

Concordia Seminary - Saint Louis

Scholarly Resources from Concordia Seminary

Liderazgo

Recursos en español

4-1-2025

5d Teoría del malestar

John J. Sherer

Marcos Kempff

Concordia Seminary, St. Louis, kempffm@cdsl.edu

Follow this and additional works at: <https://scholar.csl.edu/liderazgo>



Part of the [Practical Theology Commons](#)

Recommended Citation

Sherer, John J. and Kempff, Marcos, "5d Teoría del malestar" (2025). *Liderazgo*. 14.
<https://scholar.csl.edu/liderazgo/14>

This Article is brought to you for free and open access by the Recursos en español at Scholarly Resources from Concordia Seminary. It has been accepted for inclusion in Liderazgo by an authorized administrator of Scholarly Resources from Concordia Seminary. For more information, please contact seitzw@csl.edu.

LA TEORÍA DEL MALESTAR

La primera parte de cualquier relación entre personas es la de reunir datos. La palabra inglesa “dating”, dar una cita, aunque parezca extraño, proviene de la misma raíz. El proceso de darse citas o “dating” es un período de recopilación de datos sobre la otra persona en la situación. Realmente usted no pensaría eso cuando te unes a un grupo con el cual se ha estado dando citas mutuas, pero en realidad probablemente eso es lo que tú estás haciendo. Estas averiguando a cerca de las otras personas.

En el proceso de averiguación sobre ellas, una especie de información superficial, en la que tú también estás averiguando otras cosas menos superficiales. Pero, aún después de estar con esas personas por un corto período de tiempo, aunque sea un día, tu podrías llenar resmas de papel con información o presentimientos que tú tienes acerca de esas personas y sobre cómo va a ser el trabajar allí. Ese es el significado de la recopilación de datos - los sentimientos que tienen estas personas, sus actitudes, valores y pensamientos. “Al mismo tiempo que está sucediendo eso, usted está compartiendo y aclarando las expectativas mutuas que ustedes tengan”. Nadie camina hacia otra persona y dice “Hola, justo estoy comenzando aquí y me gustaría compartir y aclarar algunas expectativas contigo”. Obviamente, eso nunca funciona de esa manera. Pero eso es lo que está ocurriendo. Estas averiguando lo que esas otras personas esperan que tu hagas, y usted también, en cierta forma, les estas revelando tus expectativas sobre cómo va a ser esta experiencia para ti como miembro de este comité o equipo de trabajo.

Al punto de que tu tengas ese tipo de claridad, tu comienzas a tener un sentido más claro de tu rol. A medida que tus experiencias sean compartidas, tu comienzas a obtener un claro sentido de quien es ese que tu supuestamente debes ser en esta situación. “Oh, ahora veo lo que significa ser presidente de este comité”, o, “Qué quiere esta gente que yo haga”, o, “Ahora veo lo que significa ser profesor en este particular grupo de trabajo”, o, “Ahora veo que clase de sombrero puedo usar en esta situación en particular”.

Si ese rol es claro y aceptable para ti, entonces tu experimentarás una sensación de compromiso para ello. Tú dices sí en cierto sentido a esta situación. Okey, hay suficientes quehaceres aquí que llenan mis expectativas y si el rol que ellos esperan es lo suficientemente cercano, sí, tentativamente voy a lanzarme a esta tarea hasta un mayor o menor punto.

Cuando eso sucede, tú te hallarás a ti mismo en un período de estabilidad y productividad. Tienes la sensación de, “Oye, estamos haciendo historia, vamos a llegar a algún lado, tenemos futuro, podemos trabajar, podemos producir cosas”. Es exactamente en medio de ese feliz sentimiento de estabilidad y productividad cuando alguien en el equipo o en el comité o en la organización experimentará un cierto desazón.

Es como un presentimiento de que algo no va bien. Por ejemplo, la gente puede llegar tarde a la reunión. Bueno, eso no es gran cosa, es tan sólo algo menor, sólo un pequeño malestar. Pero un malestar es algo que si continúa ocurriendo, o alguien fuese a entrevistarle y le preguntara, “Qué piensas acerca del hecho de que la mitad del comité se presente treinta minutos más tarde”, tu

probablemente dirías, “Está bien, pero...” Sin embargo, la implicación está en que si esto se mantiene por tres años, realmente voy a exasperarme. Pero tan sólo es un malestar. Un presentimiento de que algo no está correcto, de que algunas de mis expectativas no se están llenando. Ese es ahora un punto de elección. ¿Qué vas a hacer tu con respecto a ese malestar?; Muchos de nosotros hemos sido culturalmente condicionados para que bajo ninguna circunstancia compartamos jamás con nadie algo como un malestar, porque ello podría causar problemas.

Así pues, tu harás cualquier cosa que típicamente pudiera hacerse con ese malestar. Puedes comentar con alguien más acerca de lo que está sucediendo, puedes tragártelo, o trabajar duro, o quizás pues prefieras tu sabotear de alguna forma la reunión. De cualquier manera en la cual tú lo harás. Escondiéndolo debajo de la alfombra.

Irónicamente, eso hace inevitable que eventualmente habrá un incidente crítico que reconociste a esas alturas, como una clara violación de alguna expectativa que tuvieras acerca de esa situación laboral. Tú te pasarás entonces rápidamente de ese incidente crítico a sentimientos típicos de confusión, y ambigüedad. Si alguien se te acercara en ese momento tu dirías, “Dios, no sé qué está andando mal. Pero caray, realmente siento que es malo esta extraña sensación en mi estómago. No sé qué hacer al respecto, pero realmente me siento mal, no sé qué hacer”. Usualmente eso entonces da lugar rápidamente a la ansiedad. Una sensación de inquietud. Y luego al miedo, como “Ay caramba, qué está pasando” y luego finalmente y casi inevitablemente al resentimiento, usualmente dirigido no sólo hacia ti sino también hacia algunas de las demás personas. Una o más personas en la situación. Ahora esto lo coloca en el punto crucial, y ese es otro punto de decisión.

Tienes el punto de presentimiento y ahora se haya en un momento crucial real. No es igual a como era antes. Los riesgos son muy altos. Y decides, bueno, qué debería hacer; bien, tienes escasamente tres posibilidades a elegir.

Una es la de conciliar. Lo que yo llamo Reconciliación Prematura. Esto es: amigos, vayamos a la forma en que estaban las cosas antes de tener todos estos problemas. Y entonces regresas, rechinas tus dientes y realmente tratas duro de volver a ser estable y productivo. Y típicamente eres capaz de mantenerlo fuera así por un tiempo. Pero entonces, la misma cosa vuelve a ocurrir. Tu experimentas otro malestar, tiene otro incidente crítico, vuelves hacia atrás por la confusión, la ansiedad, el miedo, el resentimiento, y luego regresas otra vez al punto de hacer otra elección. Algunos equipos de trabajo y algunas familias y comités simplemente se pasan todo el tiempo rondando sobre el punto porque ellos han conciliado por tanto tiempo y tratado de disfrazarlo por tanto tiempo hasta el punto en que ya no pueden hacerlo más y la gente dice “¡Ah ja! Ya sé lo que haré, me voy a salir!”.

La segunda opción más popular se llama Terminación Resentida. Digo así, porque cuando la gente termina bajo estas circunstancias, usualmente arrastran todos sus resentimientos con ellos cuando se van y es como una ruptura con muchos malos sentimientos que típicamente ocurren en este punto. Y hay varias maneras de terminar. Tu podrías terminar físicamente. Esto es anunciar solamente que te vas o que estás renunciando, o por razones de salud deficientes, o cualquier otra clase de excusa que hagas que te permita irte físicamente, y sales de esa situación.

Pero también puedes permanecer físicamente allí y a la vez terminar. Tú puedes estar sentado allí e ir a otra parte con tu mente. Así, pues tu cuerpo está allí, tú no tienes que lidiar con la culpabilidad y la rabia que tendrían lugar si te fueras. Pero tu sólo te ausentas a algún lugar cuando la reunión está en marcha. Usualmente es este punto, la gente toma una de estas dos alternativas. Continúan pretendiendo o se van.

Pero nos gustaría proponer una tercera alternativa en este punto, y a la cual llamamos Renegociación Bajo Coacción. Y eso significa volver al tope y decir, “¿Qué está pasando aquí?” recopilando algunos datos nuevos, averiguando cuáles son las expectativas que teníamos y sobre las cuales quizás no estábamos muy claros. No nos dimos cuenta que teníamos esas expectativas, ¡pero caray, como estamos seguros ahora! Ahora pongámonos en el lugar de un tercero. Todo lo que sucede del lado izquierdo de este mapa requiere la presencia de una tercera parte.

Pensamos que es casi imposible para la gente lograr realizar un trabajo exitoso sin la presencia de una tercera parte, una vez que ya han pasado ese punto de confusión y ambigüedad. Ahora cuando vuelvas al principio y empieces a renegociar puede que decidas terminar. Así esa línea allá arriba en el tope sería la Terminación Planificada. Y esto es que tú vas hasta el tope y allí decides que ¡Oye, tú sabes, a medida que vamos teniendo realmente claras nuestras expectativas y compartimos algunas de ellas que no habíamos compartido antes de que aparezcan escritas en la pared, eso simplemente no es donde quería poner mi energía; este comité, esta tarea, este tipo de trabajo. Así que usted decide terminar. Esto no significa que tu cargas resentimientos contigo pero que es más o menos un tipo de hecho mutuamente aceptado que vas a terminar ahora.

Pero volvamos al malestar, porque está es la clave, es el punto principal de este mapa. Estas en el malestar, estas experimentando este pensamiento de que las cosas no están marchando como deben ser y si siguen así, se van peor. Nos gustaría recomendarle este curso que se llama Renegociación Planificada. Eso significa que este conceptual cambio repentino que estas experimentando ahora mismo es una de las cosas que tienes ahora, y eso es algo sobre lo cual todos se han puesto de acuerdo. Y eso es, que en cualquier momento en que uno de nosotros experimente un malestar, entonces todos lo experimentaremos, y la primera cosa que haremos, tan pronto tengamos la primera oportunidad, es que por consenso mutuo nos reuniremos para averiguar rápidamente que expectativa es la que está enferma o que es aquello que está sucediendo y que no desearíamos que ocurriera porque sabemos, aunque todos nuestros instintos nos digan que no nos movilizemos lo mejor que podamos, que si no respondemos ahora en el momento del malestar simplemente estamos haciendo que sea inevitable que las consecuencias sean muy, pero muy dolorosas y que hayan muchos conflictos más tarde. Ahora, que se necesita para la Renegociación Planificada.

Ante todo, tienes que estar consciente de que lo que estas experimentando es un malestar y que puede que tu seas capaz de hacer algo al respecto. Así pues, alerta.

La segunda cosa que necesitas es coraje que venga desde tus entrañas, y hablo de esta clase de coraje porque cada fibra de tu cuerpo va a estar susurrándote al oído “No lo hagas, no le hables del malestar, porque si lo haces, todo se va a poner realmente mal”. Pero tú tienes que ir en contra de toda esa intuición y decirse a sí mismo, “He tenido que lidiar con el malestar porque se

por este diagrama y por muchas, muchas experiencias que he tenido que, si no lo hago ahora, todo será muy, pero muy doloroso más adelante”. Así que eso requiere coraje.

Y luego en tercer lugar, se necesita algo de talento. Yo lo llamaría tan sólo un sentido común básico sobre la comunicación. Tienes que ser capaz de decir que es lo que estas experimentando, lo que es el malestar de tal manera que este no aparente ser una exigencia para que la otra persona cambie. Puede ser que, en el proceso de compartir su malestar, descubras que es una cosa muy, pero muy irracional o exagerada que tu estas respondiendo a lo que de hecho es un acto de conducta muy inocente por parte de la otra persona y que no es del todo lo que tu pensaste que era.

Esta es la teoría del malestar. Es realmente lo que llamamos un mapa conceptual. Es algo que te puede ayudar a encontrar tu camino de lo que está sucediendo dentro de tu organización.

John J. Sherer



Traducido y reproducido con permiso.
Traducción: María Russo de Lahoud
Revisado y adaptado: Marcos Kempff
Revisado y adaptado para Scholar, abril del 2025