

La clase pasada vimos la diferencia entre los problemas técnicos y los adaptativos. Dijimos que cuando enfrentamos problemas adaptativos, a diferencia de los técnicos, no bastaba la autoridad y se necesitaba ejercer liderazgo, ya que el problema son las personas, que deben cambiar. Por ello, era fundamental enfrentar a las personas con el problema para hacerlas responsables de su solución, ya que ellas son el problema, pero también la solución.

Surge ahora la pregunta de cómo ejercer liderazgo, es decir, cómo lograr que las personas se hagan responsables de los problemas que dependen de ellas –y no de las autoridades– solucionar. Si pensamos ejercer liderazgo, pensamos movilizarlas, queremos que se hagan responsables. Esto no podemos hacerlo sin las personas. Lo primero entonces es saber en qué están ellas. Esto requiere una habilidad que llamaremos **subirnos al balcón**.

¿En qué consiste esta habilidad? Respondemos con una pregunta: ¿cómo podemos entender en qué están las personas? Esto no es fácil, pero hay algunas recetas. En primer lugar, hablamos de subirnos al balcón porque el balcón es un lugar elevado que nos da perspectiva. ¿Por qué necesitamos ganar perspectiva? Hay un dicho que lo deja muy claro: los árboles no nos permiten ver el bosque. Es muy difícil ganar perspectiva si no podemos alejarnos del día a día y nuestras preocupaciones.

Esta habilidad, fundamental para ejercer liderazgo, podemos entenderla como el proceso que nos ayuda a mirar por sobre las urgencias que nos ocupan a diario para entender las cosas mejor y poder luego hacer intervenciones más inteligentes y efectivas, lo que necesitaremos si queremos movilizar a las personas.

¿Por qué hablamos de subirnos al balcón y de la pista de baile? Imaginémonos en una fiesta en un gran salón. Cientos de invitados interactuando durante toda la noche, con una banda en vivo de fondo. Como un invitado más, no será fácil poder dimensionar que cosas están pasando en los diferentes sectores de la pista de baile, más allá de nuestro radio cercano. Podríamos estar bailando toda la noche y quedarnos con la impresión de que la fiesta estuvo increíble y que todos los invitados lo estaban pasando igual de bien que tú. Sin embargo, si hubieras tenido la posibilidad de subir al segundo piso, y asomarte por un balcón, podría haber cambiado la visión que te habías creado cuando estabas bailando.

Desde arriba podrías haber visto otras dinámicas que se estaban dando. Por ejemplo, a un grupo de amigos sentados en un rincón del salón, molestos con la música de la banda. A algunos invitados dando vueltas de manera solitaria, cansados de buscar una pareja para bailar. A un par de personas enfrascadas

en una discusión que termina con ambos en el piso dándose golpes. Otro grupo discutiendo con el dueño de la fiesta porque la barra había cerrado muy temprano. Una mujer desesperada buscando su cartera perdida. Un joven en manifiesto estado de ebriedad molestando a una pareja de amigas. Y muchas otras situaciones que desde la pista de baile no hubieras tenido la posibilidad de haber visto. Lo mismo pasa en los sistemas sociales que tratamos de movilizar. Muchas veces nos centramos en nuestro metro cuadrado pero no somos capaces de mirar más allá.

El ejercicio de subirnos al balcón es fundamental antes de intervenir un sistema social. Debemos ser conscientes del estado actual (**A**) del sistema social para poder comprender cual será el desafío adaptativo o trabajo que deberá realizar ese grupo para llegar al estado deseado (**B**). Para poder hacer un correcto diagnóstico del problema que estamos enfrentando, deberemos tomar perspectiva y poner especial atención en tres distinciones fundamentales.

Primero deberemos poner atención a los distintos grupos de interés, o **facciones**, que se verán afectadas. Por ejemplo, en un local tendremos los clientes, los proveedores, los reponedores externos y los internos, funcionarios de soporte, sea transporte, compra o capacitación, los administradores, sub administradores, jefes de ventas, cajeras, empaquetadores, etc. y todos ellos tendrán sus propios **intereses**, habrán algunos compartidos y otros distintos, pudiendo incluso haber algunos incompatibles. Al subirnos al balcón deberemos ver cuales son estas facciones y preguntarnos cuales son los intereses que representa cada una de ellas.

Cuando distinguimos las diferentes facciones presentes en cada sistema, podemos empezar a entender y analizar la segunda distinción: las diferentes **expectativas** que están presentes en cada una de ellas. Si dijimos que un problema era la brecha entre la realidad y las expectativas, es fundamental conocer cuales son las expectativas que tiene cada facción, para tener claridad con respecto al tamaño de la brecha que deberemos enfrentar. Teniendo claro cuales son esas expectativas, podremos proyectar cuales serán las resistencias a las que nos enfrentaremos cuando nos bajemos del balcón a intervenir.

Y por último, y uno de los asuntos más importantes de analizar al mirar las diferentes facciones desde el balcón, son los prejuicios o **supuestos** presentes en cada una de ellas. Los supuestos son ciertas verdades que nosotros establecemos y a partir de las cuales construimos la realidad. Por ejemplo, antiguamente se creía que la Tierra era plana. Los navegantes, al actuar bajo ese supuesto, realizaban sus viajes teniendo siempre la costa a la vista, ya que existía el temor

a lo desconocido. ¿Qué hubiera pasado si Cristóbal Colón no hubieses cuestionado ese supuesto? Los supuestos pueden ocasionarnos problemas cuando no somos conscientes de su existencia y de cómo distorsiona la forma en que vemos la realidad. Lo importante es que debemos ser capaces de saber bajo qué supuestos operamos y cuestionarlos. Un supuesto presente en Agrícola Garcés podría ser el pensar que los cambios deben ser provocados desde los cargos de autoridad. Es una interpretación que podemos hacer de la realidad, pero debemos ser conscientes que es un supuesto, el que debemos ser capaces, por lo menos, de cuestionarlo.

¿Qué pasa en nuestros locales antes la desvinculación de algún colaborador? Muchas veces somos incapaces de tomar perspectiva y ver más allá de los síntomas. Un jefe desea despedir a un colaborador por que no esté haciendo bien su trabajo, porque no está cumpliendo sus expectativas, pero muchas veces no está mirando el tema de una manera sistémica. Y no se detiene a entender las causas de su mal desempeño. Si nos subiéramos al balcón podríamos darnos cuenta que quizás es un problema de fondo, que la capacitación de los empleados no es la suficiente, que existe un mal clima laboral que impide que se desarrollen, o quizás el problema pase porque el jefe no permite que se cometan errores, y los castiga severamente. Si nos quedamos sólo enfocados en el caso puntual no seremos capaces de mirar que es lo que verdaderamente puede estar sucediendo en el sistema social.

Durante este proceso de tomar perspectiva del sistema, debemos ponernos dentro de este, no fuera. Este es un error típico que cometemos. Si nos ponemos dentro, nos va a ayudar a entender el rol que cumplimos dentro de este, hacernos la pregunta qué se espera de mi o cómo creo que soy visto por los demás, puede resultar altamente provechosos para entender el rol que desempeño en la organización.

Subirse al balcón es una herramienta que admita una distinción que no podemos dejar pasar. Existe una **subida al balcón del sistema**, anteriormente descrita, y otra denominada **subida al balcón de uno mismo**.

Esta última, resulta igual de importante que la primera, pero persigue un propósito distinto: conocer cuales son nuestras **limitaciones**, nuestros supuestos, nuestros **desafíos adaptativos** personales y el sentido de **propósito** que tenemos en nuestra vida. Es un **análisis personal** que debemos hacer permanentemente, y por sobre todo, antes de intervenir en el sistema. Es un momento de autorreflexión en el que nos desdoblamos y nos analizamos a nosotros mismos.

Preguntarnos por el propósito personal que tenemos, nos hará estar constantemente analizando si nuestras intervenciones son concordantes con él. Si pretendemos movilizar a un grupo de personas, debemos estar constantemente haciéndonos estas preguntas. Cuando nos subimos al balcón de nosotros mismos nos hacemos conscientes de las pérdidas que nosotros deberemos soportar, de nuestras resistencias y de los valores entre los que deberemos optar al abordar un problema determinado.

El **propósito** debemos entenderlo como aquel motor que nos moviliza, el fin último de lo que hacemos, aquello por lo que nos levantamos día tras día. Preguntarnos por qué hacemos lo que hacemos, qué nos mueve a realizar determinados sacrificios, que lo que queremos para nuestras vidas nos puede ayudar a encontrar nuestros propósitos. Pero no es fácil detenernos a pensar en ello. El día a día nos agobia, la tarea, es decir, el trabajo cotidiano, las obligaciones que debemos cumplir, la agenda de la reunión, el cumplimiento de las metas, entre otras cosas, muchas veces nos consumen y nos hace olvidarnos del porque estamos haciendo lo que hacemos. El sentido de propósito es lo que nos dará sentido al sacrificio que significa ejercer liderazgo.

El proceso de subirse al balcón no termina arriba del balcón. Una vez que nos subimos a hacer un diagnóstico del estado **A**, y elaboramos una interpretación de lo que pudimos observar, debemos bajar a intervenir para provocar los cambios. No podemos quedarnos arriba mirando que está pasando, ya que el ejercicio del liderazgo requiere de la **intervención estratégica**. En ella, deberemos tener siempre presente las pérdidas que cada facción deberá soportar, ya que podremos entender cuales serán las resistencias que se darán. Y el paso final, luego de intervenir, es subirse nuevamente al balcón para estudiar cual fue el efecto de nuestra intervención. Por eso decimos que debemos estar subiendo y bajando del balcón todo el tiempo, para analizar nuestra efectividad, y ver cual será el paso siguiente que daremos.

El fútbol nos ayudará a entender el proceso. Los 11 jugadores de cada equipo están constantemente preocupados del desarrollo del juego, de la posición de los rivales y del balón. Están inmersos en el partido, concentrados durante los 90 minutos viendo la pelota. ¿Les resulta fácil ver el conjunto y tomar decisiones más estratégicas? El mismo juego lo hace difícil. Por eso existen los entrenadores, para analizar la estrategia que debería seguir el equipo para ganar el partido.

Pero por lo mismo el entrenador no juega, está al borde de la cancha viendo qué piezas debe mover para cambiar aquello

que no está funcionando bien, analizando si el esquema originalmente planteado ha dado resultados y ver la posibilidad de reemplazar a algún jugador porque no está cumpliendo con su función. Un jugador, en cambio, puede ver mucho menos porque está más ocupado en el juego. Sin embargo, siempre se dice que los mejores jugadores son los que además de ser hábiles con la pelota, lo son sin ella, porque tienen una visión de campo que les permite leer el partido y tener la jugada pensada mucho antes que el resto de los jugadores.

Si pensamos en una situación que vivimos con nuestros clientes, ¿Valdrá la pena insistirle a un cliente que devuelve un producto por encontrar que está en mal estado que aún no

expira su fecha de vencimiento? ¿Valdrá la pena reaccionar a la defensiva ante la crítica de un colaborador? ¿Valdrá la pena tomar un decisión impulsado por el enfado del momento? Pareciera ser que si nos subimos al balcón y miramos cada problema en perspectiva tomaremos una decisión mucho más estratégica que si nos dejamos tentar por el stress del día a día.

Subirse al balcón no es fácil, desdoblarse y salirnos de la dinámica del día a día es una práctica que debemos empezar a desarrollar. Puede ser de ayuda hacernos, y hacerle a los demás, una pregunta bastante amplia pero que ayuda a salirse de la tarea por unos minutos y entender que cosas que no estamos viendo pueden estar sucediendo ¿Qué está pasando aquí?