

Dijimos en la clase pasada que ejercer liderazgo es enfrentar a las personas al problema y lograr que se sientan responsables para buscar su solución. Pero ¿qué es un problema? Una definición breve y certera es la siguiente: **un problema es la brecha o distancia entre la realidad (estado A) y las aspiraciones (estado B).**

Sabemos que existe un problema – y lo mismo se aplica para los desafíos – cada vez que encontramos una brecha entre la realidad y las aspiraciones, entre lo que las cosas son y lo que esperamos que sean. Esa brecha, en caso de que sintamos ese problema como propio, nos inquieta, nos tensiona y anhelamos superarla. El ejercicio de liderazgo consiste en el propósito de hacer frente a este problema, para lo cual tenemos que cambiar el estado actual de las cosas, movilizarnos nosotros y movilizar a otros. Quien no intenta hacer algo por cambiar la realidad, puede seguir quejándose toda la vida.

Hay problemas fáciles y difíciles, lo sabemos. Pero esta diferencia no nos ayuda mucho. Hay otra que si la aprendemos a usar nos va a ayudar muchísimo: **existen dos tipos de problemas: los técnicos y los adaptativos.**

Para los problemas técnicos contamos siempre con una solución. Conducimos nuestro auto y se para. Si no sabemos de mecánica, buscamos la ayuda del mecánico, la persona que sabe y puede solucionar el problema. El problema puede ser simple o complicado, pero existe alguien que tiene la solución. Lo mismo con otros muchos problemas: si una niña se fractura el brazo, recurrimos a un traumatólogo, el que sabe curar fracturas; si la máquina echa a perder, llamamos al técnico correspondiente.

Los problemas técnicos pueden ser de diferente gravedad y complejidad, pero la solución ya existe, la tengamos nosotros o la tenga otra persona, la autoridad correspondiente.

Este no es el caso de los problemas adaptativos. Para este tipo de problemas no hay solución a la mano. ¿Qué pasa si el problema con la misma máquina se repite una y otra vez y nos damos cuenta de que el problema no lo puede solucionar el técnico, quien arregla la máquina, porque depende del mal uso que se le da? En ese caso estamos frente a un problema adaptativo. ¿Cuál es la diferencia? La solución no la tiene un experto, más bien depende de que las personas que usan esa máquina cambien sus hábitos. O de quién repara la máquina. De nuevo en este caso, la solución no está a la mano y tampoco es fácil, pues no bastará una orden de la autoridad correspondiente para solucionarlo. Bien lo sabemos.

Cambiar hábitos no es fácil. Imaginemos el Transantiago funcionando bien el primer día, ¿habría sido fácil para quienes usan los buses adaptar de repente sus hábitos a nuevos recorridos, transbordos, uso de tarjeta bip, etc? ¿es un problema técnico o adaptativo? Si hay personas que deben cambiar sus hábitos, ese problema tiene aspectos adaptativos que deben trabajarse. Para eso existe el liderazgo.

Es fundamental entender cuándo estamos frente a un problema adaptativo y tratarlo como tal. Debemos evitar cometer **el clásico error: tratar como técnicos los problemas adaptativos.** Si la causa del problema con la máquina es su mal uso, la constante reparación del técnico no resolverá los accidentes laborales. Es como someterse a un trasplante de pulmón para solucionar los problemas derivados del tabaquismo. Para solucionar el problema en sus pulmones, el fumador debe cambiar su hábito. Y esto, claro, no es fácil. Por eso es que se requiere liderazgo, porque el liderazgo consiste en enfrentar a las personas al problema. El ejemplo del fumador lo deja claro: su curación depende de él mismo, de que enfrente el hecho de que él mismo es el problema, pero también la solución. **Así ocurre siempre con los problemas adaptativos: las personas son el problema, pero ellas mismas son a la vez la solución.**

Todo depende de que se produzca el necesario cambio. Y para producir cambios adaptativos es que se requiere de liderazgo. Arreglar la máquina no requiere de liderazgo, pero sí lo requiere el lograr que todas las personas que la usan reconozcan que la principal causa del problema son ellas mismas, por el mal uso que le dan. O si efectivamente la máquina está mala, que esto se haga saber inmediatamente. En ambos casos, modificando hábitos, el beneficio es claro: se disminuyen los accidentes laborales.

La solución de un problema adaptativo depende de tres factores:

1. Reconocimiento de la propia responsabilidad en el problema.
2. Aprendizaje.
3. Cambio adaptativo.

Por eso decimos que no hay soluciones simples para los problemas adaptativos: **los problemas adaptativos requieren del aprendizaje de los propios afectados.** Y puede que el aprendizaje y el cambio no dependa sólo de un cambio de hábitos, sino además de un cambio de actitudes y valoraciones. El tema de fondo con la máquina es el valor que le damos al resguardo necesario para evitar accidentes. Cuando hay un cambio adaptativo de por medio, es importante explicar el correcto uso, pero no basta.

Como los cambios adaptativos significan cambios de hábitos, valores y actitudes, generalmente hay pérdidas asociadas a ellos. Como en el Transantiago: aprender nuevos recorridos de buses y cambiar los hábitos para los transbordos implica muchas pérdidas, particularmente de tiempo. O en la realidad de la empresa: por ejemplo cuando comenzamos a recibir feedback de nuestro jefe ¿es fácil cambiar esto? Mientras haya pérdidas asociadas, habrá dificultades. Pero no cambiaremos porque sí. El cambio adaptativo es necesario porque hay un problema o un desafío que lo hace necesario. Si se debe cambiar el hábito de tener conversaciones de feedback, es por el bien de la empresa y de todos.

En cada actividad hay pequeños o grandes desafíos adaptativos. Y ellos son muchas veces los problemas de fondo, las verdaderas causas de los problemas. Mientras no los enfrentemos, nada cambia, no hay solución de verdad, sino puras soluciones parche, soluciones cómodas que no atacan el problema de fondo, soluciones técnicas que evitan la necesaria solución adaptativa.

¿Recuerdas la diferencia entre autoridad y liderazgo? Pues bien, muchas veces dejamos de ejercer liderazgo porque preferimos el rol de autoridad. Muchas veces es más cómodo. Así como podemos preferir llamar al técnico de la máquina –la autoridad o experto en el funcionamiento de la máquina– en lugar de enfrentar a las personas al problema de cambiar los hábitos ligados a su uso, igualmente podemos preferir, como autoridades de cada área, dar órdenes y pretender que las personas cambien. ¿Dónde está el desafío adaptativo en ese caso? Primero, en el propio jefe, que en lugar de esperar que se hagan las cosas debe enfrentar el problema de por qué realmente no se hacen. Luego, debe enfrentar a las personas al problema.

Frente a un problema o desafío debemos hacernos siempre esta pregunta: ¿qué aspectos adaptativos hay aquí presentes?

Las soluciones técnicas para desafíos o problemas adaptativos no sirven. Cuando se requiere liderazgo, las soluciones técnicas esconden el problema o lo resuelven por un tiempo, pero éste volverá a repetirse, una y otra vez.

Lo dijimos antes y lo repetimos ahora: si las personas son el problema, por ellas pasa la solución. Ellas deben reconocer y hacerse cargo de su parte de responsabilidad en el problema. Pero esto no es fácil si hay cambios adaptativos de por medio. Y no es que las personas se resistan simplemente a los cambios. Se resisten sobre todo a las pérdidas que éstos llevan asociadas. Por eso: ***enfrentar a las personas al problema implica que las personas enfrenten sus pérdidas.*** Pero si es necesario que las personas cambien ciertos hábitos, valores o actitudes, esa necesidad debe ser asumida y las resistencias que surjan

deben ser trabajadas. El liderazgo no consiste en ayudar a las personas protegiéndolas de las pérdidas, sino en ayudarlas exponiéndolas al problema pero de modo tal que entiendan la necesidad del cambio y colaboren asumiendo sus pérdidas, todo esto ***gradualmente.***

Cuando ejercemos liderazgo no podemos evitarle a las personas hacer el trabajo que a ellas les toca. ***Al ejercer liderazgo no buscamos respuestas fáciles, lo que buscamos es crear responsabilidad en las personas.*** Cuando ejercemos autoridad estamos dando respuestas. Cuando ejercemos liderazgo, al contrario, hacemos las preguntas correctas buscando que las personas se hagan a sí mismas la pregunta. Para que las personas cambien sus hábitos, debemos lograr que se los cuestionen. Podemos hacerles preguntas, buscar la forma de que sientan el problema como propio y ellas mismas comiencen a buscar la solución. Esta es una forma de conseguir que las personas comiencen a aprender. Cuando no se requiere aprendizaje y se sabe muy bien qué hacer, el ejercicio de autoridad es útil. Si hay aprendizaje y cambios adaptativos de por medio, la manera de proceder, en cambio, es en base al liderazgo, ***poniendo el trabajo adaptativo en los hombros de las propias personas.*** No se saca nada ahorrándoles ese trabajo; de ese modo sólo estaremos incentivando la dependencia en nosotros como autoridades.

Ejercer liderazgo es en sí todo un desafío. Pero como tal necesita del aprendizaje de habilidades y del manejo de estrategias. En la próxima clase comenzaremos a conocerlas. Pero para aprenderlas realmente, ya lo saben: hay que ir poniéndolas en práctica.