

innova

institut per a la innovació
organitzativa i social

Recuperar la autoconfianza en equipos de rendimiento

La vulnerabilidad sistémica

David Sierra Lozano

Institut Innova

Febrero 2022

1. Introducción

Lev Tolstoi cita en la frase inicial de *Anna Karenina*: “*las familias felices se parecen; las infelices lo son cada una a su manera*”. Algo así sucede con los equipos de trabajo, las dificultades suelen definirse por carencia de unas cualidades ideales más que por un patrón reconocible.

Sea este trabajo una aportación para comprender las crisis que asedian los equipos orientados al rendimiento y específicamente, desde la óptica de aquéllos/as que son desplazados/as por un desempeño inferior a los estándares esperados. Es decir, los mal etiquetados *últimos/as de la fila*.

Uno de los mayores retos de cualquier referente es **contribuir a que estas personas recuperen su autoconfianza**. No obstante, la experiencia demuestra que una vez se les cuelga este “sambenito”, resulta harto difícil revertir su evolución. De hecho, en contextos de elevada exigencia, la deriva es tan conocida como ineficiente: “aislamiento” o “sustitución”, sin mencionar el agravante para los resultados grupales.

En estas condiciones se comprueba el alcance limitado de los usuales mantras de “superación”, “pensamiento positivo”, “fortaleza mental” y tantos otros, reflejo del imaginario actual sobre desarrollo y rendimiento. En este texto se propone **ampliar el análisis de este fenómeno, incorporando una de las variables más desconocidas e infrautilizadas en este campo: la dinámica grupal**.

Este desplazamiento de perspectiva, llamémosla “sistémica”, contiene implicaciones prácticas no sólo en el tratamiento de los *últimos/as de la fila*, sino en el proceso de preparación del equipo y la gestión de crisis.

2. Enfoque analítico vs. sistémico

Las causas de una mala racha pueden ser múltiples, pero las más difíciles de reconducir son aquéllas en las que no existe motivo aparente. Quizás un despiste inicial o una inhibición involuntaria son el primer eslabón de una espiral negativa y un estado de inseguridad que se alarga más de la cuenta.

La perspectiva usual atribuye el origen de esta problemática a una cuestión individual de estas personas (los últimos/as de la fila), quienes suelen acaparar la atención y los esfuerzos para que superen sus carencias: mejorar su confianza, concentración, motivación, esfuerzo, etc.

Bajo esta forma de proceder subyace una manera específica de ver el mundo y su funcionamiento, que denominamos **el enfoque analítico**. En síntesis, este enfoque descompone el “todo” en sus unidades separables, tratando de comprender “cada parte” para luego hacerse una idea del “todo”. En otras palabras, el equipo es el resultante de la suma de las individualidades y su desarrollo radica principalmente en el esfuerzo y el talento de cada miembro (en términos de *M.J. Sandel*, “*el mérito individual como vector del colectivo*”).

Por el contrario, **el enfoque sistémico** entiende que el mejor lugar donde tratar un problema no es donde éste aparece (el síntoma) porque muy probablemente sólo se explica si llegamos a comprender el funcionamiento global. A diferencia del enfoque analítico, se parte de que las unidades son intrínsecamente interdependientes y el “todo” resulta de sus interacciones. En este caso, **los últimos/as de la fila podrían ser el emergente de una dinámica más amplia que trasciende a las personas que cargan con este rol**, por lo que las acciones requeridas serían de corte colectivo, no sólo individuales.

Distinguir ambos enfoques es clave para comprender la siguiente propuesta de trabajo en relación al fenómeno de los últimos/as de la fila y sus distintas vías de actuación.

3. Propuesta de trabajo

Adoptar el enfoque sistémico es contra-intuitivo pero a largo plazo puede ser más efectivo y sostenible. En el fragor del momento y especialmente bajo presión resulta más diligente ampararse en la responsabilidad individual de los propios actos que no ampliar el campo de análisis. Al igual que cuesta ver el bosque entre tantos árboles, como decía el psicoanalista *Wilfred Bion*,

¹ Sandel, M.J. (2020) *La tiranía del mérito: ¿Qué ha sido del bien común?* Ed. Debate

“podemos ver el individuo, pero es mucho más difícil ver el grupo *en el individuo*”.

La propuesta estriba precisamente en dejar de focalizarse en los/as que asumimos que tienen “un problema” (últimos/as de la fila) y considerar la posibilidad de que éstos/as sean el resultante de una dinámica grupal de la que incluso ellos mismos/as no se han percatado.

Hemos acuñado el término **dinámica ALUF² (A la Última Fila)** cuando **ésta incide en que algunos/as miembros del equipo empiecen a cargar, de forma inexplicable y repentina, con una losa de incapacidad por debajo de su nivel competencial mostrado en circunstancias previas.**

Cualquiera que haya estado en grupos sabe bien que este rol es una “patata caliente” a evitar a toda costa, especialmente en momentos de crisis y presión por los resultados. Precisamente el esfuerzo por rehuir esta etiqueta genera, paradójicamente, las condiciones propicias para la irrupción de la dinámica *ALUF*.

Contribuir a que estas personas recuperen su autoconfianza requiere acciones de mayor alcance que simplemente desplegar el arsenal psicológico al uso. Un primer paso estriba en **comprender los procesos psíquicos y relacionales que operan bajo la superficie de este fenómeno sistémico y acompañan la irrupción de la dinámica ALUF.**

4. Procesos de la dinámica ALUF

En estas circunstancias, una reacción usual de los miembros es un intento involuntario de **minimizar el riesgo y el potencial “error” en sus actuaciones** con el consecuente perjuicio para la efectividad grupal (Sierra, D.³).

Se suma también una tendencia a la “uniformización” (Festinger⁴), es decir, **el grupo reduciría sus diferencias internas asimilando el rendimiento**

² *ALUF* como acrónimo de “A la Última Fila”, al tiempo que remite a la fonética inglesa del término “aloof”, cuyo significado es “apartado, distante”

³ Sierra, D. (2020). *Gestión emocional del error en el deporte*. Institut Innova

⁴ Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes, *Human Rel.*, 7, 117-140.

individual al exhibido por la mayoría. Tal igualación conformaría una distribución del rendimiento tipo “Campana de Gauss” (mayoría de ratios concentrados en torno a la zona promedio), a la que autores como J.B. Harvey⁵ han asociado a un clima de **desconfianza, competitividad y alienación**, el caldo de cultivo idóneo de la dinámica *ALUF*.

Los situados/as en el extremo del bajo rendimiento (los/as últimos/as de la fila) cargarían con la “diferencia” respecto a la uniformidad dictada por la mayoría. Éstos/as serían diana de uno de los mecanismos humanos más recurrentes para mitigar la sensación de incompetencia: la proyección⁶. Es decir, **zafarse de esta emoción incómoda y desplazarla a aquellas personas que han mostrado de manera regular o esporádica algún desacierto** (*alias* últimos/as de la fila). De hecho, desde tiempos ancestrales, el “chivo expiatorio” ha representado una proyección colectiva para “*expiar los pecados*” de la humanidad⁷.

Por un lado, estas personas empiezan, sin darse cuenta, a apropiarse de las características proyectadas (incompetencia, ineficacia, etc.) hasta el punto que acaban reproduciéndolas en la práctica, corroborando así tal etiqueta. Por otro, el resto del grupo, aunque liberado de emociones incómodas, también pagaría el precio de perder recursos internos valiosos, con la dinámica *ALUF* de telón de fondo

De todas las emociones proyectadas, una de las más estigmatizadas socialmente, al tiempo que silenciadas, es “**la vergüenza**” que **conecta directamente con el miedo al rechazo y la exclusión**: sentirse desconectado/a, invisible, menospreciado/a, etc. Un equipo asolado por el “miedo al error” y la “vergüenza ante el fracaso”, es un equipo abonado a la dinámica *ALUF*, donde la culpa por un “*lo hice mal*” pasa al “*soy malo por naturaleza*” (B. Brown⁸, M. C. Nussbaum⁹, A. Honneth¹⁰, etc.)

⁵ Harvey, J.B.. (1999). *How Come Every Time I Get Stabbed in the Back My fingerprints are on the Knife and other meditations on Management*. John Wiley & Sons

⁶ Main, T. (2012). Some Psychodynamics of Large Groups (Chapter 2). *The Large Group. Psychodynamics and Therapy*, Kreger, L. (Ed.), Karnac Books.

⁷ Shenassa, C. R. (2001) *The Scapegoat Mechanism in Human Group Processes*. Ed. The Union Institute Graduate College

⁸ Brown, B. (2007). *I Thought It Was Just Me (But It Isn't): Telling the truth about perfectionism, inadequacy and power*. Ed. Avery

⁹ Nussbaum, M.C. (2006). *El ocultamiento de lo humano: repugnancia, vergüenza y ley*. Ed. Katz Barpal

¹⁰ Honneth, A. (2011). *La sociedad del desprecio*. Ed. Trotta

5. Lecciones de la dinámica *ALUF*

Si a algún lugar nos llevan estas reflexiones es a replantear muchos de los prejuicios sobre “los últimos/as de la fila”. De hecho, muestra lo desafortunado de tal etiqueta, reflejo de una ideología y escala social de valores.

Más allá de asumir que lo aparentemente “marginal” puede tener una contribución tan esencial como intangible, el verdadero desafío sistémico para un equipo consiste en **subvertir el acuerdo tácito y ampliamente aceptado de que lo frágil está depositado en unos pocos/as**, evitando así que carguen de forma exclusiva con las partes vulnerables del conjunto.

De la misma manera que los árboles comparten información y recursos a través de una red subterránea de hongos¹¹, los humanos estamos en continuo intercambio de estados anímicos. Los últimos/as de la fila, por tanto, pueden representar “emociones y acciones” que los/as demás rehúsan para sí mismos/as, evidenciando la corresponsabilidad sistémica del rendimiento.

Una invitación que choca con una cultura “obsesionada por la autoestima” (Eva Illouz¹²) y por los insistentes mantras *vigoréticos* (“superación”, “fortaleza”, “lucha”, etc.), donde a los/as miembros de cualquier equipo no les queda otra que encubrir todo resquicio de debilidad.

Pero orientarse al rendimiento es indisociable del hecho de confrontarse con las propias limitaciones, siendo natural la intermitencia o fluctuación de resultados. De ahí que obviemos el calificativo de “alto” (referido al “rendimiento”) como rasgo “identitario” de aquellos equipos que se desempeñan por encima del resto. En su lugar optamos por la neutralidad del término equipos “de” o “orientados al” rendimiento.

Existe, por tanto, en el seno de cualquier equipo un potencial abismo de crisis e inestabilidad. Así como los edificios de Japón se construyen con amortiguadores para resistir los seísmos, los equipos orientados al rendimiento necesitan aprender a gestionarse con uno de sus rasgos consustanciales: la vulnerabilidad.

¹¹ https://www.ted.com/talks/suzanne_simard_how_trees_talk_to_each_other/transcript

¹² Illouz, E. (2012) *Por qué duele el amor*. Ed. Katz

6. La vulnerabilidad sistémica

La vulnerabilidad (del latín *vulnus*, herida) no es “un estado pasajero” del que hay que sobreponerse o erradicar. Podemos definirla como **una característica humana, constante y universal¹³, que influye en nuestra capacidad para anticipar, resistir o recuperarse de los impactos externos** (Wisner et al¹⁴).

Aunque la experimentemos cada persona de forma discreta, tal cualidad se construye colectivamente. De ahí que prefiramos el término “vulnerabilidad sistémica”, enfatizando que compartimos con los demás más de lo que creemos y queremos, al tiempo que, dada nuestra imperfección, nos necesitamos mutuamente (Judith Butler¹⁵, Martha Nussbaum¹⁶).

Por consiguiente, **ayudar a recuperar la confianza de algunos/as miembros pasa ineludiblemente por trabajar con y desde la vulnerabilidad sistémica del equipo**. Esta práctica no sólo evita que algunos/as miembros se especialicen en la incompetencia, sino que refuerza el sentido de comunidad y acerca el equipo a la tan anhelada resiliencia grupal¹⁷.

Las siguientes son algunas orientaciones para referentes de equipo que deseen crear condiciones sistémicas en la dirección descrita:

- ✓ Tratar cualquier desviación del rendimiento de forma colectiva, evitando sobre-invertir energía y tiempo en conversaciones individuales
- ✓ Estar sensible al estado anímico individual y grupal, sabiendo que las emociones de algunos/as pueden representar las del resto (aunque aparentemente no lo sientan)
- ✓ Identificar las propias emociones y la potencial proyección al equipo (e.g. comunicación no verbal) especialmente ante intervalos sinuosos o quiebre de expectativas

¹³ Fineman, M.A. The vulnerable subject: Anchoring equality in the human condition. *Yale Journal of Law & Feminism* 2008; 20 (1).

¹⁴ Wisner, B., P. Blaikie, T. Cannon and I. Davis (2004), *At risk: natural hazards, people's vulnerability and disasters*, (2a ed.), Routledge, Londres.

¹⁵ Butler, J. (2006) *Vida Precaria: el poder del duelo y la violencia*. Ed Paidós

¹⁶ Nussbaum, M. (2006), *El ocultamiento de lo humano: repugnancia, vergüenza y ley*, Katz Barpal

¹⁷ Delgado, J; de Groot, J.; McCaffrey, G.; Dimitropoulos, G.; Sitter, K.C.; Austin, W.J. *Communities of Practice: Acknowledging Vulnerability to improve resilience in healthcare teams*. *Journal of Medical Ethics* 47(7): medthics-2019-105865.

- ✓ Programar espacios periódicos donde cada miembro reconozca y comparta en confianza las emociones que absorbe en momentos de dificultad, evitando la potencial ilusión de autosuficiencia o aislamiento
- ✓ Distinguir los momentos de “expresión de estados emocionales” de aquéllos donde “se revisa críticamente la actuación en vistas a un aprendizaje y/o mejora”
- ✓ Recordar que los roles son construcciones sociales y oscilantes (e.g. el papel del último/a de la fila circula de forma provisional entre los/as miembros en diferentes momentos)
- ✓ Identificar la variedad y singularidad de contribuciones de los/as miembros, algunas con aporte cuantificable al rendimiento y otras de tipo intangible pero esenciales para el proceso
- ✓ Narrar los “éxitos” o “fracasos” como resultantes del conjunto (no como mérito o descrédito de algunos/as)
- ✓ Integrar el error como parte esencial de la “normalidad”, no como desviación deficiente de la misma
- ✓ Reflexionar sobre las características identitarias a las que aspira el equipo cuando se presentan dificultades o decepciones (García Herrero, J.A.¹⁸)
- ✓ ... y, por supuesto, dejar de hablar con mentalidad *ranking* de “los últimos/as de la fila”

¹⁸ García Herrero, J.A. Esto ya no es divertido: un ensayo sobre la adversidad en el deporte, Ed. Círculo Rojo, 2018.