automático es clave para revelar los verdaderos motivos subyacentes en la falta de satisfacción y de realización que tiene un cliente. Cuando trabajamos en los niveles superficiales, abordamos solamente los síntomas de los problemas que tiene nuestro cliente. El coaching eneagrámico es transformador, porque va mucho más allá de ofrecer técnicas de afrontamiento y aborda las creencias, motivaciones, necesidades y temores clave que impulsan las decisiones del cliente. Si no abordamos tales aspectos, seguirán apareciendo de forma automática y velada, y nos provocarán sufrimiento.

Descubrir nuestro piloto automático es clave para conseguir un cambio perdurable. Este se deduce a partir de un punto previo. Puesto que el coaching eneagrámico es transformador, da lugar a un cambio perdurable. Los clientes finalizan el proceso de coaching fortalecidos gracias a la autoobservación y la transformación, métodos que pueden usar el resto de su vida.

Descubrir nuestro piloto automático es clave para crear expectativas realistas del mundo, de nosotros mismos y de las personas que hay en nuestras vidas. Funcionar basándonos en la naturaleza automática de

nuestros tipos nos induce a crear expectativas poco realistas, en ocasiones inhumanas, sobre nosotros mismos, sobre cómo deberían ser las cosas y sobre cómo deberían comportarse los demás.

Descubrir nuestro piloto automático es esencial para definir los retos de formas resolubles. Si no somos conscientes del tipo de personalidad del cliente, no podremos ajustar nuestras estrategias a sus necesidades. Incluso es posible que no sepamos enfocar los desafíos en términos resolubles. Las estrategias genéricas, de «talla única», pueden reforzar los mecanismos del tipo, y, por consiguiente, fortalecer los problemas que indujeron a la persona a recurrir al coaching.

Descubrir nuestro piloto automático es clave para nuestro crecimiento tanto psicológico como espiritual. El eneagrama nos ofrece una comprensión de las múltiples facetas de la naturaleza humana. Si no nos desidentificamos de nuestra personalidad, es difícil alcanzar el crecimiento espiritual.

Descubrir nuestro piloto automático es básico para alcanzar nuestro potencial, liberar nuestros dones auténticos y hacer una contribución a este mundo. El eneagrama nos muestra de una manera muy precisa muchas posibilidades de crecimiento que tenemos ante nosotros. Cuando superamos las tendencias de nuestro tipo, florecen nuestras mejores cualidades, y siempre se produce una contribución positiva al mundo en general, y a las personas que nos rodean, en particular.

ALAS Y FLECHAS

En el diagrama eneagrámico, cada tipo está rodeado por otros dos tipos (alas), y también está vinculado con otros dos tipos por medio de líneas conectoras (flechas). Por ejemplo, el tipo Seis está flanqueado por el tipo Cinco y por el Siete. Es decir, que un Seis puede tener un ala Cinco o Siete, y en algunos casos, ambas. Además, los Seis están vinculados con los tipos Nueve y Tres.

Cuando en una sesión de coaching hacemos inventario de los puntos fuertes de nuestros clientes y de los retos potenciales a los que se enfren-

tan, las alas y las flechas son un instrumento estupendo, dado que cada ala y cada línea conectora revela puntos fuertes potenciales y accesibles, así como cualidades deseables que podrían convertirse en un excelente recurso para nosotros, más allá de los puntos fuertes y el potencial que tenga nuestro tipo concreto. En el coaching, nos interesa amalgamar todos esos recursos con miras a producir un cambio duradero. Siguiendo con el ejemplo anterior, un Seis catastrofista puede usar de la siguiente manera los recursos que le ofrecen las alas y las flechas: puede usar la espontaneidad y la frescura de los Siete para compensar sus filtros de magnificación; puede usar su ala Cinco para aportar objetividad; puede usar su flecha a Nueve para centrarse y calmarse; y puede usar su flecha a Tres para recuperar la confianza en sí mismo y no dejar que sus temores le paraliquen.

LAS TRÍADAS

Durante los últimos siglos, los intelectuales de distintas escuelas de pensamiento han debatido la supuesta primacía de una parte del ser humano sobre otras. En el siglo XVIII, los pensadores de la Ilustración, que medraron tras el auge del racionalismo, subrayaron la primacía de la razón. Fue un periodo de cambios científicos revolucionarios. A finales del siglo XVIII y a principios del XIX surgió el Romanticismo como reacción a la Ilustración. El Romanticismo enfatizaba la primacía de las emociones, los sentimientos y la imaginación. La batalla entre las distintas escuelas de pensamiento se libró en los campos del arte, la literatura, la ciencia y el intelecto.

Entonces, ¿qué parte del ser humano es la más importante? En las últimas décadas esta pregunta ha perdido importancia, y ha surgido un concepto nuevo: existen *múltiples* inteligencias, y todas ellas son válidas y valiosas. Estos nuevos paradigmas demostraron que no tiene sentido limitar nuestra percepción como consecuencia de ver el mundo a través del filtro de una inteligencia concreta. Desde la investigación que realizó en 1983 Howard Gardner, este tema se ha vuelto muy popular. El mundo ha empezado a aceptar la existencia de múltiples inteligencias y talentos en las personas. *Inteligencia emocional*, un superventas internacional de Daniel Goleman

publicado en 1996, demostró al mundo que la IE (inteligencia emocional) es tan importante como el baremo tradicional del CI (coeficiente intelectual). Todo el mundo empezó a tener claro que el desarrollo y la integración de las distintas partes de nuestra persona nos pueden ayudar a desarrollarnos y a crecer como seres humanos, en vez de determinar que una parte es más importante que otra o de enfrentarlas entre sí. A finales del siglo xx hemos sido testigos del desarrollo del pensamiento holístico, que ha conducido al desarrollo de paradigmas más sistémicos. Según estos enfoques, somos algo más que un compendio de diversas partes. El sistema global es una entidad diferenciada que tiene dinámicas propias. El ente humano no se puede explicar simplemente a partir de una sola de sus partes.

El sistema eneagrámico aborda el tema de las inteligencias múltiples desde un ángulo muy interesante —holístico—, describiendo tres centros de inteligencia. Los nueve tipos eneagrámicos se pueden agrupar en tres grandes grupos o tríadas. Cada tríada está relacionada con una inteligencia concreta, y contiene tres eneatis, de la siguiente manera:

La tríada del sentimiento está formada por los tipos 2, 3 y 4.

La tríada del pensamiento está compuesta por los tipos 5, 6 y 7.

La tríada del cuerpo o del instinto está formada por los tipos 8, 9 y 1.

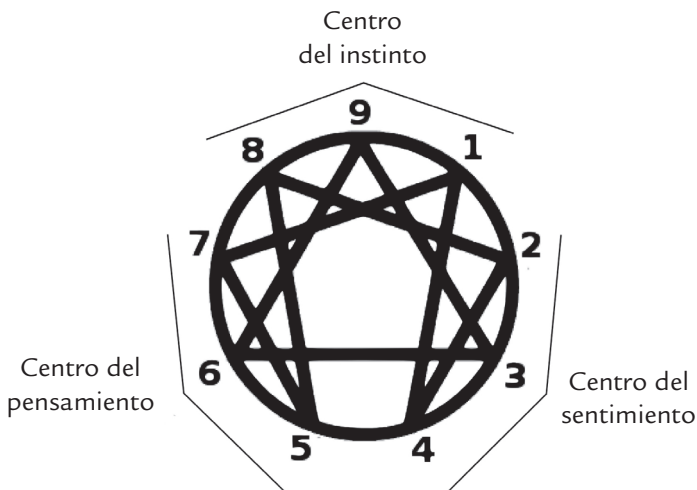


Figura 1.2. Los centros de la inteligencia

LA TRÍADA DEL SENTIMIENTO (2, 3, 4)

Las personas impulsadas por el corazón suelen tener asuntos pendientes y subyacentes relacionados con la emoción de la vergüenza. Dado que prestan mucha atención a las cuestiones relacionales, las personas de esta tríada son más conscientes de su imagen, de la apariencia que ofrecen ante los demás y del modo en que estos los perciben, que las personas de otras tríadas. Hablan el idioma del corazón: prestan atención a su vocabulario, y, en ellas, encontraremos referencias directas o indirectas a cuestiones de aceptación/rechazo. Sin embargo, dentro de esta tríada existen muchas diferencias, y cada uno de los tipos lleva el tema de la aceptación a un lugar distinto: a los Dos les preocupa que los otros los vean como buenas personas, los Tres quieren impresionar a los otros y que los consideren gente de éxito, y los Cuatro quieren que los vean como personas únicas y especiales. Lo que comparten estos tipos es la necesidad de la aprobación ajena para conservar su autoestima.

La máxima expresión y la más saludable de esta tríada genera empatía, compasión, intenta capacitar a los otros, darles esperanza, generar sensibilidad y una sensación de vínculo, así como una interdependencia saludable con otras personas. El uso excesivo de la energía del corazón conduce a unos desequilibrios habituales en estos tipos: desde tomarse las cosas de una forma demasiado personal, hasta el desarrollo de la hipersensibilidad frente a las críticas, el miedo al rechazo y los problemas de identidad.

LA TRÍADA DEL PENSAMIENTO (5, 6, 7)

Las personas dirigidas por su intelecto tienden a tener problemas subyacentes con la emoción del miedo, que es principalmente una emoción que se origina en los presagios de una mente ocupada con sucesos que aún no han tenido lugar. Los tres tipos que componen la tríada del pensamiento comparten este problema, pero lo manifiestan de maneras distintas. Los Cinco tienden a reaccionar ante su miedo distanciándose de otras personas, desvinculándose y pasando a vivir en su propia mente. Los Seis alter-

nan entre reacciones fóbicas y contrafóbicas a sus miedos. Los Siete procuran gestionar o huir directamente de sus temores tomando parte en gran cantidad de actividades y saltando de una distracción a otra. Es muy frecuente ver cómo un cliente, que tiene un centro del pensamiento dominante, se dedica a actividades analíticas muy amplias. Para estas personas, buena parte de la actividad tiene lugar en su mente, normalmente a gran velocidad y acompañada de una charla interna intensa; es una actividad que el observador externo no puede detectar en todos los casos.

La máxima expresión y la más saludable de esta tríada aporta objetividad, racionalidad en la toma de decisiones, capacidades de resolución de problemas, inventiva, generación de ideas y proliferación de ideas. El uso excesivo de la energía del pensamiento produce desequilibrios que son idiosincrásicos de estos tipos: el análisis excesivo, la desorientación debida a la abundancia de datos, complicaciones en la toma de decisiones, dificultades para actuar, y miedos dominantes a que los demás los consideren individuos fríos e impersonales.

LA TRÍADA DEL INSTINTO (8, 9, 1)

Las personas motivadas por esta tríada tienden a tener problemas subyacentes con la emoción de la ira, que es en esencia una emoción que, metafórica o a veces literalmente, se manifiesta como una potente descarga originada en el vientre. También se dice que los instintos se centran en esa zona del cuerpo. Los tres tipos de la tríada del instinto comparten esta característica, pero la manifiestan de maneras distintas. Los Ocho tienden a expresar su ira «tal como es», espontánea y sin filtrar, de una forma directa. Los Nueve suelen ser inconscientes de su propia ira, de modo que, habitualmente, no saben muy bien cómo manifestarla. Los Uno intentan contenerla, y cuando la expresan se sienten mal por ello. Los individuos que pertenecen a esta tríada normalmente tienen en su cuerpo cierta cualidad de sensibilidad, reconocible mediante su lenguaje no verbal. (El cuerpo de los Ocho y el de los Uno enseguida muestra reacciones visibles a los estímulos que los rodean; los Nueve suelen estar en el polo opuesto.)

La máxima expresión y la más saludable de esta tríada aporta intuición, es decir, la capacidad de *conocer* y decidir el mejor curso de acción sin necesidad de reflexionar mucho sobre el tema. También aporta los beneficios de anclar la consciencia «aquí y ahora»: presencia, dedicación, conexión con la realidad, estabilidad, capacidad de estar centrado, ecuanimidad, honestidad, paciencia y «dejarse fluir». El uso excesivo de la energía del instinto genera los desequilibrios habituales en estos tipos de personas: tensión, ira (sobre todo en los Ocho y en los Uno), reactividad, incapacidad de reflexionar de antemano sus actos, lo cual suele estar relacionado con su incapacidad para conectar profundamente con sus centros del sentimiento y del pensamiento.

LAS TRÍADAS COMO INSTRUMENTO DEL COACHING

Todos disponemos de inteligencia emocional, intelectual e instintiva, pero diferimos respecto al modo *dominante* en nuestra vida: cada uno percibe el mundo *principalmente* desde una inteligencia particular. Aunque todos contamos con los tres centros, existe un orden determinado en el que se activan.

Las tríadas son un magnífico instrumento de coaching que puede ayudarnos a abordar muchos desafíos. Los desequilibrios triádicos se reconocen con facilidad.

Un ejemplo: un cliente poco emotivo, de tipo Cinco, acude al coach porque tiene problemas de relación con los demás. Lo primero que puede hacer el coach es comprobar si existen desequilibrios en las tríadas. El paciente Cinco, ¿vive una «vida mental»? ¿Con qué frecuencia accede a su tríada del sentimiento? El coach puede comprobar, por ejemplo, la frecuencia con que, en su vida personal, el cliente demuestra su cariño mediante sus actos.

EL PERMISO PARA CAER Y EL ARTE DE RESTAURAR EL EQUILIBRIO

En gran medida, el arte de vivir *no* consiste en la evitación absoluta de las caídas o de los errores, porque eso es imposible. Los seres humanos frac-

san y caen. Pero no pueden funcionar constantemente basándose en su verdadera naturaleza, en su alma. Muchas veces durante el día actuamos mecánicamente, con el piloto automático, reaccionando ante la vida desde nuestro ego, desde nuestra personalidad.

Por tanto, el arte de vivir empieza con el arte de conocernos a nosotros mismos: ¿por qué hacemos lo que hacemos? ¿Cuáles son nuestras reacciones automáticas? Al conocer esas reacciones, al ser conscientes de ellas, podemos detenernos y elegir una respuesta mejor o más idónea a cada circunstancia (o al menos demorar o flexibilizar nuestras reacciones en caso de que aún no podamos sustituirlas por unas respuestas mejor elegidas).

Es decir, que si como humanos tendemos a reaccionar inevitable y automáticamente ante los sucesos que nos rodean, e incluso ante nosotros mismos, siguiendo unos patrones concretos, hemos de dominar **el arte de restaurar el equilibrio**. Stephen Covey (1999) enseña este principio recurriendo a la siguiente metáfora: los aviones siempre tienen una hoja de ruta, un trayecto que siguen para volar de la ciudad A a la B. Pero, a lo largo de ese vuelo, el avión se pasa un 99 % del tiempo *fuera* de ese plan. Entonces, ¿en qué consiste la misión del piloto? Pues en corregir constantemente las desviaciones pequeñas o grandes respecto a ese plan de vuelo; eso es lo que hacen los pilotos. Y también es lo que hacemos nosotros en nuestra vida, un día tras otro. Cada día nos enfrentamos a un número infinito de situaciones que nos exigen tomar una decisión. Podemos *reaccionar* desde nuestro propio ego, o *responder* desde nuestro yo auténtico y sano, usando nuestro libre albedrío en vez de actuar automáticamente. Pero es inevitable que nuestro ego participe en el proceso, y acabamos pagando las consecuencias. Esto es parte de lo que supone ser humanos. Sin embargo, al igual que los pilotos, podemos aprender a levantarnos, a ajustar, a sintonizar con precisión y a restaurar el equilibrio.

«Maestro, ¡es increíble! Nunca pierdes tu equilibrio. ¿Cómo lo haces?»

«Hijo, pierdo el equilibrio constantemente. Lo que he intentado aprender durante toda mi vida ha sido cómo dominar el arte de

recuperarlo.» (Diálogo atribuido al creador del aikido, Morihei Ueshiba, hablando con un alumno.)

El eneagrama es un instrumento fabuloso que nos ayuda en este sentido. Nuestro tipo nos protege de muchas maneras: nos proporciona una identidad, pero también nos desafía; nos reta a crecer y mantiene una tensión constante con nuestro verdadero yo, de modo que podamos superar esa tensión y crecer.

«QUIERO UN ATAJO»

R. Daniel Oppenheimer, en su libro sobre la paternidad, escribe: «El propósito de esta obra no es exponer una compilación de soluciones que, por el mero hecho de leerlas, resolverán todos los problemas. No es un libro de recetas (si son “recetas mágicas”, mejor todavía) que algunos creen que podrían usar en momentos difíciles. Un libro así no existe». En el mundo actual vemos miles de propuestas que prometen este tipo de recetas mágicas. La aplicación de técnicas manipuladoras que abordan los problemas en su aspecto superficial solo puede generar resultados a corto plazo. No hay una pastilla mágica que enseñe a un Uno a pensar de un modo no dicotómico, ni a un Tres a quitarse la máscara y a conectar con su verdadero yo. Una pastillita no puede enseñar a los Ocho cómo escuchar de forma activa y empática, o lograr que los Dos sean conscientes de sus propias necesidades.

Por el contrario, el coaching eneagrámico se centra en el crecimiento. Es un proceso *transformador*. Y aquí es donde encontramos la paradoja: el coaching eneagrámico es más rápido que cualquier otra metodología, dado que permite la aceleración del proceso de coaching de muchas maneras: permite al coach establecer rápidamente una conexión con el cliente, así como capacitarlo y respaldarlo de la manera que este desea y necesita; también permite al coach ser consciente del tipo del cliente, y prestar atención a las ventajas y a los inconvenientes que dicho tipo tiene para la sesión de coaching. El terapeuta, equipado con un esquema detallado de

los rasgos psicológicos del cliente, conoce los puntos fuertes, los talentos y el potencial de este, además de los retos a los que se enfrenta, sus necesidades, temores y puntos flacos. Si el cliente ha identificado correctamente su tipo, el coach eneagrámico dispone ya desde el principio de una tremenda cantidad de información sobre los patrones de percepción, pensamiento, sentimiento y acción del cliente.

EL COACHING ENEAGRÁMICO NO ES TEÓRICO

Todos nosotros funcionamos a partir de «modelos mentales» (Kise, 2006), no solo nuestros clientes. Para ser eficaz en su coaching usando el eneagrama, usted debe realizar su propio viaje de autoconocimiento, descubriendo su propio tipo y revelando sus patrones habituales de pensar, sentir y actuar; y debe pasar por sus propios procesos de crecimiento personal. No podrá ayudar a crecer a los demás si usted no crece al mismo tiempo. No todo consiste en comprender, sino en actuar; debe pasar en persona por la consciencia, la interrupción de patrones y el proceso de reconexión; experimentar con los materiales, caer, recuperar el equilibrio, conseguir cosas, volver a caer. Al hacerlo, no solo se convertirá en un coach más eficaz, sino que también guiará a los otros y a sí mismo hacia una vida más plena.

LAS PREFERENCIAS JUNGIANAS

Durante las primeras décadas del siglo xx, Carl Jung, el famoso psiquiatra suizo, empezó su investigación sobre los tipos psicológicos. Jung, considerado uno de los «padres de la psicología» junto con Sigmund Freud y Alfred Adler, dedicó su vida a descubrir qué subyace en la conducta humana, qué puede explicarla. Y descubrió que la conducta humana no es fruto del azar, y que, en gran medida, se puede explicar mediante ciertos pares opuestos de atributos psicológicos que están presentes en cada persona. Por ejemplo, cuando analizamos nuestra manera de gestionar nuestra vida social, todos tenemos la capacidad de usar la preferencia por la extroversión o la introversión. Sin embargo, en determinado momento de la vida,

empezamos a usar inconscientemente uno de esos atributos más que el otro. Esto quiere decir que uno de ellos se convierte en nuestro modo preferido. Por ejemplo, podemos elegir la extroversión como nuestra estrategia preferida para gestionar nuestra vida social. Lo cual no quiere decir que no podamos ser introvertidos; significa que nuestro modo *dominante* es la extroversión.

Jung propugnó que para crecer de verdad, para salir de nuestros estancamientos, era importante la *individuación*: el proceso de analizar y reintegrar esas funciones psicológicas en nuestro instrumental humano. Según él, cuando usamos sobre todo uno de los dos atributos de cada par, estamos limitados en nuestra percepción de la realidad, y no podemos alcanzar nuestro potencial pleno como seres humanos. Esto se debe a que vemos el mundo a través de la lente de nuestras preferencias dominantes particulares y, por tanto, nos perdemos otras facetas importantes de la realidad.

Por consiguiente, nuestra autorrealización llegará cuando seamos capaces de analizarnos, de obtener un conocimiento de nuestras personas y de comprender cuáles de nuestras funciones dependen del piloto automático. Por el contrario, si permitimos que esas funciones sigan ocultas, se generarán muchos sufrimientos en nuestra vida. En términos jungianos, nos conducirá a la aparición de «síntomas neuróticos».

Los descubrimientos de Jung se publicaron por primera vez en su famoso libro *Tipos psicológicos*, en 1921. En esta obra describía las preferencias por los atributos extroversión/introversión, sensorial/iNtuitivo y pensamiento/sentimiento. En la década de 1940, dos mujeres norteamericanas, Isabel Myers y Katharine Briggs, crearon un modelo aplicando las funciones psicológicas de Jung. Su obra se ha convertido en el método de evaluación psicológica más usado en el mundo: el MBTI (Indicador de tipo de Myers-Briggs). A los tres pares de preferencias opuestas que describió Jung, ellas añadieron un cuarto: calificador/perceptivo.

extroversión (E) – introversión (I)
sensorial (S) – iNtuitivo (N)
pensamiento (T) – sentimiento (F)
calificador (J) – perceptivo (P)

Este test mide la dominancia de una función concreta en cada par, y da como resultado un código de cuatro letras. Por ejemplo, una persona que tiene preferencia por la introversión en el primer par obtiene la letra «I» en su código de cuatro letras. Si en la persona predomina el factor sensorial, la «S» será la segunda letra, y así sucesivamente para la tercera y la cuarta letras. Como resultado, según el baremo MBTI existen dieciséis tipos de personalidad. La figura 1.3 nos da un ejemplo de un cliente ENTJ.



Figura 1.3 Determinación de las funciones jungianas dominantes en un cliente. Un ejemplo de un tipo ENTJ.

En las siguientes secciones describiremos con mayor detalle las ocho preferencias.

Primer ámbito: la preferencia social y energización

La primera dimensión de la personalidad identificada por Jung fue la extroversión/introversión. Lo que mide esta dimensión es nuestra preferencia relativa a la actividad social y al modo en que gestionamos y restauramos nuestros niveles energéticos.

Extroversión («E»)

En su expresión sana. Las personas que sienten preferencia por la extroversión están orientadas hacia el exterior, son sociables, habladoras y recargan sus niveles energéticos por medio de actividades sociales y exter-

nas. Son personas entusiastas, activas, animadas, rápidas y enérgicas. Son interactivas y tienden a exteriorizar sus pensamientos para procesarlos. Cuando conversan, suelen usar muchas palabras y hablar en voz alta. Están más orientadas a la acción que las introvertidas, y tienden a actuar (y a hablar) de forma más espontánea. Interactúan bien en grupos y se les da bien generar ideas dentro de estos.

Cuando se comunique con este tipo de personas, respete su necesidad de expresarse espontáneamente. Prefieren encuentros cara a cara, o hablar por teléfono antes que recurrir a la comunicación escrita, como el correo electrónico. Es importante mantener el contacto visual con ellas. Si usted es introvertido, comprenda el modo en que exteriorizan sus pensamientos los extrovertidos (a veces sin haberlos meditado mucho), y tenga paciencia con ellos.

Palabras clave: *social, actividad, encuentro, reunión, grupo, entusiasmo, expresión, cara a cara, habladores, asertivos, rápidos, abiertos.*

En el estancamiento. Cuando se usa en exceso, la preferencia por la extroversión pasa factura. El enfoque «actuar primero, pensar después» puede inducir a esas personas a actuar con demasiada rapidez, y a veces tienen que lamentar las consecuencias. En la zona del estancamiento, también es posible que hablen demasiado. En consecuencia, son malos oyentes: interrumpen, siguen hablando sin darse cuenta de si la otra persona está interesada en lo que dicen o no. Quizá también sientan la necesidad compulsiva de llenar los silencios, sobre todo cuando interactúan con los introvertidos. A estos últimos también puede molestarles ver que al extrovertido le cuesta guardar los secretos y respetar la privacidad, lo que perjudica la confianza entre ambos.

Introversión («I»)

En su expresión sana. Las personas que sienten preferencia por la introversión están orientadas hacia su interior, son reservadas y recargan sus niveles energéticos al pasar tiempo a solas. Son personas reflexivas y contemplativas. Tienen una forma de actuar calmada y controlada, y su ritmo es más lento que el de otras personas. Su forma de hablar se caracteriza por

emplear pocas palabras, pausas y una voz más apacible. Les gusta disponer de espacio, tanto físico como en términos de tiempo, para disfrutar de sus actividades solitarias. Normalmente, solo tienen unos pocos amigos, que son íntimos. A muchas de estas personas les gusta leer.

Cuando se comunique con introvertidos, respete su necesidad de tomarse un tiempo para pensar y procesar lo que se dice en la conversación. Escúchelos activamente, y no los agobie hablando demasiado. Puede que se produzca poco contacto visual, o ninguno. Dado que tienden a pensar y a reflexionar antes de actuar, normalmente tardan un poco más en actuar; no les meta prisa. Funcionan bien al comunicarse por escrito, por ejemplo a través del correo electrónico, ya que, como es lógico, disponen de más tiempo para reflexionar bien sobre sus respuestas. En persona, prefieren las interacciones con un solo interlocutor antes que las grupales o sociales.

Palabras clave: *reflexión, percepción, introspección, uno a uno, previsión, consideración, interior, escuchar, solo, espacio, baja intensidad, íntimo, reservado, contemplativo, apacible, «difícil de conocer», lento.*

En el estancamiento. Cuando se usa en exceso, la preferencia por la introversión tiene desventajas. El patrón de «pensar-actuar-volver a pensar» puede inducir a los introvertidos a pensar demasiado antes de decidirse y actuar, incluso cuando la situación exija lo contrario. Esto les hace estar tensos y prepararse en exceso antes de una reunión.

Su preferencia por la privacidad puede llevar a los otros a pensar a veces que el introvertido es arrogante o arisco. Sometidos a presión, pueden volverse hipersensibles ante lo que entienden como una invasión de su espacio, y es fácil que los molesten rápidamente las personas y el ruido, cosas que los inducen a querer quedarse en un segundo plano, con más privacidad si cabe.

Segundo ámbito: el procesamiento de la información

Los seres humanos estamos expuestos constantemente a una gran cantidad de información y de estímulos externos. Pero el modo en que se percibe y se procesa esa información no es el mismo para todos. Cada persona tiende a percibir automáticamente aspectos diferentes de la realidad.

Jung distinguió entre dos formas distintas y principales en las que las personas suelen absorber y procesar la información externa. La primera se llama estilo sensitivo, y la segunda estilo intuitivo.

Sensitivo («S»)

En su expresión sana. Las personas que muestran preferencia por el estilo sensitivo tienden a percibir la realidad de un modo *inmediato*. Se concentran en el presente. Casi siempre sus sentidos de la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto están muy activos y actúan como receptores del mundo que los rodea. Sus sentidos son sus instrumentos *preferidos* para percibir la realidad de una forma fiable.

Los sensitivos necesitan mucho la claridad, y son realistas y pragmáticos. Se les da muy bien detectar los detalles de todas las cosas.

Cuando tienen que solucionar un problema, les interesa reunir datos no interpretados, directos. Quieren saber si las cosas funcionan, y se fían de soluciones demostradas que han funcionado en el pasado. También tienen la capacidad de convertir las ideas en aplicaciones prácticas.

Al comunicarse con ellos, es importante ser directo y claro. No los agobie con modelos y teorías complejos: expóngales los hechos, ponga ejemplos y sea concreto. En ningún momento deje de ser práctico. Cuando les describa algo, hágalo secuencialmente, y enséñeles las cosas paso a paso, de una forma clara.

Palabras clave: *sentido común, presente, real, concreto, aquí y ahora, hechos, funcional, específico, detalles, pautas, demostrado, experiencia, «probado y aprobado», claridad, rutina, procedimiento.*

En el estancamiento. Cuando se emplea demasiado, la función sensitiva obliga a pagar un precio. Si los sensitivos siguen tomándose todo literalmente, no desarrollan su imaginación. Es posible que no logren pensar «con originalidad» ni imaginar posibilidades futuras, captar tendencias o, simplemente, ver más allá de su *input* sensorial. Su tendencia a basarse demasiado en las ideas ya demostradas puede inhibir su creatividad. Además, prestar demasiada atención a los detalles puede inducirlos a perder de vista la imagen global.

iNtuitivo («N»)

En su expresión sana. Las personas con la preferencia iNtuitiva tienden a percibir la realidad por *inferencia*. Su atención tiende a centrarse en el porqué de las cosas. Confían en sus corazonadas y en su imaginación, antes que en sus sentidos. Dado que se centran en la imagen general, miran la realidad como a vista de pájaro: de esta forma, perciben todos los elementos que la componen, los vínculos y las interrelaciones entre ellos. Se les da bien detectar conceptos, posibilidades, tendencias, patrones y consecuencias. Tienen la capacidad deductiva y connotativa: perciben cómo los sucesos presentes sugieren algo más de lo que es explícito o se expresa directamente.

Cuando tienen que resolver un problema, se les da bien aplicar la proliferación y la generación de ideas. Les gusta experimentar y, si es necesario, se apartarán de las soluciones adoptadas en el pasado y demostradas. Les interesan las posibilidades: por un lado, buscan otras maneras de abordar y resolver un problema; por otro lado, observan lo latente, lo potencial: aquello que podría ser pero que aún no es. También son competentes para redistribuir las cosas con objeto de descubrir significados y relaciones entre ellas.

Cuando se comunique con personas así, es importante que sea global antes de centrarse en los detalles. No las agobie con detalles y cosas concretas: sea conceptual, exponga las ideas generales y muéstreles la imagen global, el modo en que se interrelacionan las cosas y cuáles son sus implicaciones. No se aleje del porqué de las cosas. Cuando les describa algo, emplee metáforas y asociaciones.

Palabras clave: *inspiración, perspicacia, futuro, creatividad, ideas, proliferación de ideas, nuevo, tendencias, patrones, posibilidades, imaginación, abstracto, holístico, corazonada, matiz, implícito, teoría, modelo, sutileza, connotación, implicación, redistribución, significado, integrador, novedoso.*

En el estancamiento. Cuando se abusa de ella, la función iNtuitiva crea ciertos problemas. Si los iNtuitivos no dejan de tomárselo todo figurativamente, no desarrollarán un sentido correcto del aquí y el ahora. Es

posible que no logren tomar decisiones basándose en una información factual. Su tendencia a depender de la inspiración, de la creatividad y de las posibilidades puede inhibir el uso de un enfoque práctico cuando la situación lo requiera. Por otra parte, un uso excesivo de la técnica de «leer entre líneas» puede inducirlos a distraerse con especulaciones mientras pierden de vista lo más obvio.

Tercer ámbito: la toma de decisiones

Como ya hemos visto en el par de referencias anteriores, los seres humanos están expuestos constantemente a una gran cantidad de información y estímulos externos, que deben procesar. En *Tipos psicológicos*, Jung explicó que, tras juzgar lo que significan para nosotros los sucesos externos, participamos en un proceso de toma de decisiones. Sin embargo, también aquí existen dos filtros distintos con los que podemos realizar este proceso: el pensamiento y el sentimiento.

Estas preferencias no son mutuamente excluyentes, y todos las tenemos y las usamos, pero cada uno manifiesta una preferencia hacia una o la otra.

Pensamiento («T»)

En su expresión sana. Las personas que tienen preferencia por el pensamiento prefieren tomar decisiones de una forma lógica. Valoran la objetividad. Antes de decidir, sopesan los costes y los beneficios. También prestan atención a la causalidad: cómo influirá un hecho sobre otros, y cuál es la consecuencia que podemos esperar.

Al comunicarse con ellas es importante ser lógico y objetivo. No las agobie con sentimientos: manténgase tranquilo y objetivo en todo momento. Cuando les describa algo, sea claro y organizado, y sobre todo explíqueles la relación entre la causa y el efecto.

Palabras clave: *objetivo, análisis, distanciamiento, lógico, causa-efecto, coste-beneficio, criterios, evaluación, consecuencias, información, conocimiento, sopesar.*

En el estancamiento. Cuando se usa en demasía, la preferencia por el pensamiento acarrea ciertas desventajas. Las personas que optan por ella pueden aferrarse demasiado a la lógica, descartando cualquier otro criterio para tomar decisiones, hasta el punto de ignorar otros tipos de inteligencia, como la sentimental (emocional) o la instintiva. Pueden volverse demasiado impersonales. Los demás pueden percibir a estos individuos como seres fríos y despegados. Además, cuando piensan demasiado en una situación, su proceso de toma de decisiones puede verse afectado, y se quedan estancados en la «parálisis del análisis», posponiendo las decisiones y quedándose sin actuar.

Sentimiento («F»)

En su expresión sana. Las personas que tienen preferencia por el sentimiento optan por tomar las decisiones de una forma más personal y subjetiva. Quieren tomarlas basándose en valores y en principios. Antes de decidir, sopesan el modo en que sus decisiones influirán sobre ellos y sobre otros seres humanos.

Cuando se comunique con estas personas, es importante que las escuche activamente. Hable desde el corazón y no las presione con la lógica: demuéstrelas que le importan, y en todo momento sea personal y receptivo. Cuando les describa algo, muéstrelas qué papel desempeñan los valores en el tema en cuestión, y cuál es (o será) el impacto que tendrán sobre los sentimientos y el bienestar de las personas.

Palabras clave: *sensibilidad, personal, interés, sentimientos, comunicación, humano, apreciación, emociones, empatía, relaciones, valores, principios, compasión, expresión, armonía, amistoso, nutrición, respaldo, interacciones.*

En el estancamiento. Cuando se usa en exceso, la preferencia por el sentimiento pasa factura. Las personas que se decantan por ella pueden aferrarse demasiado a los sentimientos, descartando cualquier otro criterio para tomar decisiones, hasta el punto de ignorar otros tipos de inteligencia, como el centro de la lógica (pensamiento) o el del instinto (el del cuerpo). Pueden volverse demasiado sensibles a las críticas, tomándose lo

todo como algo personal. Los demás pueden considerarlas ilógicas. Además, cuando actúan impulsivamente, sin pensarlo bien, puede verse malparado su proceso de toma de decisiones, porque actúan «como les dicta el corazón».

Cuarto ámbito: la estructuración de la vida

En los años 40 del siglo xx, Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers empezaron a trabajar en la creación de un instrumento de evaluación de los tipos de personalidad basado en las teorías de Carl Jung. Además de los tres pares de preferencias propuestas por Jung (extroversión/introversión, sensitivo/intuitivo, pensamiento/sentimiento), propusieron un cuarto: calificador/perceptivo. Así, el instrumento MBTI fruto de su investigación pasó a incluir también esta dimensión. ¿Qué miden estas dos preferencias añadidas? Evalúan algunas preferencias generales relativas a la *estructura* y a la *conclusión*: ¿Preferimos un estilo de vida estructurado, organizado, planificado, u otro más espontáneo? ¿Nos gusta mantener abiertas nuestras opciones, o sentimos una preferencia por los asuntos cerrados y concluidos?

Calificador («J»)

En su expresión sana. Las personas que tienen preferencia por juzgar o calificar viven su vida de una manera estructurada. Valoran el orden; mantienen organizadas sus agendas; se les da bien clarificar listas de tareas que deben hacer y les gusta finiquitarlas todas. Les gusta atar todos los «cabos sueltos» y se sienten incómodos cuando no logran rematar un asunto. Para ellas, es importante la puntualidad y la autodisciplina, y, normalmente, disponen de rutinas bien organizadas.

Cuando se comunique con las personas calificadoras, es importante ser decisivo. No las desborde con opciones: manténgase centrado y «con la vista en el blanco» en todo momento. Sea siempre puntual; cuando les describa algo, sea conciso y organizado, y enfatice cómo alcanzar la conclusión del asunto.

Palabras clave: *conclusión, organización, orden, fecha tope, estructura, decidido, asentado, conformidad, plan, control, tarea, programa, oportuno, puntualidad, disciplina, productividad, perseverancia, blanco, objetivos, eficiencia, preparado, dispuesto, meta, agenda, «atar cabos sueltos», concentración, compromiso.*

En el estancamiento. Cuando se emplea en exceso la preferencia por la calificación, surgen varios problemas. Los calificadores pueden aferrarse demasiado al orden y al control, descartando cualquier otro criterio para administrar su estilo de vida, llegando hasta el punto de querer planificar *todos* los aspectos de ella en todo momento. Pueden estresarse demasiado. Los demás pueden verlos como individuos críticos, inflexibles y rígidos.

Perceptivo («P»)

En su expresión sana. Los individuos que optan por la percepción prefieren vivir la vida de una forma menos estructurada, de manera que fluya más. Valoran la espontaneidad; mantienen abiertas y flexibles sus agendas, y pueden adaptarse «sobre la marcha» a los acontecimientos. Se adaptan rápidamente a los cambios, y son capaces de variar el rumbo rápidamente si las circunstancias se lo exigen. Su curiosidad los capacita para explorar opciones y posibilidades.

Cuando uno se comunica con los perceptivos, es importante que sea abierto. No los agobie con fechas tope ni les meta prisa para que tomen decisiones. Respete su necesidad de disponer de algún tiempo para considerar sus opciones antes de actuar. Cuando el asunto que tienen entre manos es realmente importante y exige su actuación inmediata, dígaselo con firmeza, pero evite sermonearlos. Cuando les describa algo, céntrese en los *procesos* y describa los numerosos cursos de acción disponibles.

Palabras clave: *flexibilidad, espontaneidad, relax, curiosidad, posibilidades, amplitud, apertura, libertad, gama, opciones, elecciones, «planes con final abierto», adaptable, fluir, proceso, entusiasmo, evaluación, consideración (de opciones), espacio, amplitud, interés.*

En el estancamiento. Cuando se usa demasiado, la preferencia percep-

tivo acarrea determinados problemas. El hecho de pasar a otra cosa cuando aún no se ha concluido la que se tiene entre manos, barajar demasiadas opciones, cambiar de rumbo excesivas veces, y la falta de orden y de organización pueden dar pie a un mal rendimiento y a resultados mediocres. La falta de puntualidad de los perceptivos puede inducir a otros a considerarlos personas irrespetuosas o faltas de compromiso.

LA PSICOLOGÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

La psicología de las necesidades humanas es un campo nuevo que crearon Anthony Robbins y Cloé Madanes, y es el resultado de su investigación conjunta durante la última década. Este potente sistema funciona extremadamente bien para los coaches que usan el Eneagrama, porque ambos sistemas subrayan la importancia que tiene encontrar patrones autolimitadores que, en la mayoría de nosotros y en gran medida, son inconscientes. Robbins y Madanes enseñan que para contribuir a la introducción de cambios en nuestra conducta, debemos comprender y gestionar nuestras seis necesidades humanas, que son impulsoras potentes de la conducta humana. Explican a fondo este modelo en su obra, publicada en 2010, *Relationship Breakthrough*, aunque aquí solo trataremos algunos aspectos que son relevantes para nuestro trabajo con el eneagrama. Las seis necesidades humanas son:

La necesidad de seguridad/comodidad. Todo ser humano siente la necesidad de seguridad y le preocupa su supervivencia física. Todos necesitamos seguridad y estabilidad psicológicas en nuestras vidas y también en las relaciones con los demás.

La necesidad de incertidumbre/variedad. Todo ser humano tiene necesidad de la variedad. El hecho de equilibrar los aspectos rutinarios de la vida, desafiar y estimular nuestros sentidos, nuestras mentes y nuestros cuerpos nos ayuda a sentirnos vivos.

La necesidad de importancia. Es la necesidad de sentirse importante. Es el deseo humano normal no solo de que los otros nos acepten, sino también de que nos valoren, de obtener reconocimiento, de sentirse especial y único y de ser respetado.

La necesidad de amor y vinculación. Esta es la necesidad de amar y ser amado, de que nos cuiden. Esta necesidad es esencial para crear una relación emocionalmente importante. Esta definición incluye también los sentimientos de *vinculación* con los otros.

La necesidad de crecimiento. Es la necesidad de poner en práctica nuestro potencial. Consiste en superar nuestros propios retos y crecer para sacar lo mejor que hay en nosotros. Todos queremos experimentar un progreso en las distintas áreas de nuestra vida. Esto nos impulsa a interesarnos por algo, a cultivarlo para satisfacer esta necesidad.

La necesidad de contribución. Es la necesidad de dar, de ayudar a los otros, de preocuparse por los intereses de los otros y/o de la sociedad; producir un efecto que transforme a una persona o a un grupo, dejar un legado, una huella en el mundo. La contribución es el antídoto del egoísmo.

El trabajo con el Eneagrama y la PNH

Todos tenemos las seis necesidades humanas, sin que falte ninguna de ellas. Entre estas seis, dos de ellas suelen ser las *dominantes*. Estas necesidades actúan como impulsores potentes que conforman las elecciones que tomamos. Al trabajar con el Eneagrama, es importante identificar no solo el eneatispo del cliente, sino también sus necesidades dominantes. Si usted emplea el Eneagrama, no dé por hecho de inmediato, por ejemplo, que un tipo Seis tendrá la necesidad dominante de obtener la seguridad. Aunque la búsqueda de la seguridad es básica para los Seis, hay otros factores que pueden inducirlos a enfatizar una necesidad distinta.

Uno de esos factores lo constituyen los instintos eneagráficos. (Quienes sientan interés por lo que son los instintos y cómo funcionan pueden consultar la bibliografía que sugerimos al final de este libro.) Siguiendo con el ejemplo, es posible que tengamos que afrontar un proceso de coaching con nuestro cliente Seis, donde abordemos un tema de amor/vinculación.

En segundo lugar, fíjese en los modos en que sus clientes procuran satisfacer sus seis necesidades humanas. Estas se pueden satisfacer de for-

mas positivas o negativas. Cuando está estancado, cada tipo las satisface de un modo perjudicial. Por ejemplo, un tipo Cuatro puede alcanzar la importancia mediante la diferenciación compulsiva con respecto a otras personas, como forma de sentirse especial. Cuando se integra saludablemente alejándose del estancamiento, ese mismo Cuatro puede usar su capacidad de escucha empática, alcanzando la importancia positivamente al lograr entender no solo su vida interior, sus necesidades y sus sufrimientos, sino también los de los otros. Entonces puede ofrecerles consejos compasivos y sensibles.

Y en tercer lugar, recuerde que **la integración que aleja del estancamiento ayuda al cliente a satisfacer simultáneamente las necesidades de crecimiento y de contribución**. Estas dos necesidades son propias del espíritu humano. Por eso, cuando los miembros de cada tipo del eneagrama encuentran la vía saludable para salir del estancamiento, se sienten realizados y plenos, además de experimentar una profunda sensación espiritual de liberación. Cuando las personas de cada tipo pasan por su punto del valor, siempre que se liberen de los hábitos autolimitadores de su personalidad, crecen. Y cuando crecen, siempre contribuyen en algo para los demás. Por ejemplo, cuando los individuos del tipo Cinco se integran, pasan de ser reclusos intelectuales a poner por obra sus ideas. Al hacerlo no solo crecen, sino que comparten sus dones con el mundo; se vuelven contribuyentes. Se ponen manos a la obra, mostrando al mundo sus ideas y sus invenciones para beneficio de la sociedad. Cuando los del tipo Uno se integran, dejan de administrar moralina y se convierten en guías mediante el ejemplo, verdaderos líderes de otros individuos. Cuando las personas del tipo Tres se integran, dejan de competir con los otros y se convierten en sus motivadores. Y así sucesivamente; esto es lo que sucede con todos los tipos eneagrámicos.

Más adelante, al detallar el protocolo de coaching de cada tipo, le ofreceremos ejemplos de cómo usar concretamente la PNH con cada uno de ellos.