

Basándose en una sólida Investigación que recoge la experiencia de miles de directivos enfrentados a las situaciones más críticas en el desempeño de sus responsabilidades, y en los datos proporcionados por los últimos descubrimientos de neurología moderna, los autores dan forma a una obra focalizada en el liderazgo basado en la aplicación de la **inteligencia emocional** y la manera de aprender a ejercerlo.

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

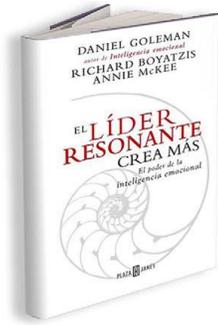
La tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce *resonancia*.

Para Goleman, Boyatzis y McKee la clave del liderazgo resonante se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que posean los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismo y con los demás.

#### BIBLIOGRAFIA

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee

Con fines exclusivamente didácticos  
Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



# EL LIDER RESONANTE

## El poder de la inteligencia emocional

**Autor:** Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee

### Liderazgo e inteligencia emocional

Los autores presentan en el libro un modelo en el que señalan la existencia de cuatro dominios fundamentales de la inteligencia emocional –conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones- que se divide a su vez en dieciocho competencias.

Asimismo consideran que los mejores líderes son aquellos que utilizan con flexibilidad lo que ellos denominan «el repertorio del liderazgo» y lo dividen en seis tipologías diferentes.

En la segunda parte del libro el mensaje de los autores es que las características propias de la inteligencia emocional y del liderazgo resonante pueden cultivarse, tanto a nivel individual como organizativo y para ello proponen un modelo de aprendizaje y cambio autodirigido elaborado por Richard Boyatzis.

Aun cuando no cabe duda que el pensamiento analítico y la claridad conceptual sean habilidades fundamentales e imprescindibles para ejercer el liderazgo, la capacidad intelectual, por sí sola no hace al líder.

Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. Su éxito no depende tanto de *lo que hacen* como del *modo en que lo hacen*.

El líder proporciona a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones.

Es, por definición, el principal «gestor de significado» de un grupo. En contextos de crisis o turbulencia todas las miradas convergen en el líder en busca de Orientación.

Desempeña un papel fundamental en el clima emocional colectivo ya que explícita o implícitamente determina la norma emocional del grupo.

Si un líder carece de la capacidad para encauzar las emociones adecuadamente, nada de lo que haga funcionará como es debido.

## Resonancia y Disonancia

Resonar según el diccionario es el «refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo» o «mediante la vibración sincrónica». El análogo humano de esta vibración sincrónica tiene lugar cuando dos personas sintonizan en la misma «longitud de onda emocional», cuando se sienten «en sincronía».

La disonancia por el contrario hace referencia a un sonido desagradable y discordante e implica falta de armonía.

## El liderazgo resonante

El Liderazgo resonante, para Goleman, Boyatzis y McKee es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.

Unos de los signos más evidentes del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados.

La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo.

Este tipo de líderes sabe movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados.

Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores. El resultado es que la atención del grupo se desvía de su

misión y se centra en el malestar colectivo. Este líder crea grupos discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás.

El líder disonante moviliza emociones negativas y genera en el equipo sentimientos de frustración, resentimiento, rencor y rabia.

Existen diferentes modos de ejercer el liderazgo resonante y disonante.

## La biología - El cerebro humano

La reciente investigación cerebral pone de relieve los mecanismos neurológicos en los que se sostiene el liderazgo resonante.

La obra de Goleman, Boyatzis y McKee explica con detalle cómo la inteligencia emocional se asienta -fisiológicamente- en los circuitos neuronales que conectan los centros ejecutivos del cerebro (situados en los lóbulos frontales) con el sistema límbico (centro cerebral que regula las emociones).

A diferencia de otros sistemas de nuestro cuerpo, el sistema límbico - también llamado cerebro emocional- es un sistema abierto, lo cual significa que se halla condicionado externamente, y es por ello que nuestra estabilidad emocional depende, en parte, de las relaciones que establezcamos con los demás.

Las señales que este sistema transmite al resto del cuerpo son capaces de modificar la tasa hormonal, las funciones cardiovasculares, el ciclo del

sueño y hasta el sistema inmunológico de otra persona.

Es esta interrelación fisiológica la que afecta todas las dimensiones de nuestra vida social, y hace que podamos sintonizar automáticamente nuestras emociones con las de las personas con quien nos hallamos.

La investigación científica ha demostrado que al comienzo de una determinada interacción los ritmos corporales de los implicados son diferentes pero al cabo de unos minutos acaban sincronizándose. Este fenómeno se denomina mirroring o contagio emocional y se halla presente tanto en situaciones conflictivas como en las placenteras aun cuando las personas, estando próximas, no mantengan contacto verbal.

Este mecanismo hace que los líderes emocionales operen como una suerte de «focos de atracción límbicos» ejerciendo una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores. Por ello que resulta tan importante el hecho de que manejen y expresen sus emociones con maestría.

## **El impacto en el trabajo**

### **Efectividad, liderazgo e inteligencia emocional**

Los autores señalan que si bien cierto grado de ansiedad (que acompaña, por ejemplo a la proximidad de la fecha de entrega de determinado trabajo) puede servir para centrar la atención y la energía de los involucrados, el estrés prolongado reduce la capacidad del

cerebro para procesar la información y responder eficazmente, y acaba dificultando las relaciones y disminuyendo el rendimiento.

La risa y el optimismo, por el contrario, suelen consolidar las habilidades neuronales básicas para desempeñar bien el trabajo.

Las hormonas que son segregadas en el torrente sanguíneo cuando una persona está disgustada tardan mucho tiempo en reabsorberse. Este es uno de los motivos por los cuales una discusión puede dejarnos sumidos durante horas en la tensión y la preocupación.

Las emociones negativas – especialmente el enfado, la ansiedad y la sensación de inutilidad crónica- «monopolizan» la atención y dificultan el trabajo. Más allá de cierto nivel, la ansiedad y la preocupación acaban menoscabando seriamente las capacidades mentales.

Pero la ansiedad no solo erosiona las capacidades mentales, sino que también disminuye la inteligencia emocional, ya que las personas angustiadas tienen más dificultades en interpretar adecuadamente las emociones de los demás, reduciendo su empatía y obstaculizando sus habilidades sociales.

Las investigaciones corroboran que los estados de ánimo positivos nos ayudan a percibir más favorablemente los hechos y las personas, contribuyendo a un grado mayor de conciencia de los recursos disponibles para alcanzar un determinado objetivo.

La risa y la broma oportuna estimulan la creatividad, abren vías de comunicación, consolidan la sensación de conexión y confianza y convierten al trabajo en algo mucho más agradable.

La capacidad del líder para inducir estados de ánimo positivos y cooperativos resulta fundamental para determinar el éxito del grupo.

Según los estudios realizados por los autores el clima emocional da cuenta de entre el 20 y 30 por ciento del rendimiento. Y dicho clima depende entre un 50 y un 70 por ciento de las acciones del líder. Es él más que cualquier otra persona quien pone las condiciones que determinan directamente la capacidad de las personas para responder positivamente al trabajo.

## Las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional

Goleman, Boyatzis y McKee han determinado cuatro dominios de la inteligencia emocional -divididos en 2 dominios de competencia personal y 2 dominios de competencia social- y dieciocho competencias que se desprenden de ellos.

Para los autores las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica que potencia la eficacia de los líderes.

### 1. Dominios de competencia personal:

Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

#### Conciencia de uno mismo

Competencias asociadas:

1. Conciencia emocional de uno mismo
2. Valoración adecuada de uno mismo
3. Confianza en uno mismo

#### Autogestión

Competencias asociadas:

4. Autocontrol emocional
5. Transparencia
6. Adaptabilidad
7. Logro
8. Iniciativa
9. Optimismo.

### 2. Dominios de la competencias social:

Determinan el modo en el que nos relacionamos con los demás.

#### Conciencia Social

Competencias asociadas:

10. Empatía
11. Conciencia de la organización
12. Servicio

#### Gestión de las relaciones

Competencias Asociadas:

13. Liderazgo inspirado
14. Influencia
15. Desarrollo de los demás
16. Catalizar el cambio
17. Gestión de conflictos
18. Trabajo en equipo y colaboración

### El repertorio del liderazgo

De acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee existen seis estilos de liderazgo. Los primeros cuatro alientan la resonancia y los otros dos, si bien son

útiles en situaciones bien concretas deben ser usados con cuidado ya que pertenecen al estilo disonante.

Para los autores, los mejores y más eficaces líderes son aquellos que pueden hacer uso con flexibilidad de las seis modalidades diferentes de liderazgo y que pueden pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan.

Cada uno de ellos alienta a la resonancia de manera diferente, se asientan sobre competencias particulares, y generan un impacto distinto sobre el clima. Por ello resulta apropiado utilizarlos dependiendo de la situación a resolver.

#### **Estilos resonantes:**

1. Visionario
2. Coaching
3. Afiliativo
4. Democrático

#### **Estilos disonantes:**

5. Timonel
6. Autoritario

#### **Convertirse en un líder resonante**

Los autores acuerdan en que la inteligencia emocional posee un importante componente genético, y otro adquirido.

Por lo tanto si bien las personas podemos diferir en el nivel de partida de desarrollo de esas habilidades todos podemos aprender a mejorarlas. No obstante para ello se requiere de esfuerzo, motivación y compromiso.

El desarrollo de las habilidades del liderazgo requiere de un tipo de aprendizaje diferente del que precisa el cerebro pensante, porque la reeducación del cerebro emocional necesita de mucha práctica y mucha repetición.

El modelo de aprendizaje que proponen los autores es el de aprendizaje autodirigido desarrollado por Richard Boyatzis y atraviesa cinco fases diferentes que se denominan «descubrimientos».

Cada descubrimiento sirve para efectuar cambios necesarios en las dieciocho competencias de la inteligencia emocional antes descriptas.

#### **Primero:**

Tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo, conectar con los propios sueños. La respuesta a la pregunta ¿Quién quiero ser?

#### **Segundo:**

Descubrir quién está siendo uno ahora. Responder a la pregunta ¿Quién soy yo? Detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo lo ven los demás y cuáles son sus creencias más profundas.

#### **Tercero:**

Elaborar una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades. Establecer objetivos basados en las fortalezas.

#### **Cuarto:**

Ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo.

## **Quinto:**

Ser consiente que para poder llevar a cabo las acciones de las cuatro fases anteriores necesitamos de los demás y en ese sentido desarrollar relaciones personales de apoyo social que posibiliten el cambio.

## **La organización emocionalmente inteligente**

Una organización emocionalmente inteligente es, para Boyatzis, Goleman y McKee:

«Una organización convencida y orgullosa de sus capacidades, que reconoce sus puntos fuertes y débiles, y que sabe convivir con el nivel de tensión adecuado para mantener su posición competitiva sin menoscabo de la salud individual de sus miembros y de la salud de sus relaciones interpersonales y colectivas.»

Para los autores la creación y mantenimiento de organizaciones emocionalmente inteligentes es una de las principales responsabilidades del líder.

De él depende que una organización:

- 1. Identifique su realidad emocional**
- 2. Articule su visión ideal**
- 3. Contribuya a que los integrantes descubran el papel que les corresponde.**

## CONOZCA AL AUTOR



**Daniel Goleman**

Nacido en 1947, es copresidente del Consorcio foro Rexach en Emocional Inteligencia de la Graduate School of Education and Professional Psychology de la Rutgers University. Se licenció en el Amherst College y se doctoró en psicología clínica y evolutiva en la Harvard University donde terminó impartiendo clases.

Ha sido cofundador del Colaborativa foro Academics, Social and Emotional Learning de la University of Illinois (Chicago), un grupo de investigación centrado en la evaluación y difusión de los programas escolares para el desarrollo del autocontrol afectivo.

Fue editor de la revista *Psychology Today* y es redactor de las páginas científicas del prestigioso diario *The New York Times* por la que fue dos veces nominado al premio Pulitzer por su trabajo periodístico sobre el cerebro y las ciencias del comportamiento.

Su libro *La Inteligencia Emocional* se ha publicado en 30 idiomas en 50 países, tiene 5 millones de copias en la imprenta.

Su artículo publicado en el *Harvard Business Review* en noviembre de 1998 «¿Qué hace a un Líder?» fue el más solicitado para reimprimirse en 1999. En la misma publicación, en el número de abril del 2000 publicó «El Liderazgo que Funciona»

### **Su página Web**

<http://www.eiconsortium.org/members/goleman.htm>

### **Para visitar**

<http://www.iveybusinessjournal.com>  
<http://www.eiconsortium.org/members/goleman.htm>

### **Otros libros del autor**

La inteligencia Emocional - 1995  
La inteligencia Emocional en el trabajo - 1998  
Emociones Destructivas – 2003



**Richard Boyatzis**

Ingeniero Aeronáutico egresado del MIT, doctor en Psicología, es consultor organizacional, realizó en primer trabajo de investigación sobre competencias directivas, publicado en 1982 con el título *The competent Manager*, que es una referencia obligada para todos los expertos.



## **Annie McKee**

Dr. Annie Mc Kee codirige el Teleos leadership Institute, una firma internacional de consultoría que provee servicios a las principales empresas y organizaciones sin fines de lucro (entre ellas a las Naciones Unidas).

Asimismo enseña en la Graduate School of Education de la Universidad de Pennsylvania, y en la Wharton School's Aresty Institute of Executive Education.

En todos los roles que desempeña se caracteriza por diseñar enfoques novedosos orientados al desarrollo del liderazgo.