

Salir de la *zona de confort* y su relación con los riesgos psicosociales:

Por qué elegir el *aprendizaje experiencial* para favorecer el rendimiento, el trabajo en equipo y la innovación en una cultura de seguridad.

Resumen

El *management* tradicionalmente se enfrenta a una paradoja difícil de resolver en cuanto a los recursos humanos de las organizaciones: Por un lado, la necesidad de resultados, rendimiento, producción segura y beneficio y, por el otro, las buenas prácticas, la salud y el bienestar de sus trabajadores, y, en definitiva, la humanización del trabajo. Aunque, a un nivel mecánico y de equipamientos hemos avanzado mucho, en otro nivel, el relacional y emocional, aún queda mucho por hacer. Habitualmente, esta paradoja pretende ser resuelta a través de:

- Un abordaje simplista de los procesos del entorno institucional, negando la complejidad relacional de las organizaciones y de los propios individuos que las integran.
- El uso abusivo de instrucciones y mandatos más o menos explícitos que, una vez seguidos, pronosticarían la consecución de los objetivos de todos. Estos mensajes establecen las bases para lograr aumentar el rendimiento, cultivar el talento, ser más creativo, liderar al éxito, ser más seguros, tener mejor autoestima o ser más competitivo a la par que trabajar bien en equipo. La simplicidad de la fórmula radica en que todos ganan en un contexto donde se niega la frustración y la insatisfacción.

Un ejemplo de todo esto es la afirmación ampliamente utilizada que invita a *salir de la zona de confort* como supuesta vía para alcanzar una situación distinta, más cercana a la excelencia, al rendimiento óptimo y al talento. Muy aceptada en el entorno del *management*, representa a la perfección esta retórica simplificadora del entorno institucional y de la naturaleza relacional del ser humano. A lo largo del artículo, analizaré esta expresión como parte de mi argumentación. La seriedad de este asunto radica, entre otras cosas, en que la seguridad y la salud psicosocial de los trabajadores se pone en alto riesgo en la medida en la que las organizaciones (y sus trabajadores) abusan de estas ideas positivistas y negadoras de la carga y la complejidad del entorno laboral. Es un discurso que “blanquea” el uso del estrés como vía para conseguir nuestros objetivos, en el que se culpabiliza al individuo de fenómenos que trascienden a su responsabilidad y que, en definitiva, legitima una antigua pero vigente idea: el ser humano funciona (produce) mejor cuando está sometido (infantilizado).

Introducción

Las organizaciones aspiran a ser la expresión más evolucionada de nuestra condición humana. En su seno, en sus mejores y peores versiones, se producen fenómenos y emergentes esenciales que nos definen en nuestra dimensión individual y grupal. Dentro de ellas, el rendimiento, la creatividad y el talento se dan en un diálogo dinámico entre el individuo y la propia organización. En este sentido, son conceptos análogos al de *liderazgo*. El individuo y la organización se necesitan para que determinados fenómenos puedan darse (al menos los considerados en este artículo).

En este texto, en primer lugar, cuestiono la asimilación generalizada del concepto de *rendimiento* con el de *talento*, como si fueran equivalentes. También haré una consideración relativa a los

enfoques psicoeducativos y de la Psicología Positiva y, a modo de muestra, ahondaré en el análisis de una retórica positivista muy utilizada en el entorno del *management* y del *coaching* y de algún tipo de psicología organizacional: *Salir de la zona de confort*.

Antes de continuar, en este escrito no se trata de demonizar la expresión *salir de la zona de confort*, se entiende que es una frase más que se utiliza habitualmente en distintos ámbitos. El objetivo es reflexionar sobre lo que suele haber detrás de esta expresión y lo que se quiere significar cuando se utiliza en el ámbito del *management* fundamentalmente.

Finalmente, propondré el uso de la intervención dinámica en las organizaciones para alcanzar los objetivos en materia formativa (en cuestiones como la eficacia de los equipos o del liderazgo) y de prevención de riesgos psicosociales. Para desarrollar esta idea expondré la visión dinámica del trabajo con organizaciones, como la idónea para el trabajo con las éstas e indagaré sobre el porqué del uso paradójico y tan extendido de enfoques más individualistas y positivistas para explicar y trabajar equipos y organizaciones.

Uno de mis objetivos es poder denunciar el abuso de este tipo de retórica positivista, de la que “salir de la zona de confort” es un exponente claro, en todo lo que tiene que ver con la innovación, el talento o la mejora del rendimiento. En cambio, sostendré que lo que podemos llamar *aprendizajes experienciales*, dentro del orden de las intervenciones dinámicas, son la mejor vía para trabajar la individualidad en un contexto grupal o de equipo, orientada a unos objetivos, como manera para acceder al talento de cada uno en relación con otros. Este enfoque, a pesar de ser el más humanizador del entorno organizacional, suele ser el menos conocido, posiblemente por su alta complejidad (implica más tiempo) y la necesidad de profesionales expertos debidamente entrenados en su desarrollo.

La zona de confort, la Ley Yerkes-Dodson y los riesgos psicosociales

En el conjunto de expresiones *mainstream*, la expresión “salir de la zona de confort” es una de las más recurrentes. Creo que es interesante hacer un análisis en profundidad de lo que se está enunciando cuando desde el *management* se emplea esta expresión:

Esta instrucción pertenece a un tipo de retórica que se ha adueñado de los espacios propios de la Psicología de las Organizaciones y de sus ramas afines. Sintetiza, en primer lugar, una tendencia a creer que una instrucción es un fin en sí mismo, no un medio para pensar. Aunque se disfrace de invitación es una fórmula prefabricada, no un medio para desarrollar un pensamiento crítico o que facilite llegar a la mejor decisión. En el momento que se formula una receta, algo muy popular en la Psicología Positiva y el *coaching*, se pierde la esencia de lo que ocurre en el **aquí y ahora** de la organización. Estas expresiones, representan una serie de asunciones que apelan a la libertad de elección, a las emociones y a la *innovación* (asimilada al *rendimiento* y al *talento*). La mecánica es

simple: la idea de fondo es que el *miedo al cambio* (una emoción) paraliza nuestro *rendimiento* y una posterior aparición del *talento*. Ergo eliminando (usando su propia retórica) estas resistencias (el miedo = emoción), mediante la exposición a aquello que tememos o buscando vías alternativas, lograremos conseguir los objetivos individuales y colectivos. Basta señalar en un primer momento, que la “emoción” es lo que nos humaniza (¿nos estorba?) y que el contexto laboral suele ser relacional con lo que deberíamos tener en cuenta al *otro* en el momento de analizar lo que nos ocurre. Uno de los inconvenientes es que se invita a no pensar en lo que nos pasa y se nos invita a buscar alternativas sin invertir tiempo en analizar la situación.

La invitación a salir de la *zona de confort* implica que, una vez superes las defensas que de alguna manera te atrapan en una supuesta zona de comodidad y pasividad, podrás mejorar tu rendimiento y desarrollar tu talento. Bienestar está asociado aquí a pasividad, dando por bueno que la comodidad es paralizante. Para salir, sería necesario un nivel de activación suficiente, un *nivel de estrés óptimo*, que será inducido por uno mismo o desde el exterior, completando un circuito necesario y deseable en el desempeño en los trabajadores. Multitud de formaciones y talleres nos animan a que abandonemos la “zona de confort” como método esencial para aprender y desplegar un presunto talento. Los estudios sugieren que la dialéctica del confort y rendimiento no se corresponde con la realidad. Por supuesto, **no está científicamente validada** (Corbett, 2013), más bien es rechazada, en parte porque implica una fachada que aprobaría la idea de que el estrés en cierta medida puede servir para *funcionar mejor*. Esta idea encierra significados muy peligrosos e irresponsables porque conduciría a que los profesionales se expongan a niveles intolerables de estrés o miedo en aras de una posterior realización personal, optimización del rendimiento y el desarrollo de su talento en el contexto de la organización. Además, validaría una actitud de sometimiento en los líderes o en los iguales ante tareas complejas, no cuestionando la ética de sus actos, ya que, por el bien común, con algo más de tensión (estrés), lograríamos más y mejor producción, más beneficios, más prestigio, más talento; nos encontramos con **actitudes que generan un doble vínculo difícil de manejar y en muchas ocasiones, tóxico para el profesional y para la propia organización**. La consecuencia es un escenario en el que los límites personales quedan identificados con la culpa y el fracaso, frente a un mundo de oportunidades y de éxito.

Una de las raíces científicas del concepto de la *zona de confort* es la conocida Ley Yerkes-Dodson. Publicada en 1908, hace 111 años, a partir de un experimento hecho con ratones, establece un modelo de U invertida en el que se relaciona ansiedad y rendimiento. Esto significa que el rendimiento será óptimo si el nivel de activación es moderadamente elevado (el centro de la U invertida); en cambio, en los extremos de la U, si el estrés es demasiado alto o demasiado bajo repercutirá de forma negativa en el resultado de la tarea (Yerkes, Dodson, 1908).

Este estudio, algo antiguo, de manera casi directa, valida y premia actitudes coercitivas y ansiógenas más allá de las atribuibles a cada puesto (disfrazándolas de consejos hasta divertidos), facilitando indirectamente la aparición de situaciones de desequilibrio y de dudosa higiene respecto a los riesgos psicosociales en una empresa. Se “blanquea” el sometimiento en la organización y, simplificando el discurso, infantilizando a los trabajadores (a todos, incluyendo a los supuestos líderes). Además, establecemos un reto, un desafío: *salir de la zona de confort*, lo que se convierte en un mandato que nos insta a crecer a través de aceptar el reto, actuar sin pensar, una manera adolescente de construir una identidad precaria. Esta idea se completa con la insinuación implícita de que salir de *la zona de confort* es algo voluntario, uno es *libre* de quedarse o salir de ella. Es una idea con dos caras, que logra dejar a todos satisfechos: Por un lado está el *rendimiento y la competitividad*, que seduciría a las empresas, y, por el otro, el *desarrollo del talento y la autonomía*, un proceso enfocado al individuo.

Libertad, rendimiento y confort

Hemos visto que la retórica positivista, tan popular en el *management* y en la literatura dedicada a la gestión de las organizaciones, establece una serie de “verdades” que conviene ser analizadas:

- El individuo aislado goza de libertad para tomar decisiones en lo que concierne a su rendimiento, al talento y a la innovación (aún a pesar de que el individuo suele formar parte de un equipo, departamento o categoría laboral dentro de una organización) e incluso a la motivación.
- Los conceptos de rendimiento, talento e innovación se utilizan de manera casi indistinta, se mezclan y se asimilan unos con otros con escasa discriminación.

Vamos a analizar más en profundidad estos puntos:

El individuo y la libertad

La dimensión individualista del trabajador actual es explicada bien, a mi modo de ver, en las tesis del filósofo surcoreano Byun-Chul Han, que nos cuenta que el individualismo, la búsqueda del talento propio y de la libertad individual son el nuevo paradigma. Paradigma que, según él, agota al individuo, dejándole exhausto y deprimido. Este autor expone que en el contexto “post-moderno neoliberal” actual, **creemos ser libres en la medida que tenemos un proyecto personal (individual) autónomo** y que, además, es independiente de coacciones externas. Ahora, *nosotros* somos nuestros únicos obstáculos. Si quieres, puedes. El equipo, con todas sus dependencias e incertidumbres, queda en un segundo plano por el protagonismo del individuo liberado. Así, el trabajador es libre y sólo estaría limitado por el “querer hacer” (interno) que sustituye al “deber

hacer” (externo) de épocas anteriores; para lograr un rendimiento máximo, hay que luchar contra uno mismo, contra los propios límites. Define a un individuo esclavo de sí mismo que, sin que nadie le obligue desde fuera, se dedica a trabajar (Psicopolítica, 2014). Aquí encaja a la perfección la idea de salir de *la zona de confort*. Parecería algo que uno hace de manera voluntaria, es la elección personal, una señal inequívoca de libertad. La *zona de confort* sería un espacio aislado que te atrapa y te impide acceder a la movilidad de un espacio virtual de ideas brillantes, no delimitado por el espacio, el tiempo o por personas. Cuántas veces escuchamos aquello de que “querer es poder”. Una jugada maestra en la que queda garantizada la supervivencia del sistema porque logra “soldados autónomos” que mantienen una tensión productiva y competitiva sin descanso, el sistema no se tiene que preocupar por vigilar a los trabajadores, ellos lo hacen por sí mismos (la ley ahora nos tiene que garantizar la llamada “desconexión digital”, pone un límite obvio donde el sistema individuo-organización es incapaz). Todo esto, por si no nos damos cuenta, pone en riesgo al individuo, y por lo tanto al grupo, que cree vivir sin límites, unidos por redes que conectan pero aíslan. En estas redes el individuo puede dar espacio a una pseudoidentidad que le sostiene en la medida en que su precaria *interioridad* está estresada, deprimida y próxima al agotamiento. Un trabajo ya no es para toda la vida adulta, cada proyecto es individualizado, comienza en la niñez y es “móvil”, puedo cambiar de trabajo o ser yo mi propio trabajo. El individuo se ha vuelto tan *individualista e hiper-social*, que está a punto de implosionar. Un individuo empobrecido y agotado integra equipos igualmente dañados. **Parece que los datos en relación a los accidentes laborales y las bajas por depresión van en constante aumento en la actualidad.** Y en 2030 se espera que la depresión sea la primera causa de discapacidad. El individuo está agotado. El estrés y la ansiedad es la tercera causa de baja hoy en día. Las dos primeras son, por este orden, dolores de espalda y problemas gástricos (ambos, por cierto, síntomas relacionados con problemas psicosomáticos, con la gestión de la tensión).

Puede que los denominados *millennials* integren toda esta libertad con más naturalidad y que de manera creativa puedan ir construyendo una situación sostenible, casi como una segunda naturaleza que termina encontrando un espacio respetuoso con los límites. Pero las generaciones anteriores se enfrentan a todo esto con menos defensas, aunque esto, sin duda, es tema de otro artículo.

Rendimiento, talento e innovación

El *talento* es un concepto complejo, pero sabemos que el “talento” no es igual a “rendimiento”. Hay una asimilación general, simplificada, entre la gestión del rendimiento y del talento (ya se empieza a hablar de “Rendimiento del talento humano”). Como si por aumentar (mejorar/optimizar) el rendimiento lograremos que aflore nuestro talento. Otra zanahoria que nos ofrece el sistema. Los estudios actuales sobre el talento no lo relacionan con el rendimiento, ni con el estrés precisamente.

El talento, se relaciona con los conceptos de capacidades, compromiso y acción (Díez & Atela, 2019). Esto, en referencia al “talento individual”, más adelante iremos con el talento colectivo. Obviamente que **rendimiento y talento son dos procesos que se pueden relacionar, pero creo que hay que tener cuidado con confundirlos**. Asimilando estos procesos a la idea de un estrés deseable para desarrollarlos, nos encontramos con una tormenta perfecta, la base para un embrutecimiento del *management* que sustituye a la necesidad de pensar cuando estamos en contextos complejos. Además, se presume que todo el mundo tiene talento, lo cual, en sí mismo no sólo es otra falacia más, sino que además aplica una presión extra sobre aquellos que no lo tengan o no lo desarrollen o, sin más, no les interese el asunto del talento porque lo tienen colocado en otro ámbito distinto del laboral, por ejemplo. No se debe confundir perseverancia, esfuerzo o disciplina, competencias básicas, con talento. Mezclar toda esta turba de conceptos de gestión de RRHH, de manera más o menos intencionada tiene efectos nocivos en la relación entre el individuo y la organización. El clima laboral queda intoxicado y rebaja nuestra capacidad para pensar en lo que nos pasa, una de las funciones fundamentales del trabajo en equipo.

Confort y talento

Y cómo afecta esto a la organización: Sosteniendo la retórica del *confort* (con la idea subyacente que una buena dosis de estrés mejora el rendimiento) y del *talento* como algo individual e interno, logramos poner todo el peso en el individuo eximiendo al grupo de la responsabilidad y olvidamos el coste que supone estar juntos para lograr objetivos comunes. El grupo se convierte en espectador, un pensador pasivo, una suerte de *voyeur* del proceso del individuo que, libre de las dependencias del grupo, vacía al equipo de capacidad porque le aliena y le fascina al mismo tiempo. Los roles individuales, que son fundamentales cuando pensamos en transformación y propósito en el equipo, no funcionan porque la fuerza del individuo eclipsa lo demás. A través del individuo el equipo evoluciona (o involuciona) pero de esta manera los logros y el conocimiento grupal quedan atomizados en sus individuos. **De la prepotencia pasaremos a la impotencia.**

Se pierden ventajas fundamentales del trabajo en equipo como, por ejemplo, la prevención de conductas de riesgo y violentas, como el *mobbing* o el *hipertrabajo*, y la función relacionada con el conocimiento y la manera en la que el grupo comparte y crea el conocimiento. Es decir, toda esta individualización desde la retórica del confort que está en la base de la cultura en muchas organizaciones ahueca y afecta negativamente al talento y la innovación en los equipos. En estos contextos, donde el equipo queda neutralizado, emergen líderes en ocasiones perversos. Queda obsoleta una de las cualidades fundamentales de un buen equipo, la honestidad. Cuando un individuo está liberado del equipo y sólo se mueve por lo interno es capaz de llegar hasta el final con proyectos absurdos, dilapidar todos los recursos de una organización o utilizarlos sólo en

función de su interés personal, o “persuadir” a otros que acaben haciéndole todo tipo de favores. Es el caldo cultivo de la corrupción. Para que esto se produzca necesitamos a un falso líder pero también a un equipo de personas que le siguen, aborregados y sin criterio, obedecen y no piensan. Ambas partes forman un todo que se retroalimenta. Esto se ve perfectamente en la película documental de Netflix “Fyre, la fiesta más exclusiva que nunca sucedió”.

La tarea fundamental de los equipos en las organizaciones

Como decía, se obvia la cuestión grupal en parte porque es difícil y no solemos estar preparados para compartir la tarea, para cooperar o para competir. Al fin y al cabo, uno de los logros de estas filosofías positivistas es negar lo obvio: Trabajar en equipos es costoso, puede crear dependencias y acarrea riesgos. Riesgos relativos a compartir y a exponerse a los demás. El riesgo de ser rechazado o el riesgo de gustar. La interdependencia es un objetivo deseable y atractivo, pero necesita mucha energía.

A veces, cuando entramos en una organización sentimos que estamos **renunciando a la individualidad en favor de la adaptación, con lo cual, dejamos que la organización evite enfrentarse a su gran reto: la dificultad para gestionar la diversidad de su equipo humano.**

Este es, en gran medida, el desafío fundamental de las organizaciones modernas. A las puertas de la Revolución de la Inteligencia Artificial, nos encontramos compitiendo primero en la escuela y luego en el trabajo, luchando por adaptarnos y en la mayoría de los casos pagando el precio de la homogeneización para encajar en el mercado laboral, renunciando a las capacidades más creativas, a nuestras rarezas y nuestras especificidades. A los empleadores les cuesta encontrar empleados y a los empleados potenciales les cuesta encontrar trabajo. Yo creo que la culpa no es ni de unos ni de otros. Más bien, pienso que estamos en un momento fabuloso para pensar en todos esto y ver qué vamos a hacer.

Paradójicamente lo homogéneo, repetitivo y no específicamente humano terminará siendo ejecutado por máquinas que lo hacen mucho mejor que los seres humanos y con un coste mucho menor. Otra competición en la que el individuo fracasará y terminará agotado. Los elementos específicamente humanos como son la improvisación, la capacidad para relacionar elementos dispares, la intuición, la creatividad, la capacidad para complementar características aparentemente opuestas, la diversidad funcional, el *talento humano* en su máxima expresión, son aspectos para los que las organizaciones empiezan a prepararse pero que aún estamos muy lejos de abordar de una manera seria. Todo esto se explica de manera excelente en el documental “#MiEmpleoMiFuturo” que se puede ver en YouTube.

El aprendizaje experiencial y otras intervenciones dinámicas

La primera de las objeciones a los modelos individualistas es que obvian la situación grupal en el que se producen los fenómenos. Lo cierto es que es difícil objetivar y medir la situación grupal, pero fijándonos demasiado en poder del individuo, jugamos a un juego peligroso porque despersonalizamos las organizaciones. Consecuentemente al individualismo omnipotente, creamos la fantasía de organizaciones absolutas como complemento extremo. Hablamos del individuo o la organización como algo demasiado abstracto y el poder se diluye en abstracciones polarizadas con las que no se puede operar y en las que es . Así es como gana el sistema. Las psicologías más simplistas, nos exhortan a “escuchar más”, “salir del bucle en el que estamos”, a “cambiar” y, en ocasiones, nos pueden hacer sentir culpables o inútiles por las dificultades que nos encontramos a la hora de poner en marcha lo que nos quieren enseñar. El origen de las dificultades que de manera natural afrontamos en el mundo laboral es complejo y multicausal. Las luchas de poder, la rivalidad, la intersubjetividad, la envidia, la cooperación con el otro, las presiones jerárquicas, la atracción, el rechazo... Además, puede que no tengamos delante la explicación a lo que nos pasa, puede que no podamos ni siquiera encontrar las palabras para definir el malestar o el problema. Para ello necesitamos el tiempo para pensar y una situación determinada, un campo de juego, que facilite un proceso encaminado a expresar lo que nos pasa y buscar un aprendizaje. La situación en la que se producen la mayoría de fenómenos humanos son grupales, somos individuos, sí, pero en grupo. Sin el grupo, no podremos entender la dimensión de nuestras defensas ni de nuestras potencialidades. Es más, es en este contexto donde se consiguen los aprendizajes vivenciales más potentes. **Nada hay más revelador y relacionado con la creación del talento que sentirse como individuo (cada cual con sus características) dentro de un equipo.** Con muchos individuos integrando un grupo tendremos un equipo con sus roles y sus capacidades a punto para ser desarrolladas. Es entonces cuando aparece la emoción fluida y el pensamiento creativo. Si aceptamos que no hay una fórmula para lograrlo y que sí puede darse una situación que lo facilite en un marco de madurez y fiabilidad, habremos avanzado mucho.

No es extraño que ante la confusión y la tensión que sin duda genera todo este cambio de paradigma, estemos actuando, llenando el espacio de palabras, definiciones y nuevas teorías de *management*, pero quizás no nos estemos haciendo las preguntas correctas. En este caso, parece que la obstinación general por definir el liderazgo (es abrumador) y dar instrucciones a los profesionales para ser aquello que *desean* ser, alcanzar el éxito y la manera en la que las organizaciones se alinean invirtiendo recursos y tiempo (el recurso más valioso de todos) en este tipo de propuestas de lo que se empieza a denominar “happycracia”, me parece un emergente llamativo. Y termina como un síntoma propio de un sistema que podríamos definir como inmaduro, pero no por ello ingenuo. De hecho, está muy cerca de ser perverso.

Lo que se escamotea es, una vez más, lo más obvio: El ser humano es un ser de naturaleza

desvalida, generalmente indefenso, muy complejo y emocionalmente inmaduro. Con esta base, el ser humano está expuesto a sufrir lo indecible en contextos de tensión y cambiantes con tal de ser aceptado. Y el grupo está dispuesto a tolerar el sufrimiento en la medida que sirva para garantizar la estabilidad de todos. Es decir, el individuo en grupo no se suele orientar hacia el talento, sino hacia una sostenibilidad, una obediencia en la que no salga dañado. Cuando se da una agresión entre individuos dentro de un equipo (un insulto, una descalificación, un maltrato o una exclusión) hay algo de todos en el que agrede y en el agredido. No se podrá trabajar ni aprender nada de lo que ocurre en los equipos de trabajo si no se incluye la dimensión radicalmente grupal de los fenómenos que se dan. La tarea, muchas veces, viene a tapar toda esta matriz de subjetividades que el sistema individual y grupal no entiende y vive como amenazantes. Entre otras consecuencias, la transposición de toda esta angustia no trabajada en el cliente, en el usuario o en los pacientes, en el caso de organizaciones sanitarias, suele ser desastrosa. Pero no todo es “negativo”. **El ser humano está dispuesto a aprender, a mejorar y cuando se agrupa, es capaz de hacer cosas asombrosas con las que sólo podríamos soñar como individuos.** Esto sí es objetivo. Las mismas defensas que nos infantilizan, una vez elaboradas pueden transformar una situación sin solución en una oportunidad para crecer. La creatividad está siempre a mano. Es el primer paso para la innovación. La madurez profesional y el desarrollo del talento dependen de que el individuo cuente con un equipo que le permita ir integrando las distintas experiencias por las que atraviesa. Como apuntaba antes, ser uno mismo en grupo es posiblemente la clave para conseguir que esto se produzca, teniendo en cuenta que la influencia de la organización afecta decisivamente a lo que entendemos por “ser uno mismo”. Es decir, en dos organizaciones distintas desarrollaremos un tipo de talento u otro, en el caso de que podamos hacerlo. O no lo desarrollaremos en ningún caso. Tampoco se pretende que tengamos que estar en lugares que nos faciliten las cosas hasta el punto de no incomodarnos lo más mínimo. El aprendizaje experiencial debe concitar tensión, cierto malestar e incluso lo que llamamos *regresiones operativas* que permitan conectar con momentos en el desarrollo más inmaduros y proclives a nuevos aprendizajes. Doy por hecho algo que también es obvio, estar en grupo es atractivo pero, esencialmente, es una situación incómoda, riesgosa en niveles básicos de nuestra conciencia. Los grupos nos llevan a adoptar roles que en ocasiones nos parasitan, con lo que nuestros problemas crecen de manera exponencial. Si, además, añadimos que la tarea nos lleva actuar sin pensar y que la tendencia es a *robotizarnos* en organizaciones que, premian la obediencia y homogeneizan por sistema a sus trabajadores, definimos el contexto laboral por excelencia, salvo excepciones. Cuando se habla de líderes deshumanizados es porque no se reconoce que el propio trabajador es, habitualmente, el que deshumaniza a su líder. ¿Cuántas veces nos hemos planteado la soledad del líder? El “círculo de la deshumanización” afecta a trabajadores, líderes y organización. Todos forman parte de lo mismo. Es cierto que, en contextos tremendamente

adversos y estériles se pueden dar hallazgos extraordinarios como producto de una sublimación extrema, pero creo que estos casos son minoría. En general, el individuo queda a merced de la organización y se somete al grupo, minimizando la diversidad y debilitando su posición respecto al talento. **Si para adaptarnos tenemos que deshumanizar al jefe o un compañero lo haremos sin pestañear** entre otras cosas, porque no nos damos cuenta de que lo hacemos hasta que no nos paramos a pensar.

Si juntamos a 5 personas con talento en un equipo, pero sólo habla y se le escucha a una todo el tiempo, ¿de qué nos sirve tener talento? Son otro tipo de cuestiones las que dilucidan que el talento se exprese o no. Pero también la organización se queda a merced de estos individuos, generando disparates grupales y fenómenos potencialmente dañinos. **La emergencia del talento en los equipos y su referencia al resto de la organización es una dinámica grupal compleja que, de la misma manera, necesita acciones grupales complejas, que tienen que ver con las dinámicas, los roles y la diversidad en la institución.** Si contemplamos un grupo de individuos sin una tarea marcada, más que ser ellos mismos, veremos cómo personas formadas y con experiencias importantes a sus espaldas, se infantilizan y actúan defensivamente unos con otros por el miedo a expresar lo que sienten o piensan ¿Será esto a lo que llaman *zona de confort*? Yo lo llamaría zona de adaptación. Es una de las experiencias más reveladoras de los grupos de formación en los que tengo la suerte de participar. Si tenemos paciencia y damos el espacio podremos ver cómo va emergiendo una versión menos defensiva y pasiva. Pero en el momento en el que exhortamos a alguien a que salga de su *zona de confort*, como reacción programada ante el silencio o la inacción, abortamos lo que podría ser algo extraordinario. Con toda seguridad, **interrumpir el proceso de crecimiento de alguien tiene más que ver con el miedo propio**, miedo a que el otro nos cuestione como formadores o como líderes, que con la necesidad de ayudar. Es muy costoso tolerar que el otro crezca y construya sus propias ideas en un contexto compartido.

Aprendemos a sobrevivir en grupo, **no aprendemos a estar en grupo, a ser uno mismo en grupo.** Éste es el gran objetivo que no todos consiguen pero que debería guiar a cualquier intervención educativa sea en la empresa o en la escuela o incluso en las familias. De hecho, creo que, de lo que se trata, es que, en *la zona de confort* (entendida como una zona de fortaleza donde la comodidad me permite focalizar en la tarea y en las personas que me acompañan), el individuo y el equipo compartan un mismo espacio, un viaje que tenga en cuenta la diversidad de cada uno y los límites del grupo, una dimensión, en la que el talento se desarrollará enfocado a una misión compartida. En este sentido, la función del liderazgo será la de leer esta situación y ayudar a que se produzca, a veces desde el reconocimiento, otras desde el ejercicio de los límites y en otras ocasiones, subrayando las diferencias entre unos y otros, como aspecto enriquecedor y necesario en cualquier organización. Este reto se da hoy en día también en lo educativo, con la complementariedad de las

distintas inteligencias. La organización, a través del líder debe invitar a *entrar en una zona de confort* lo suficientemente fiable y justa para que el trabajador se comprometa, se ilusione, encuentre su rol y, si puede, desarrolle su talento. **Es aquí donde reside la verdadera innovación.**

REFERENCIAS

Las estadísticas de accidentes y bajas:

http://www.mitramiss.gob.es/estadisticas/eat/eat17/Resumen_resultados_ATR_2017.pdf).

<https://www.efesalud.com/las-cifras-de-la-depresion/>

Documental de COTEC: #MiEmpleoMiFuturo: <https://www.youtube.com/watch?v=htAnVeMtrr8&t=628s>

Psicopolítica de Byun Chul Han: <https://www.youtube.com/watch?v=PZ7H9SrXDso&t=122s>

Díez Fernando & Atela Pablo (2019). Del talento individual al colectivo: el gran desafío para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI. *Revista Espacios*, Vol. 40 (Nº 11).

Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n11/19401116.html>

Martin Corbett (2013) Cold comfort firm: Lean organisation and the empirical mirage of the comfort zone, *Culture and Organization*, 19:5, 413-429, DOI: [10.1080/14759551.2013.815619](https://doi.org/10.1080/14759551.2013.815619)

Javier Gutierrez Igarza
Consultor de Organizaciones | Grupoanalista
javiergutigarza@gmail.com
T: 667917126