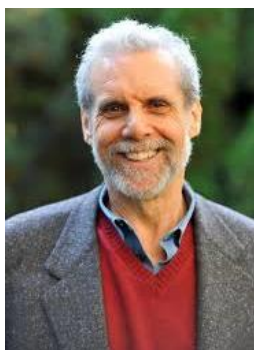
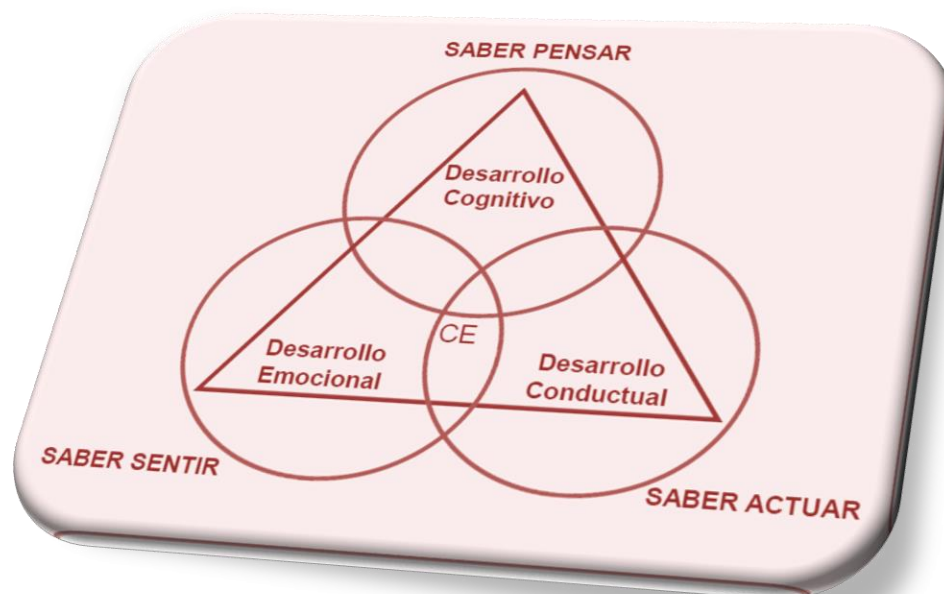


EL LIDER RESONANTE CREA MÁS.

Motivación para el cambio

RESUMEN DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE CAMBIO



Goleman. Daniel; Boyatzis. Richard y McKee, Anne

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
LA MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO	3
EL PRIMER DESCUBRIMIENTO: EL YO IDEAL, EL COMIENZO DEL CAMBIO	3
¿Cómo será usted dentro de 15 años?	4
El yo debería frente al yo ideal	4
Sin visión no hay entusiasmo	5
La filosofía: cómo determinamos los valores	5
El ideal del cambio constante	7
EL SEGUNDO DESCUBRIMIENTO EL YO REAL Y "EL SÍNDROME DE LA RANA HERVIDA"	8
El esquivo yo real.....	8
Mentiras vitales.....	9
Enterarse de la verdad	10
Un antídoto para los puntos ciegos	11
La tiranía de las debilidades	13
El balance personal	13
La metamorfosis. El cambio duradero del liderazgo.....	14
EL TERCER DESCUBRIMIENTO, UNA AGENDA DE APRENDIZAJE	15
La atención y la corteza prefrontal	16
Una nueva perspectiva sobre el establecimiento de objetivos	16
Los planes deben ser viables	18
Conozca su estilo de aprendizaje	18
EL CUARTO DESCUBRIMIENTO, RECABLEAR EL CEREBRO	20
Un nuevo modelo de aprendizaje	20
Poco entrenamiento y demasiada competición	22
El aprendizaje sigiloso	23
El poder del ensayo mental	23
EL QUINTO DESCUBRIMIENTO EL PODER DE LAS RELACIONES	24
La tensión del liderazgo.....	25
Mentores y coaches	26
La dirección resonante de los grupos	26

INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo resonante fue formulado por Daniel Goleman, R. Boyatzis y A. McKee en 2005 como una de las derivaciones de la inteligencia emocional publicitado en 1995 por el mismo Daniel Goleman, pero esta vez aplicado al mundo empresarial.

Estos autores explican de qué manera el sistema límbico -también llamado cerebro emocional- influye en nuestra vida en mayor medida que la corteza cerebral -parte racional del cerebro- y por qué el estado de ánimo de los líderes tiene un efecto tan profundo en las personas a las que lideran.

Dichos autores afirman que la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia -sintoniza mejor con los demás y mantiene relaciones transparentes-. Este tipo de líder está capacitado para proporcionar a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones.

En este sentido es el principal «gestor de significado» de un grupo. Por ejemplo, en contextos de crisis o turbulencia todas las miradas convergen en el líder en busca de orientación y de algún modo desempeña un papel fundamental en el clima emocional colectivo ya que explícita o implícitamente determina la norma emocional del grupo. Algunos de los signos más ventajosos del líder resonante consisten en el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados.

LA MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO

EL PRIMER DESCUBRIMIENTO: EL YO IDEAL, EL COMIENZO DEL CAMBIO

El hecho de conectar con los propios sueños libera tal pasión, entusiasmo y energía que, en el caso del líder, puede acabar contagiándose a sus subordinados. Ese es el "primer descubrimiento" del proceso que denominaremos aprendizaje autodirigido, y que comienza estableciendo contacto con el yo ideal, la persona que a uno le gustaría ser, tanto a nivel personal como a nivel profesional. Y es que en el primer momento en que conectamos con lo más profundo de nuestro ser, con nuestras propias vísceras, emerge un súbito entusiasmo ante las posibilidades que nos depara la vida.

Para emprender, o proseguir, el proceso de desarrollo de la inteligencia emocional es necesario comenzar estableciendo contacto con el potencial que se oculta en nuestro yo ideal. Como bien ejemplifican las dificultades que acompañan a las resoluciones de cambio que asumimos cada noche de año nuevo, no resulta nada sencillo cambiar de hábitos. Tengamos en cuenta que quién quiera transformar su forma mecánica de pensar y de actuar, deberá contrarrestar muchos años de aprendizaje que se hallan profundamente inscritos en sus circuitos neuronales. Por eso el auténtico cambio exige el compromiso de la dedicación

profunda a una imagen ideal futura de uno mismo, especialmente en situaciones difíciles o en épocas de grandes responsabilidades.



¿Cómo será usted dentro de 15 años?

Piense en dónde podría estar sentado leyendo este libro dentro de quince años. ¿Quiénes le rodearían si lograra realizar su ideal? ¿Qué aspecto tendría y cómo sería su entorno? ¿Qué es lo que haría a lo largo de un día o de una semana normal y corriente? No se preocupe por la viabilidad de esta visión, trate simplemente de evocar la imagen y de sentirse dentro de ella. Expláyese libremente en la descripción de esa visión de sí mismo dentro de quince años, grabe sus impresiones al respecto o hable de ello con alguien en quien confíe.

Son muchas las personas que, al realizar este ejercicio, afirman experimentar una liberación de energía que despierta su optimismo. Esta forma de visualización ideal del futuro suele ser una forma muy poderosa de establecer contacto con las posibilidades reales de transformar nuestra vida.

De hecho, el mismo acto de visualizar el cambio puede llenarnos de preocupaciones por los obstáculos que puedan presentarse. Hay veces en que, después de haber experimentado una sensación inicial de entusiasmo por nuestro futuro ideal, la perdemos de inmediato y nos frustramos porque caemos en la cuenta de que, en la actualidad, nuestra vida cotidiana dista mucho de nuestro ideal. Tal vez, en este punto, pueda servirnos recordar el papel que desempeña el cerebro en los sentimientos.

La activación de la corteza prefrontal izquierda resulta sumamente movilizadora, porque nos permite imaginar, más allá de todos los obstáculos que puedan presentarse, lo bien que nos sentiremos el día en que alcancemos nuestra meta ideal. Cuando, por el contrario, no prestamos tanta atención a nuestra imagen ideal como a los problemas que obstaculizan nuestro camino, se activa la corteza prefrontal derecha y nos sumimos en una visión pesimista y desmotivadora que puede acabar impidiendo realmente el éxito.

El yo debería frente al yo ideal

Cuando un padre, un esposo, un jefe o un maestro nos dicen cómo debemos ser están dándonos su versión de nuestro yo ideal, una imagen que contribuye a configurar el llamado yo debería (es decir, la persona en la que supuestamente deberíamos convertirnos). Y, cuando aceptamos ese yo debería, se convierte en una prisión, que el sociólogo Max Weber denominó nuestra "jaula de hierro", en la que acabamos atrapados como el mimo dentro de una habitación imaginaria de paredes invisibles de la que parece no poder salir. Eso es, precisamente, lo que ocurre cuando, en el seno de una organización, las personas conciben el avance como una especie de "ascenso", en lugar de reconocer que cada uno puede tener sus propios sueños y su propia definición del éxito. Por eso ese tipo de creencias pueden convertirse fácilmente en elementos del yo debería.

Con el paso del tiempo, las personas acaban perdiendo el contacto con su yo ideal, su visión se torna confusa y pierden de vista sus sueños. Apremiados por la obligación de liquidar una hipoteca, sufragar la carrera universitaria de sus hijos o el deseo de mantener cierto estilo de vida, hay quienes terminan olvidando si el camino que han emprendido les ayuda o no a