



¡Tú! La fuerza positiva del cambio

Aprovechar las ideas de la neurociencia y la psicología positiva

(*You! The Positive Force In Change*)

Eileen Rogers y Nick van Dam | LULU Publishing © 2015

El cerebro humano está conectado para resistir el cambio. Los expertos en liderazgo Eileen Rogers y Nick van Dam mencionan su reacción al cambio –el factor miedo– como una causa fundamental del fracaso personal y organizacional. Son partidarios de utilizar un planteamiento de gestión positivo basado en pruebas como una alternativa empática al autoritarismo chapado a la antigua. Esta estrategia puede ayudar a los directivos a disipar el temor al cambio que bloquea a la gente en su posición y le impide considerar lógicamente asuntos importantes. El proceso de la plasticidad neuronal ayuda al cerebro a crear las nuevas conexiones que necesita la gente para lidiar con situaciones nuevas, pero funciona mejor en medio de una calma consciente. Un estado mental negativo es contagioso y engendra inflexibilidad, pero la positividad puede ayudar a los directivos y a sus empleados a manejar el cambio. *getAbstract* recomienda las percepciones y métodos de los autores a directivos progresistas que hagan la transición a un enfoque emocionalmente inteligente y más consultivo para liderar el cambio.

Ideas fundamentales

- Para fomentar su resiliencia, flexibilidad y salud, convierta la positividad en hábito.
- La conciencia plena despeja la mente y lo ayuda a apreciar la belleza del momento.
- La neurociencia revela qué es lo que motiva a la gente y cómo deben los líderes manejar a sus empleados.
- Los buenos líderes aprovechan la inteligencia social y la inteligencia emocional para tomar mejores decisiones.
- Nadie puede ser bueno en todo; la evaluación de fortalezas revela talentos individuales. Para aumentar el compromiso de los empleados, dele a las personas trabajos que sean adecuados a sus fortalezas.
- Las organizaciones deben crear oportunidades para “fluir”; el cumplimiento incluyente se deriva del trabajo estimulante.

- Sin confianza, todas las transacciones se vuelven más complejas, frágiles y costosas.
- Un planteamiento de gestión enfocado en el problema crea una estrategia de déficit.
- El *coaching* apreciativo de un gerente acepta los temores normales de los participantes sobre el cambio y valora por completo sus contribuciones a las iniciativas de cambio de la organización.
- Las personas realizan su mejor trabajo cuando los líderes crean una cultura de confianza y optimismo.

Resumen

Liderazgo con sentido y propósito

Los líderes pueden aprovechar las ideas de la neurociencia y la psicología para ampliar el significado del trabajo y hacerlo más satisfactorio para los empleados. Los líderes necesitan flexibilidad, positividad y comprensión para evitar la desmotivación que perjudica a su fuerza laboral. Deben canalizar sus momentos de liderazgo tanto para el bien de su compañía como para el bien social. Las empresas deben actuar de manera distinta en el siglo XXI; la gestión de vanguardia incluye ahora conceptos tales como “no solo por las ganancias” y “capitalismo ético”.

“Todos los seres humanos tienen un potencial extraordinario para abrazar la vida, aportar valor y marcar una diferencia”.

La ciencia cognitiva moderna está desmantelando rápidamente los viejos enfoques de gestión de comando y control. Los líderes suelen ser o disonantes o resonantes, según el teórico organizacional Richard Boyatzis. La inteligencia emocional es esencial para el liderazgo resonante. Los buenos líderes reconocen que las estructuras laborales jerárquicas del siglo XX son insostenibles.

Qué hace su cerebro

Incluso en la edad adulta, su cerebro permanece asombrosamente “plástico”; puede dominar nuevas habilidades a lo largo de toda su vida. La plasticidad neuronal del cerebro le permite aprender. Si tuvo usted tendencia a la negatividad en el pasado, puede aprender a adoptar un enfoque positivo para el cambio. Al utilizar la capacitación de conciencia plena y sus técnicas, usted y a quienes dirige pueden escapar de la inflexibilidad mental dañina causada por ciclos de retroalimentación (*feedback*) negativa.

“Todos tienen momentos de liderazgo, sin importar su papel o su título en la organización”.

Cuando surge una cuestión de cambio, la respuesta automática del cerebro es percibirla como un problema u obstáculo. El cerebro tiende a la negatividad porque el cambio puede parecer amenazador. En términos evolutivos, el cambio implica a menudo peligro real. Enfocar el cambio

con una mentalidad positiva puede requerir autodisciplina, ya que el nivel de optimismo o pesimismo de una persona acerca del cambio está determinado genéticamente. Ese código genético es, en palabras del difunto experto en informática Randy Pausch, autor de *La última lección*, las “cartas que le repartieron”. Sin embargo, puede entrenar a su cerebro para que reformule los problemas y los vea positivamente.

“El flujo produce una experiencia óptima, en la que el cuerpo o la mente se expande a su límite en un esfuerzo voluntario para lograr una meta difícil que vale la pena”.

Todos se explican cuestiones difíciles a sí mismos e infieren conclusiones. Los optimistas manejan las circunstancias malas creyendo que sus problemas son transitorios, controlables y específicos de esa situación particular. El pesimista suele ver las fallas como síntomas de debilidades personales arraigadas.

“El fundamento de la confianza impregnará todos los aspectos de su compañía: las personas, los productos que producen y la cultura corporativa”.

El psicólogo Martin Seligman, autor de *La auténtica felicidad*, subraya la manera en que el estilo explicativo de los optimistas contribuye positivamente a su salud y éxito y hace notar que los estilos pesimistas tienen correlaciones negativas igualmente fuertes. La autoexplicación positiva lleva al pensamiento positivo y a resultados positivos. Tanto los individuos como las organizaciones pueden incurrir en este círculo virtuoso para volverse más resilientes frente a la adversidad.

La conciencia plena

Cuando usted realiza varias tareas, su cerebro no puede enfocarse adecuadamente en una sola tarea y aumentan los indicadores de estrés, como la producción cerebral de cortisol. Aun cuando necesite enfocarse, es casi imposible dirigir su atención y sentirse comprometido cuando su mente está inquieta y abarrotada. No puede apreciar por completo la belleza fugaz del mundo si no está presente en el momento. Practicar la conciencia plena centra su pensamiento en el presente, calma el estrés y reduce la tendencia de la mente a saltar entre pensamientos del pasado y del futuro de una manera caótica y no enfocada.

“Las personas se unen a las compañías, pero dejan a sus jefes”.

De acuerdo con la Academia Militar de Estados Unidos, la era moderna se caracteriza por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA). Dado esto, sorprende poco que la gente pase tanto tiempo en modo de lucha o huida, con la amígdala –el centro de miedo del cerebro– funcionando a toda marcha. La conciencia plena puede reducir ese estado autodestructivo.

“Al reconocer nuestras propias sendas neuronales, podemos... practicar el pensamiento positivo con la suficiente frecuencia para que los patrones... del cerebro se conviertan en nuestras competencias inconscientes y apoyen nuestras percepciones positivas”.

La neurociencia afectiva –el estudio neuronal de cómo funcionan las emociones– revela que la amígdala de acción rápida del cerebro puede apropiarse de sus sentimientos cuando está alterado. Las emociones fuertes pueden nublar su juicio y llevarlo a tomar malas decisiones. Sea consciente de que su estado de ánimo estresado puede infectar el estado de ánimo de toda su organización.

“Manténgase derecho y sonría, este cambio ya impulsa a su cerebro para enviar neuroquímicos que realmente lo harán feliz”.

El psicólogo y autor Howard Gardner enseña que, además del IQ, las personas tienen inteligencias múltiples, entre ellas, la inteligencia social y la inteligencia emocional. Cuando los líderes ejercen inteligencia emocional genuina y muestran que entienden a sus empleados como individuos, generan un sentido compartido de valor personal. Para descubrir qué motiva a la gente que dirige, pregúnteselo abierta y empáticamente.

Fortalezas fundamentales y ocultas

La poda sináptica se inicia en el cerebro alrededor de los tres años de edad. Se descartan las neuronas poco utilizadas, pero las redes neuronales que se usan más sobreviven a través de la adolescencia hasta la edad adulta y forman las aptitudes básicas de la persona. El dicho de que se puede ser grandioso en todo lo que uno se proponga es erróneo, porque todos pierden algo de esa flexibilidad mental de la infancia. Las aptitudes básicas son las que dominan. Gracias a la plasticidad neuronal, todavía se pueden formar nuevas redes de conexiones neuronales y adquirir otras aptitudes, fortalezas y valores como adulto.

“La indagación apreciativa reconecta el cerebro de la empresa de una mentalidad fija a una mentalidad de crecimiento”.

Para que su compañía alcance su potencial completo, necesita usted echar mano de todas las fortalezas que ofrezca su fuerza laboral. Las herramientas de evaluación como Gallup StrengthsFinder y el Capp Realise2 ayudan a la gente a identificar fortalezas distintivas que de otra manera no se aprovecharían. A las personas les gusta hacer aquello en lo que son buenas, así que necesitan saber qué es. Una vez que identifiquen sus fortalezas, pueden trabajar con sus directivos para esculpir descripciones del trabajo que ambas partes valoren. Esto también beneficia a la compañía, porque evita retiros costosos y la perturbadora rotación de personal.

Flujo enriquecedor

Cuando usted está inmerso y comprometido a la vez en una tarea agradable, está en estado de flujo. Usted está tan en sintonía con su tarea que pierde la noción del tiempo. Algunos directores

ejecutivos, incluido Douglas Conant de Sopas Campbell's, reconocen que los empleados quieren que su trabajo tenga significado para que puedan comprometerse completamente con él. Necesitan una misión. Por ejemplo, Conant involucró a los empleados de Campbell's en cumplir objetivos ambiciosos para hacer a la compañía más amigable con el ambiente, lo que dio como resultado una drástica reducción del consumo de agua y de las emisiones de gases de efecto invernadero.

“La aplicación de reparaciones lentas, iterativas y muy estrechas a problemas grandes solo pueden abordar el statu quo”.

El compromiso es un proceso bidireccional. Las corporaciones no pueden crear un sentido de comunidad de arriba abajo. La falta de conciencia del empleador fomenta la existencia de empleados de “renunciar y quedarse”, que cuestan mucho dinero y contribuyen poco. Un trabajo puede convertirse en un “llamado” solo cuando los trabajadores se sienten estimulados y animados. Un empleador consciente ayuda todos a encontrar su llamado.

El círculo de riesgo y confianza

En un mundo VICA, la confianza parece escasa, pero las compañías necesitan operar eficientemente. Todas las interacciones son más costosas, complicadas y largas sin una cultura de confianza. Las legislaciones como la Ley Sarbanes-Oxley 2002, que el Congreso de Estados Unidos aprobó a raíz del escándalo de Enron y otras fechorías corporativas, no sustituye a una cultura genuina de integridad.

“Practicar la conciencia plena limpia el cerebro de ruido externo e interno, y una mente tranquila es clave para pensar con claridad”.

Cuando confía en la gente, corre el riesgo de que lo decepcionen. Asume el mismo riesgo cuando confía en una organización. Una compañía o un individuo deben seguirse ganando la confianza para evitar provocar el tipo de sospecha o riesgo que daña la relación. Las compañías también corren un riesgo calculado al confiar en las personas, socios y clientes, pero se benefician a largo plazo del dividendo de la confianza.

“Al flexionar los músculos de su mente, fortalece su atención y concentración”.

Cuando usted siente una sensación de confianza, su cerebro libera neurotransmisores como la oxitocina. La confianza es un salto de compromiso emocional basado en datos, pero, aun así, un riesgo; un ciclo de retroalimentación que tiene que iniciarse en algún lado y el mejor lugar para empezar es con usted mismo. Diferencie entre metacognición –pensar y entender sus propios pensamientos– y rumia, que significa preocuparse u obsesionarse. aspire a la autocomprensión, no a la preocupación.

Valorar la colaboración y la imaginación

Para ayudar a que su iniciativa de cambio tenga éxito, involucre por completo a las personas en el proceso de cambio. Utilice la indagación apreciativa y el coaching apreciativo para despejar sus preocupaciones acerca de que el cambio significa inestabilidad. Las iniciativas como “Imagine Chicago” –una visión futurista para esa ciudad– muestra como los proyectos importantes de cambio pueden involucrar a personas y grupos de todos los niveles y reunirlos como participantes y co-creadores, y no como espectadores.

“Promover el sentimiento de ser valorado e involucrado es el motor más potente del compromiso de los empleados”.

El enfoque de la escuela de negocios al estilo antiguo para tratar problemas corporativos es una estrategia de déficit basada en la reparación de las fallas percibidas: criticar a los empleados, por ejemplo, aun cuando la gente no responde bien a la negatividad. Al involucrar a todos positivamente y discutir lo que es bueno del presente, en lugar de lo que está mal en él, los facilitadores pueden iniciar un diálogo optimista y saludable que permite a los participantes utilizar libremente su imaginación. Esta es la manera emocionalmente inteligente de construir organizaciones ágiles que prosperarán en el siglo XXI.

“La raíz de la palabra optimismo se deriva del latín ‘optimus’, que significa el mejor, el superlativo de bueno. Esencialmente, es la tendencia a tener confianza en el futuro”.

Tales organizaciones ágiles requieren una mentalidad de coaching. Inserte el coaching en su *ethos* para obtener lo mejor de sus empleados. Como dice el experto en gestión Peter Drucker, asumen “el cometido más urgente... de enseñar a las personas cómo aprender”.

El coaching apreciativo ayuda a las personas a conectarse con sus valores y a utilizar su capacidad neuroplástica para encontrar placer en el trabajo. El coach de negocios Marshall Goldsmith piensa que la retroalimentación no funciona principalmente porque la gente la considera negativa y unidireccional. Su forma de *coaching* apreciativo es la técnica de alimentación prospectiva, en la que un individuo elige una meta y luego busca abierta y apreciativamente consejo sobre cómo lograrla. El método de “el yo mejor reflejado” del *coach* Robert Quinn, otro estilo de *coaching* apreciativo, adopta un enfoque similar. Utiliza preguntas abiertas para formar el autorretrato de una persona en su mejor estado. Ambos ejercicios llevan a planes de acción.

Prosperar ahora

Cuando los líderes buscan formas de infundir significado en el trabajo, los empleados ganan una comprensión fresca de la motivación. Este es un reto enorme. Los líderes que quieren mejorar su comprensión del bienestar, deben buscar nuevas formas de análisis estadísticos, como la encuesta

global de bienestar de Gallup, que evalúa el estatus de prosperidad, dificultad o sufrimiento de 150 países.

Los líderes que entienden la neurociencia, la psicología positiva y la conciencia plena tienen una ventaja. La gente quiere prosperar y ser feliz. El cambio es emocionalmente difícil, puede desencadenar las señales de alarma. Pero el cambio positivo puede ser inspirador si desactiva sus riesgos y ayuda a las personas a comprometerse de todo corazón.

Sobre los autores

Eileen Rogers es fundadora y directora ejecutiva de la consultoría LeadershipSigma. **Nick van Dam** es el gerente principal global de aprendizaje de McKinsey & Company.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/24598>

Este resumen solo puede ser leído por Panamá Lee (Panama.Lee@panama.com)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).