

# Salir de la zona de confort

JAVIER GUTIÉRREZ Y FERNANDO DÍEZ

Consultor de Organizaciones / Profesor doctor de la Universidad de Deusto

El panorama actual del 'management' en las empresas está plagado de fórmulas e instrucciones aparentemente inofensivas que buscan movilizar el potencial de los empleados de cara a una mejora en el rendimiento y una mayor eficacia del capital humano. Paralelamente, asistimos a un aumento alarmante de la aparición de distintos fenómenos psicopatológicos asociados al mundo laboral que deben de ponernos en alerta sobre el tipo de mensajes y ambientes laborales que estamos creando. Parecería que no exagera Jeffrey Palmer, profesor de Stanford, cuando afirma que «el trabajo está matando a la gente y a nadie le importa», basándose en las investigaciones que ha realizado durante décadas. La OCDE alerta de que las enfermedades mentales le cuestan anualmente a España un 4,2% de su PIB (40.000 millones). Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la depresión es la tercera causa de discapacidad en el mundo y se prevé que en 2030 será la primera. Se calcula que entre un 8% y un 15% de la población sufrirá en algún momento de su vida, unas cifras que podrían reducirse con una mejor gestión y mayor sensibilización de la población.

En el conjunto de expresiones utilizadas en la gestión empresarial, la de 'salir de la zona de confort' es una de las más recurrentes. Su origen está en un estudio hecho con ratones en 1908, que sirvió para enunciar la conocida Ley Yerkes-Dodson. Esta ley relaciona ansiedad con el rendimiento. Esto significa que el rendimiento será óptimo si el nivel de activación es moderadamente elevado y, en cambio, si el estrés es demasiado alto o bajo, repercutirá de forma negativa en el resultado de la tarea.

En realidad es un desafío: salir de la zona de confort se convierte en un mandato que nos insta a crecer a través de la aceptación del 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. Se trata de una idea con dos caras que logra dejar a todos satisfechos. Por un lado, está la promesa de mejorar el rendimiento y la competitividad que seducirá a las empresas y, por el otro, el desarrollo del talento y la autonomía, proceso enfocado al individuo.

Esta expresión representa 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 paraliza nuestro rendimiento y una posterior aparición del talento. Por lo tanto, eliminando estas resistencias mediante la exposición a aquello que tememos o buscando vías alternativas, lograremos conseguir los objetivos individuales

y colectivos. Esto es «actúa, no pienses y tendrás éxito».

Es más, el bienestar, el confort, estaría aquí asimilado a una cómoda pasividad. Saliendo de ahí, obtendrás mejores resultados y podrás desarrollar tu talento. Para esto, asumimos que se necesita un nivel óptimo de estrés (el que encuentras fuera de la zona cómoda) que te motivará a actuar eliminando el temor y las adversidades. Multitud de formaciones y talleres nos animan a que abandonemos nuestra zona de confort como método esencial para aprender y desplegar un presunto talento.

Más allá de lo anecdótico del uso o abuso de tal o cual expresión hay que reflexionar sobre el tipo de mensaje que damos y qué significados se están transmitiendo: que el estrés en cierta medida pueda ayudar a funcionar mejor puede conducir a los profesionales, muchas veces vulnerables cuando se dejan guiar por estas instrucciones, a exponerse a niveles intolerables de estrés o miedo en aras de una posterior realización personal. Estaría validando una actitud de sometimiento en los líderes o en los iguales ante tareas complejas, no cuestionando la ética de sus actos; optimizando el rendimiento y el desarrollo del talento en el contexto de una organización, por el bien común, con algo más de tensión (estrés) lograríamos más y mejor producción, más beneficios, más prestigio, más talento. ¿Quién dice que todos tengamos talento o que podamos desarrollarlo en la organización sea ésta la que sea? 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. Un escenario fatal donde, por un lado, intento poner los lí-

mites y, por el otro, quiero ser fiel a la misión de mi organización. El empleado queda abocado a la culpa y al fracaso haga lo que haga.

Salir de la zona de confort se convierte en un reto en el que nosotros somos nuestros únicos obstáculos. Es un mensaje al servicio de una idea simplista e individualista de las instituciones que desdeña la complejidad organizacional, ya que el individuo sería el primer y último responsable de los éxitos o fracasos del grupo, evitando así la reflexión crítica sobre las redes que nos sostienen, los límites del ser humano, los conflictos o las relaciones de poder que tanta importancia tienen en nuestras vidas. De esta forma tan ingeniosa, el trabajador es libre y solo estaría limitado por el 'querer hacer' que sustituye al 'deber hacer' de épocas anteriores. Para lograr un rendimiento máximo hay que luchar contra uno mismo, contra los propios límites, convirtiendo al individuo en un esclavo de sí mismo, sin que nadie le obligue desde fuera. Aquí es donde encaja como anillo al dedo la idea de salir de la zona de confort, como algo que uno hace de manera voluntaria, como una elección personal, una señal inequívoca de libertad. 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 tiene que preocuparse por vigilar a los trabajadores, ellos lo hacen por sí mismos. Los líderes y los empleados deben cuestionarse si en los albores de la revolución de la inteligencia artificial deseamos trabajadores fieles, obedientes y agotados o trabajadores responsables, creativos y críticos, justamente aquello que nos diferencia de las máquinas.

## ANTÓN

Superar líneas rojas  
y dialogar con el  
adversario no es  
tan difícil



## CARTAS AL DIRECTOR

### Inaudita actuación

Inaudita y vergonzosa la primera actuación de algunas corporaciones municipales, subiéndose los sueldos con el aplauso de todos los partidos políticos integrantes. En un país con una deuda per cápita en el primer trimestre de 2019 de 25.673 euros por habitante, ¿no se les cae la cara de vergüenza al hacerlo? Estamos hartos de impuestos, cargados de subvenciones no controladas, con una Seguridad Social en bancarrota y las gentes honradas pidiendo trabajo avergonzadas de ver que no pueden llevar a casa el pan de cada día, lo que les lleva a dirigirse a Cáritas y a otras instituciones. ¿Qué clase de administración tenemos en nuestra casa común? Indolencia o desidia ante la infinidad de problemas que nos asolan y la única e inmediata preocupación es subirse sus sueldos. Estimados políticos, no olviden que ese dinero es aportado por el esfuerzo diario de todos los ciudadanos. Basta ya de tanta desfachatez y den ejemplo. La política es una digna profesión de servicio a los demás, no la conviertan en ámbito de intereses personales. Por favor, preocuparse de la inversión y la creación de riqueza, potencien el empleo juvenil, pues tenemos una juventud muy bien formada que se nos va a otros países donde genera riqueza para ellos. Déjense de gastos superfluos e innecesarios, sacrifíquense y no crean que por dirigirnos tienen más privilegios. El bolsón se acaba y la ruina, la pobreza de nuestras gentes, ya se ven por desgracia en nuestras calles y plazas. **## JOSÉ RAMÓN TALERO**

### Déjà vu olímpico

Gallardón y Ana Botella, en sus megalómanas tres candidaturas olímpicas fallidas, dilapidaron demasiado dinero público. Ni más ni menos que 8.000 millones de euros. Según la consultora PwC, si nos las hubieran concedido, el PIB español habría aumentado unos 3.500 millones. ¡Brillante negocio! 8.000 de pérdida real frente a unos hipotéticos 3.500 de ingreso. Bien, vale... es agua pasada. Imaginemos que las de 2032 nos las conceden. Realmente, la diferencia entre lo que hay que arriesgar y lo que se va a obtener no es tanta y, siendo hijos de la picaresca del Siglo de Oro, apelaríamos a la ley de la oferta y la demanda para subir precios -alquiler, comida, ocio..., que jamás volverían a bajar. Otra vez la pesadilla del IPC para jóvenes, parados y jubilados. ¡No, gracias! Mejor invertir ese dineral en sanidad o educación... O para atraer un turismo de calidad y estable en el tiempo promocionando los museos -entre los mejores del mundo- y no turistas de un solo evento. **## MIGUEL FERNÁNDEZ-PALACIOS**

### Pseudofilántropos

He leído por ahí que diecinueve multimillonarios estadounidenses desean ansiosamente pagar más impuestos. Al parecer, tienen tanta sensibilidad social que quieren que se cree un impuesto federal del 1% para las familias más acaudaladas. Cuando leí la noticia, la primera reacción fue de sorpresa por su rareza. Después me sentí culpable al pensar que quizá los ricos no eran tan avaros como yo pensaba. Y,

más tarde, tras reflexionar, concluí que en esta generosa propuesta tenía que haber gato encerrado. Y efectivamente lo hay, y además es pardo. Lo que en verdad encierra la propuesta de estos potentados, en apariencia revolucionaria, no deja de ser una maniobra artera para ganarse la simpatía de la sociedad con unas migajas y seguir aumentando las deducciones del gravamen de sus impuestos hasta pagar muy por debajo del común de los currantes. Si los ricos nunca han sido tan ricos y nunca han estado tan bien vistos, a lo mejor es que sus fundaciones y sus gestos filantrópicos -que tanto gustan a la gente- esconden, maquillan o legitiman procedimientos cuestionables o injustos que les permiten enriquecerse de forma desmedida e insultante. **## PEDRO SERRANO**

### Queda mucho

Se han dado pasos decisivos en la lucha contra los abusos en la Iglesia que han permitido reducir drásticamente el número de casos y han introducido una nueva cultura de rendición de cuentas. Pero Francisco advierte de que todavía queda mucho por hacer. Y señala dos retos de especial urgencia: el primero es una mayor empatía y sensibilidad hacia el sufrimiento de las víctimas. Y el segundo, una reflexión sobre el ejercicio de la autoridad en la Iglesia que resalte la dimensión de servicio del ministro ordenado a los demás, actitud en las antípodas de quienes se sirven de su autoridad para fines que mancillan la institución que representan. **## PEDRO GARCÍA**