

La clase pasada estuvimos viendo la importancia de subirnos al balcón para hacer un correcto diagnóstico e interpretar los problemas por lo que atraviesan los diferentes sistemas sociales. Cuando hablamos de los problemas, decíamos que eran la brecha entre la realidad y las expectativas. Y dijimos también que en el ejercicio de liderazgo era fundamental enfrentar a las personas con el problema. Hacerlos conscientes de la existencia de esa brecha, con la finalidad de generarles la incomodidad suficiente para cambiar a un nuevo estado.

Al enfrentar a las personas con los problemas, necesariamente estaremos tensionándolas. Y como sabemos, a las personas no nos gusta la **tensión**. Preferimos el equilibrio y estar tranquilos, aunque con problemas difíciles de los que no nos queremos hacer cargo, antes que vernos enfrentados a la incomodidad que nos generan los problemas. Sin embargo, y aunque no nos guste, sin tensión no hay cambio posible. Por eso, debemos entender la tensión como el principal agente movilizador y creativo.

Es necesario tener claro que la tensión, para que sea productiva, debe mantenerse en un rango soportable para las personas. Sobrepasar ese rango soportable puede producir el efecto contrario, y terminar haciendo que las personas se desconecten, evadan el problema y se desentiendan de él. La pregunta es como manejarla adecuadamente. Pensemos en nuestras madres cuando hacían manjar casero.

Tenemos un tarro de leche condensada puesto en una olla a presión. Si no le imprimimos calor, o **tensión**, no pasará nada. Todo seguirá igual. Sólo poniéndola en el fuego podremos subir su temperatura y obtener el deseado manjar. ¿Qué pasaría si le ponemos demasiado calor, superando el grado de temperatura conveniente? El tarro podría explotar. (Ver gráfico de la tensión)

Desde este punto de vista, el liderazgo podríamos entenderlo como un ejercicio que implica **frustrar a las personas a un ritmo soportable**. El ejercicio de liderazgo se satisface, por lo tanto, cuando incomodamos a tal punto a las personas, que comienzan a sentir el problema como propio, responsabilizándose por él y cooperando con su solución. Aumentando la temperatura buscamos que las personas despabilen, presten atención y consideren las amenazas y desafíos reales a los que se enfrentan. Y una forma muy efectiva de generar tensión es **haciendo las preguntas** correctas en vez de dar las respuestas.

Vale la pena preguntarnos cuántas veces hemos preferido dejar pasar un problema difícil antes que enfrentarlo. Y preguntarse por qué pasa esto. La respuesta es sencilla, porque preferimos evadir la tensión y el conflicto. Con el Transantiago podemos ver lo mismo. ¿Cuánta gente se sube a los buses sin pagar y nadie les dice nada? Es más fácil hacerse el desentendido y esperar

pacientemente la fila. ¿No pasa lo mismo cuando alguien se “cuela” en la fila del estadio? Estos pequeños síntomas son un reflejo de lo que nos cuesta enfrentar a las personas con los problemas y generarles tensión.

Además de generar la tensión es fundamental graduarla. Las personas no están preparadas para enfrentar demasiados problemas adaptativos de una sola vez. Es necesario ir regulando la tensión. Incluso será necesaria en algunos momentos bajarla, para que pueda mantenerse dentro de un rango productivo sostenible en el tiempo. Una forma de hacerlo es abordando ciertos aspectos técnicos del problema adaptativo, otra es recordando los valores que motivan los esfuerzos y sacrificios, incluso la autoridad puede entregar cierto orden y protección cuando el nivel de tensión tiene paralizado al sistema.

Recordemos el éxito que han tenido los *reallity shows*. Y uno de los principales aportes que les podríamos reconocer, y quizás el único, fueron los cara a cara, en donde los participantes se decían las cosas complicadas y difíciles de frente. ¿Cuántos problemas no se producirían en nuestra empresa si dentro de la organización estuviera permitido, o tolerado por el sistema, enfrentar a las personas con los problemas cara a cara?

Quien ejerce liderazgo debe aumentar el umbral tolerable de tensión de los sistemas sociales. Esto permitirá que la organización sea más adaptativa y esté más preparada para asumir los desafíos que tiene por delante y producir los cambios necesarios para conseguirlos. La tensión es un costo del cambio, y por lo mismo, es necesario. Sólo por medio de la tensión se enfrenta lo que de modo natural las organizaciones, como la nuestra, se ocultan a si mismas para mantener el equilibrio. Pero para poder soportar los niveles de tensión, y que las personas no evadan los problemas difíciles se requiere de un factor fundamental que debemos trabajar día a día para construir: Un **ambiente contenedor** que permita dar identidad al grupo y contener el conflicto y el desequilibrio que se produce cuando se enfrentan realidades muy problemáticas.

Pensemos en el ejemplo del manjar. ¿Qué pasaría si el recipiente donde intentamos transformar la leche condensada en manjar fuera de vidrio? Lo más probable es que no sería capaz de soportar la temperatura y estallaría. Lo mismo pasa en los sistemas sociales. En la medida que no tenemos ambiente contenedores que permitan sostener los grados de tensión que generamos cuando ejercemos liderazgo. No podemos determinar la existencia de un ambiente contenedor sin antes analizar el sistema social y sus especiales códigos y formas de ser, que generan los **lazos de confianza** que construyen el ambiente contenedor. Así, por ejemplo, según el sistema social y el desafío que enfrente, el ambiente contenedor podría consistir en espacio

físico, historias comunes, normas claras, etc. Para saber cuanto tensión introducir en el ambiente, es esencial estar subiéndonos al balcón permanentemente. Sólo desde allí podremos tener una idea del grado de ambiente contenedor que tiene el grupo para enfrentar los problemas difíciles.

¿Cómo construir un ambiente contenedor? Una de las claves para generar un ambiente contenedor, es ser capaces de construir sólidas relaciones de confianza. Esta es una de las emociones más importantes en las organizaciones. Podríamos decir que es la predisposición para coordinar acciones con otros

ya que existen expectativas de comportamiento. Saber como va a actuar la otra persona frente a un problema genera confianza.

Pero ojo, que algunas veces cometemos el error de entender el ambiente contenedor como un lugar donde no hayan problemas, donde no haya conflictos y donde no haya tensión. Y justamente buscamos lo contrario.

Buscamos tener un ambiente que nos permita decirnos de frente los problemas difíciles, sin que el grupo los evada.



