Formación para empresas

INFORME

Análisis del Liderazgo y su Impacto Organizacional

Lavidaespuroteatro

Informe de Consultoría:
Estilo de Liderazgo y Evolución Empresarial

Tras el taller de Autoconocimiento y Eneagrama impartido en el programa *Yo Soy Talento Alza*, todos los participantes del gabinete de dirección realizaron el test de Eneagrama.

Los resultados reflejan un equipo predominantemente compuesto por eneatipos 8 con influencia del 1 y 1 con influencia del 8.

Este perfil de liderazgo tiene características muy marcadas que influyen en la toma de decisiones, la gestión del cambio y la evolución de la empresa.

A continuación, analizamos cómo este estilo de liderazgo impacta en la organización y qué oportunidades presenta para su desarrollo.

Puntos Fuertes

✅ **Fuerza y determinación** → Habrá un liderazgo firme, con personas que no temen tomar decisiones difíciles y que buscan resultados concretos.

✅ **Disciplina y exigencia** → Los eneatipos 1 y 8 tienen altos estándares y buscan la excelencia, lo que puede llevar a eficiencia y estructuras sólidas.

✅ **Gran capacidad para ejecutar** → Son perfiles que no se quedan en la teoría; buscan implementar, avanzar y corregir lo que no funciona.

✅ **Resiliencia ante los desafíos** → Difícilmente se rinden ante obstáculos, lo que puede hacer que la empresa sea fuerte ante crisis o cambios de mercado.

Desafíos y Riesgos

⚠️ **Rigidez y resistencia al cambio** → Aunque los 8 pueden ser disruptivos, tanto los 8 con 1 como los 1 con 8 tienden a aferrarse a estructuras claras y a la idea de que "hay una manera correcta de hacer las cosas". Esto podría frenar la innovación y la flexibilidad.

⚠️ **Conflictos internos por poder y control** → Puede haber choques de egos y dificultades para ceder, ya que ambos eneatipos tienden a querer el control.

⚠️ **Poca tolerancia a errores o procesos lentos** → La exigencia extrema puede hacer que los equipos operativos sientan presión excesiva o miedo a equivocarse, afectando la creatividad y el aprendizaje.

⚠️ **Falta de enfoque en la conexión humana** → Puede haber un liderazgo muy directivo, centrado en la eficiencia, pero con menos espacio para la empatía o el desarrollo emocional de los equipos.

Impacto en la evolución de la empresa

🔷 **Si la empresa necesita estabilidad y ejecución firme, este equipo es ideal.**

🔷 **Si requiere innovación, flexibilidad o colaboración abierta, puede haber resistencia.**

🔷 **Para cambios organizacionales profundos, hará falta complementar con perfiles más abiertos al riesgo y a nuevas formas de trabajo.**

Si la empresa quiere evolucionar sin caer en rigidez extrema, sería clave incluir perfiles con más energía **7, 9 o 3**, que aporten flexibilidad, creatividad y conexión con las personas.

Cultura Organizacional Resultante

Con estos perfiles dominando el liderazgo, la empresa tenderá a desarrollar una cultura basada en:

- **Alta exigencia y meritocracia** → El desempeño será la medida de valor más importante. Se reconocerá a quienes cumplen con altos estándares y muestran carácter fuerte.
- **Decisiones rápidas y tajantes** → Habrá poco espacio para la indecisión o el consenso prolongado. Las decisiones se tomarán con firmeza, pero podrían ser percibidas como autoritarias.
- **Fuerte orientación a resultados** → El éxito se medirá en términos de productividad, eficiencia y cumplimiento de objetivos, con menor énfasis en el bienestar del equipo o la creatividad.
- **Estructuras jerárquicas muy definidas** → Se reforzará la importancia del liderazgo fuerte, lo que puede hacer que la comunicación fluya de arriba hacia abajo, pero no siempre en ambas direcciones.

Impacto en Procesos y Evolución

🔥 **Innovación y Adaptabilidad:**

- Los 8 con 1 pueden desafiar estructuras establecidas, pero si la mayoría tiene influencia del 1, buscarán que los cambios sean **ordenados y con propósito claro**, no simplemente disruptivos.
- No serán de los que apuestan por probar cosas nuevas sin un análisis previo. Cualquier innovación tendrá que demostrar rápidamente su **utilidad práctica** o será descartada.

⚡ **Gestión del Cambio:**

- La resistencia al cambio será alta si no está alineado con una lógica de eficiencia o control.

- Si un cambio es **impuesto externamente** (como nuevas regulaciones o transformaciones de mercado), es posible que lo enfrenten con resistencia y busquen **mantener el control a toda costa**.
- El cambio debe presentarse como **necesario y estratégico** para que lo acepten. Si lo perciben como “emocional” o “experimental”, lo rechazarán.

🛠️ **Manejo de Crisis y Toma de Decisiones:**

- Son excelentes en **manejo de crisis** porque no titubean, pero pueden reaccionar con **autoritarismo y dureza** en lugar de con flexibilidad.
- En decisiones estratégicas, la lógica y los principios serán el filtro clave, lo cual es bueno para evitar impulsividad, pero puede hacer que **ignoren factores emocionales o humanos esenciales**.

Impacto en el Liderazgo y el Clima Laboral

🔴 **Posibles Riesgos:**

- Puede generarse una **cultura de miedo o presión extrema**, donde los empleados sientan que deben ser **impecables o serán reemplazados**.
- Si no se gestiona bien, puede haber un **ambiente competitivo más que colaborativo**, donde cada directivo busca destacar individualmente en lugar de potenciar el equipo.
- Puede **faltar diversidad de pensamiento**, ya que los enfoques serán muy similares y tenderán a reforzarse entre sí, en lugar de retarse o complementarse.

🟢 **Oportunidades y Cómo Potenciarlas:**

- Introducir perfiles de **eneatipo 3, 9 o 7** en puestos clave para balancear la estructura:
    - **3 (El Triunfador):** Agregará pragmatismo y adaptabilidad sin sacrificar el foco en resultados.

- **9 (El Pacificador):** Puede mediar y suavizar la rigidez de las decisiones sin afectar la autoridad.
- **7 (El Visionario):** Aportará ideas innovadoras y entusiasmo, evitando que la empresa se estanque en lo “correcto” sin explorar nuevas oportunidades.

- Fomentar espacios de **reflexión estratégica**, donde se incentive a cuestionar si la estructura actual está favoreciendo el crecimiento a largo plazo o solo la eficiencia inmediata.
- Incluir métricas de éxito que vayan más allá de los resultados operativos, como **clima organizacional, innovación efectiva y engagement del talento clave**.

🔴 Conclusión y Estrategia

Este gabinete tiene **un liderazgo fuerte y decidido**, lo que es positivo para estabilidad y control. Sin embargo, su enfoque rígido puede volverse una trampa si no se equilibra con **flexibilidad, creatividad y empatía**.

La clave no es cambiar la esencia del liderazgo, sino **complementarlo con perfiles que aporten lo que falta** y crear procesos que permitan la **adaptabilidad sin perder la disciplina**.

Si quieres, podemos afinar estrategias según la industria o los desafíos específicos que enfrentan.

Cómo proceder con el equipo directivo actual:

Para trabajar con los miembros actuales **sin cambiar ni añadir otros perfiles**, la clave está en **ajustar el enfoque dentro del equipo y en los procesos** sin perder la fuerza que los perfiles actuales aportan. Aquí tienes algunas recomendaciones sobre lo que **el equipo directivo debe hacer**, los **cambios importantes** que pueden implementar y lo que **Recursos Humanos** puede hacer para flexibilizar los procesos.

🔵 Lo que debe poner de su parte el equipo directivo:

1. **Desarrollar una mentalidad de apertura estratégica:**
   - Aunque el enfoque en control y eficiencia es importante, los directores deben **ser conscientes de la necesidad de ser flexibles** en tiempos de incertidumbre o innovación. Reconocer que la flexibilidad no significa perder control, sino encontrar formas de adaptarse sin sacrificar resultados.
   - La clave aquí es promover la **exploración dentro de un marco estructurado**: cuando se propongan nuevas ideas o cambios, hay que enfocar la discusión en cómo esos cambios pueden **mejorar la eficiencia** y **alinearse con la visión de la empresa**.

2. **Delegar más y confiar en la capacidad de los equipos operativos:**
   - Los directivos deben dejar espacio para que sus equipos tomen más decisiones y sean responsables de su ejecución, dentro de los límites establecidos. Esto ayuda a **evitar el microgestionar** y, a su vez, fomenta la innovación y autonomía.

- Es importante fomentar la **confianza mutua**, asegurándose de que cada miembro del equipo entienda el “porqué” detrás de las decisiones, pero permitiéndoles aplicar su propio enfoque dentro de ese marco.

3. **Balance entre exigencia y empatía:**

   - Aunque la exigencia es una característica clave de estos perfiles, es necesario que el liderazgo sea también **empático y comprensivo**, especialmente en tiempos de presión. Reconocer el esfuerzo y la humanidad de los equipos puede suavizar la percepción de un ambiente de trabajo severo, a la vez que mantiene el enfoque en los resultados.
   - Incorporar **momentos de feedback constructivo** que vayan más allá de las críticas, en los que se celebren los logros y se fomente un espacio para la reflexión sobre cómo mejorar.

4. **Fomentar el diálogo y la colaboración entre los miembros del equipo directivo:**

   - Aunque este equipo tiene una fuerte orientación hacia la toma de decisiones rápida y decisiva, sería útil organizar **reuniones regulares de alineación** entre los miembros del equipo directivo para debatir sobre cómo cada área está contribuyendo al bienestar general de la empresa. Estas reuniones deberían centrarse no solo en los números, sino también en las personas, los procesos y las oportunidades de mejora.
   - Se pueden establecer **métodos para compartir información entre áreas**, garantizando que todos estén alineados en la visión global de la empresa.

🔵 Cambios importantes a implementar:

1. **Revisión de procesos internos y retroalimentación:**

   - Se puede **ajustar los procesos** para que sean más dinámicos, pero manteniendo la estructura clara. Establecer puntos de retroalimentación a

corto plazo (por ejemplo, revisiones mensuales) para evaluar el progreso de los cambios y realizar ajustes si es necesario.

- Asegurarse de que cada cambio tenga un **propósito claro** alineado con los valores de la empresa y que cada paso del proceso esté justificado.

2. **Introducción de pequeños experimentos controlados:**

   - En lugar de hacer cambios drásticos, se pueden proponer **proyectos piloto pequeños** o "experimentos controlados" que permitan probar nuevas ideas sin comprometer la estructura existente. Esto genera confianza en la capacidad de adaptación sin perder el enfoque en resultados.
   - Por ejemplo, en un área de operaciones, se puede experimentar con un enfoque diferente para un trimestre y medir los resultados. Si funciona, se amplía, si no, se regresa a lo que ya se estaba haciendo.

3. **Estrategias de gestión de conflictos:**

   - Debido a que los perfiles de **8** y **1** pueden ser confrontativos y tener fuertes puntos de vista, es crucial fomentar estrategias para **resolver desacuerdos de manera productiva**. El equipo directivo debe comprometerse a escuchar y valorar opiniones diferentes, manejando las diferencias con respeto y **sin que se pierda el foco en el objetivo común**.

🔵 Lo que puede hacer RRHH para flexibilizar los procesos:

1. **Desarrollar programas de formación sobre liderazgo adaptativo:**

   - **Recursos Humanos** puede ofrecer formación que ayude a los líderes a trabajar en su **flexibilidad adaptativa** sin perder sus fortalezas. Esto puede incluir formación en **gestión del cambio**, habilidades de **escucha activa** y manejo de **conflictos**.
   - También puede ser útil proporcionar **entrenamientos en empatía** para los líderes, para que aprendan a equilibrar su estilo de liderazgo autoritario con un enfoque más humano, especialmente en tiempos de estrés.

2. **Implementar mecanismos de feedback continuo:**

   - Establecer un sistema de **feedback continuo y bidireccional** para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias sobre cómo mejorar los procesos. Esto incluye encuestas regulares sobre la cultura organizacional, la percepción del liderazgo y las posibles mejoras en el ambiente de trabajo.
   - Ayudar a que los directivos reciban retroalimentación sincera de sus equipos y facilitar el **autodiagnóstico** de los líderes para que tomen conciencia de su propio estilo de gestión y áreas de mejora.

3. **Fomentar el desarrollo de habilidades de comunicación:**

   - Si bien los directivos pueden ser claros en sus objetivos, es importante que también trabajen en sus habilidades de **comunicación efectiva**, de modo que el mensaje llegue de manera que motive, no que imponga.
   - Recursos Humanos puede ofrecer talleres que fortalezcan la comunicación en equipo, especialmente en temas de **resolución de conflictos** y **gestión del estrés**.

4. **Crear programas de bienestar emocional:**

   - Dado el enfoque en resultados, es importante que **Recursos Humanos** implemente programas de bienestar que ayuden a los empleados a lidiar con el estrés, la presión y la carga laboral, creando un espacio para el **equilibrio emocional** sin que afecte la productividad. Esto puede incluir actividades de relajación, mindfulness, o coaching individual.

🔴 Conclusión:

Lo más importante es que, sin necesidad de cambiar los perfiles de los líderes, el equipo debe **trabajar en su capacidad de adaptación** y en el uso de **estrategias que permitan flexibilizar los procesos sin comprometer los principios fundamentales** de la empresa. **Recursos Humanos** juega un papel clave al fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación, y bienestar, asegurando que los líderes no solo mantengan su enfoque en resultados, sino que también se adapten a las necesidades cambiantes de la organización.

¿Y si el CEO resulta ser el más estructurado y rígido de todos?

Cuando el CEO es el más estructurado, rígido y exigente de todos, se crea una **dinámica de microgestión** que puede generar frustración y desconfianza dentro del equipo directivo. La dificultad de delegar y la falta de autonomía son obstáculos importantes para el crecimiento, tanto a nivel personal como organizacional. Además, el hecho de que el CEO se involucre en todo y no permita que los demás tomen decisiones puede estar frenando la **eficacia** y la **innovación**.

Aquí te dejo algunas estrategias que pueden ayudar a manejar esta situación y mejorar el ambiente de trabajo:

✔ 1. Crear Espacios de Retroalimentación Constructiva

Aunque es un tema delicado, es importante que el equipo directivo se atreva a dar **feedback al CEO**. Esto puede ser un reto, pero puede hacerse de manera estratégica:

- **Encuentros regulares de feedback grupal:** Si el CEO tiene un carácter fuerte, los miembros del equipo directivo podrían organizar reuniones periódicas (de manera estructurada) donde todos puedan compartir de forma respetuosa sus preocupaciones. Aquí se pueden poner temas en la mesa como "delegación de tareas", "respetar los tiempos de toma de decisiones", o la necesidad de **autonomía para innovar**.

- **Feedback en términos de resultados:** Puede ser útil enmarcar el feedback en términos de impacto y resultados. Por ejemplo, "Cuando tú estás tan involucrado en los detalles, sentimos que nuestro tiempo y esfuerzo para liderar nuestras áreas no tiene el impacto que necesitamos." Hacerlo con datos, ejemplos y en términos de mejora de resultados puede ayudar a que no se sienta tan personal.

✔ 2. Establecer Límites y Delegar de Manera Más Clara

El equipo de dirección puede trabajar en **negociar límites claros de delegación** y establecer responsabilidades bien definidas. Aquí algunos puntos clave para hacerlo:

- **Definir los "límites de intervención":** Hay que aclarar qué decisiones son de responsabilidad del CEO y cuáles son de los directores de áreas. Esto puede implicar una **matriz RACI** (Responsable, Aprobador, Consultado e Informado) para definir claramente quién debe tomar cada decisión y cuál es el papel del CEO en cada proceso.

- **Proponer delegación progresiva:** En lugar de un cambio radical, proponer una **delegación progresiva** en donde el CEO empiece a ceder poco a poco áreas o temas de decisiones menores a los directivos, demostrando que las cosas siguen avanzando incluso sin su intervención constante. Este es un proceso que, aunque gradual, puede liberar al equipo y empoderarlo.

✔ 3. Promover la Autonomía en el Equipo Directivo

A veces, los CEO más estructurados no delegan porque no confían completamente en que los demás lo hagan de la misma manera o no ven el "valor" de hacerlo. Por eso, es esencial que los directivos trabajen en fortalecer su **credibilidad y confianza** en sus capacidades de gestión. Algunas maneras de hacerlo son:

- **Establecer objetivos claros y metas medibles** para cada área, de manera que se pueda evaluar el progreso de forma objetiva. Esto le dará al CEO la **seguridad de que las cosas se están haciendo bien**.

- **Comunicarse proactivamente con el CEO:** En lugar de esperar que el CEO se involucre en todo, el equipo puede **anticiparse** a sus intervenciones. Proponer reuniones cortas y muy estructuradas donde se presenten **progresos y resultados**, manteniendo el CEO informado sin que se sienta en la necesidad de intervenir en cada detalle.

- **Estrategia de comunicación eficiente:** Los directivos pueden organizarse para ser **claros, concisos y objetivos** al comunicar el estado de los proyectos, lo que permitirá mostrar el control sobre sus áreas sin la necesidad de un seguimiento constante.

✔ 4. Utilizar a Recursos Humanos para Facilitar la Transición

Recursos Humanos puede ser clave en este proceso para ayudar a **manejar el conflicto de manera constructiva** y a **implementar cambios culturales**:

- **Entrenamiento en gestión de la delegación y liderazgo autónomo** para todos los miembros de la dirección, incluido el CEO. Esto puede incluir entrenamiento sobre **líderes que empoderan** versus **líderes que microgestionan**, para sensibilizar al CEO sobre los impactos de su estilo de liderazgo.
- **Sesiones de coaching para el CEO**: El CEO podría beneficiarse de sesiones de coaching personalizado que lo ayuden a trabajar en su estilo de liderazgo, especialmente en cuanto a la delegación. A veces, los CEOs no son conscientes de cómo su comportamiento impacta al equipo, y un coach externo podría ayudar a ponerlo en perspectiva.
- **Promover la cultura de confianza y colaboración**: Recursos Humanos puede facilitar dinámicas de equipo que fortalezcan la **confianza mutua** entre el CEO y el resto del equipo directivo. Esto ayudará a que el CEO pueda relajarse un poco al ver que los demás pueden llevar el peso sin perder el control.

✔ 5. Buscar Soluciones Prácticas para la Microgestión

A veces, cuando un CEO se involucra en todo, hay que buscar formas de **proteger al equipo de la sobrecarga de trabajo** y la falta de autonomía. Algunas soluciones son:

- **Uso de herramientas de seguimiento de proyectos y resultados**: Implementar plataformas o sistemas donde el CEO pueda ver el progreso de los proyectos de

forma clara, sin tener que estar en todas las reuniones. Herramientas como **Trello, Asana o Monday** permiten a los líderes ver los avances sin tener que estar constantemente involucrados.

- **Proponer reuniones de check-in de alto nivel:** En lugar de tener al CEO metido en todos los detalles, establecer reuniones periódicas donde solo se revisen **temas estratégicos** y no operativos. Esto puede reducir la intervención directa en el día a día.

🔴 Conclusión:

La situación de un CEO excesivamente involucrado es desafiante, pero **trabajar en la construcción de confianza y delegación progresiva** es clave. El equipo directivo necesita ser estratégico, aprovechar los recursos de **formación y coaching**, y establecer límites claros que permitan avanzar en la autonomía sin perder el control sobre los resultados. La clave es avanzar paso a paso, usando estrategias de comunicación abierta, delegación gradual y la creación de espacios de feedback constructivos.