

**JUAN FERRER**

**NO  
SALGAS  
DE TU  
(ZONA DE  
CONFORT)**

**IDEAS TRANSGRESORAS  
PARA EL NUEVO LIDERAZGO**

**30**  
AÑOS



”

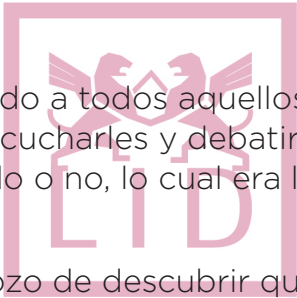
«La mayoría de nuestras mentes están drogadas con ideas y libros de otras personas, y como nuestras mentes están constantemente repitiendo lo que otro dijo, nos hemos convertido en repetidores, y no en pensadores».

**Jiddu Krishnamurti**

“

«Si lees algo que coincide con lo que piensas, no estás aprendiendo nada».

**Juan Ferrer**



Dedicado a todos aquellos que me han permitido escucharles y debatir, sea estando de acuerdo o no, lo cual era lo que menos importaba.

El gozo de descubrir que uno estaba equivocado, o reafirmar una idea, es el mejor regalo que nos pueden hacer para evolucionar en el conocimiento.

# ÍNDICE

Agradecimientos .....	11
Prólogo de Javier Fernández Aguado .....	13
Introducción .....	19
1. No hay que salir de la zona de confort .....	25
2. El objetivo no es tener empleados felices .....	37
3. La supervivencia no está en la adaptación .....	47
4. ¿Sabemos motivar? La realidad dice lo contrario .....	55
5. Por fin desaparecen los problemas: <i>jidoka</i> + Netflix .....	71
6. Antifragilidad: más allá de la resiliencia .....	85

7. Liderar: ¿por qué cada uno tiene un concepto diferente? .....	95
8. ¿Eres líder de ti mismo? .....	103
9. Todos deben ser líderes en una organización .....	113
10. Tengo miedo de cómo ser jefe.....	123
11. No existe la resistencia al cambio <i>per se</i> .....	135
Epílogo .....	145



# AGRADECIMIENTOS

Este libro es fruto de un *boomerang*. Tratando de impartir técnicas y herramientas en el arte de preguntar, un cliente me retó a ponerlas en práctica. Para ello yo debía elegir un desafío que estuviera latente pero que no hubiera puesto en marcha y él se encargaría, a través de preguntas, de ayudarme a hacerlo realidad. Y fue así como este buen alumno se convirtió en maestro al saber activar la pasión e ilusión por publicar un libro que considero transgresor, provocador y sacudidor de mentes y pensamientos mayoritariamente asumidos.

Pero necesitaba acompañamiento, y fue en dicha sesión donde me comprometí a entregar capítulos a personas que aprecio, admiro y confío. Ellos fueron sinceros, y quiero agradecer su implicación en leerlos y darme su humilde e inteligente parecer. Personas como Jesús Jiménez, Cristina Viera, Beatriz Armas,

Paul Perdomo y Sonia Ortega fueron capaces de dedicar tiempo y cariño a aportar correcciones que mejoraron lo escrito.

Igualmente, tengo que agradecer a todos aquellos clientes de consultoría o asistentes a las formaciones y conferencias sus confidencialidades, que desnudan la realidad que se oculta en las organizaciones y que merecen cambiarse en aras de una mayor eficiencia y satisfacción de las personas involucradas.

Y, cómo no, debo dedicar unas especiales palabras a Javier Fernández Aguado, maestro desde los puntos de vista humano y profesional. Su generosidad en aceptar escribir el prólogo, así como cada momento en el que he podido compartir y recibir indicaciones, que me han hecho crecer como profesional, merece un especial agradecimiento. Deberíamos clonarle.

# PRÓLOGO

«Todos hemos oído o leído la frase “tienes que salir de tu zona de confort” aconsejada por psicólogos, *coaches*, gurús, directivos, compañeros o hasta familiares fruto de una sabiduría popular forjada en asumir frases y pensamientos sin la debida reflexión. Pero permíteme hacer la gran pregunta que espero que nos haga pensar a todos: ¿por qué? ¿Por qué debemos salir de la zona de confort? Y no es una inocente pregunta, sino al contrario; resulta muy provocadora, puesto que cuestiona algo que asumimos, repetimos y aconsejamos sin tal vez haber profundizado mucho en su significado».

Con esta pendenciera propuesta arranca el libro de Juan Ferrer. Juan, para quien no le conozca, es un consultor especializado en la gestión del cambio en organizaciones. A través de la formación, el asesoramiento



y el acompañamiento, diseña, ejecuta y culmina las insoslayables mutaciones.

Formado en la Harvard Kennedy School y en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) en liderazgo y en la creación de organizaciones de alta velocidad, ha trabajado para numerosas organizaciones. Ha publicado cinco libros, entre ellos *Gestión del cambio* y *Cambiemos las organizaciones*. Actualmente desempeña su actividad profesional entre España y Latinoamérica.

Tuve la ocasión de conocerle a través de la plataforma Top Ten Management Spain, que durante dos décadas congregó a los más reputados formadores y consultores de organizaciones. Desde que charlamos por primera vez en mi despacho de Madrid, hace ya unos años, hemos mantenido una fluida y fructífera comunicación. En la actualidad, coincidimos en *Protagonistas*, un admirable y grato entorno creado por Marta Prieto y María Victoria de Rojas para los adalides de diversas áreas relacionadas con las entidades mercantiles.

El segundo capítulo del libro arranca con otro, denominémoslo *cintarazo*: ¿Es lo mismo tener empleados felices que tener empleados implicados? No siempre. Es frecuente oír que las organizaciones, en sus últimas tendencias y como parte de la evolución

humanística, ponen a las personas en el centro. Bajo este concepto muchos directores de recursos humanos afirman que el objetivo de dicho departamento, bajo sus nuevas y múltiples definiciones, que a veces suponen una máscara para seguir haciendo lo mismo, es conseguir empleados felices.

Juan, mitad burlón, mitad camorrista, prosigue desafiándonos, párrafo tras párrafo, para inducirnos a una especulación innovadora y creativa. Rechaza los tañidos llorones, se niega a aceptar haces de plañidos y nos enfrenta, en ocasiones con forma de exabrupto, a convicciones asumidas sin suficiente cavilación. En ningún momento nos deja sestear, pues convierte en guiñapos muchas afirmaciones reiteradas por ponentes que reiteran a gritos, pero cansinamente, fórmulas que pretenden motivar a otros.

Vuelve a sacudirnos inmisericordemente al comienzo del capítulo tres para que no vayamos con monsergas: uno de los mantras repetidos en conferencias, congresos y redes sociales es que para sobrevivir debemos adaptarnos. Tal vez la frase más utilizada en la crisis financiera de 2008 fue la cita de Charles Darwin: «La especie que sobrevivirá no es la más inteligente, sino la que mejor que se adapte al cambio». Pero posiblemente Darwin haya quedado obsoleto. ¡Hayek y Engels se habrán removido en sus tumbas ante este zurriagazo a su ídolo intelectual!

Animo a quienes me rodean a enamorarse de la normalidad, evitando la fascinación por acaecimientos caprichosos. Lo hago a raíz de un suceso de mi adolescencia. Animado por un amigo de mi padre, comencé a frecuentar un club en el que ofrecían formación complementaria a muchachos con inquietudes intelectuales. Manuel, licenciado en Física, nos aseguraba que son más felices quienes disfrutan con la normalidad frente a aquellos que anhelan coordenadas privativas. Desde entonces recapacito sobre lo importante que es saborear el día gris, pues, entre otros motivos, es el más habitual, incluso para quienes, como es mi caso, hemos tenido la fortuna de viajar de manera reiterada y de vivir imponentes aventuras en distantes rincones del globo.

Años más tarde, trabajando en Italia, redescubrí el mismo concepto en la novela de Dino Buzzati *Il deserto dei tartari*. Eugenio Corti, con quien llegué a entablar amistad, apuntaba en la misma dirección en su dilatada y en parte ficcionada autobiografía *Il cavallo rosso*.

Directivos o no, millones de personas centran sus ilusiones en futuras vacaciones, viajes o eventos singulares. Es evidente que todos tratamos de huir de la rutina en busca de sensaciones placenteras. Sin embargo, resulta más reconfortante lo excepcional cuando somos gozones de lo ordinario. Ahí se consolidan

los hábitos operativos positivos, también conocidos como *virtudes*.

Juan, una y otra vez, hurga en el hondón de nuestros recovecos para clamar contra las emanaciones de ciénagas que han llegado a ser tales por no luchar contra las usanzas acrílicas y los lugares comunes.

El sentido más usual de la palabra *rutina* se refiere a la desanimada reiteración de obligaciones que acaba conduciendo al hastío. Pero ¿podemos vivir con la motivación intrínseca consistente en hacernos mejores personas! Y con otra trascendente: crear las condiciones de posibilidad para que quienes interactúan con nosotros disfruten de experiencias diferenciales y nunca sean recolectores de nuestras amarguras. Allí desea llevarnos Juan.

Los frutos profesionales y personales serán más abundantes si recordamos, parafraseando al filósofo danés, que las puertas de la felicidad se abren hacia fuera y que quien intenta forzarlas hacia dentro lo único que logra es cerrarlas más fuertemente.

La felicidad es amar mucho lo que uno tiene y no vibrar en la perturbadora perspectiva de culminar cimas extravagantes. Cuando lleguen, buenos serán, pero los aplausos por un reconocimiento se apagan pronto. Quien se lleva bien consigo mismo y asume sus circunstancias vitales y profesionales se engolfará en el regocijo de ser criatura humana.

Así son los espolazos de Juan: gestionar es hacer que una organización funcione. Liderar es hacer que una empresa evolucione. Aquí está la clave. ¿Qué es liderar? Sencillamente mover, movilizar, avanzar, evolucionar. En una palabra, impulsar el cambio. Si no hay cambio, no hay liderazgo, hay gestión. Y ambos son necesarios, porque una gestión sin liderazgo genera estancamiento, y un liderazgo sin gestión origina caos. Y en ambos, en la gestión y en el liderazgo, podemos y debemos aplicar todos los «cómo» antes mencionados. La diferencia es que en el liderazgo se inspira para el cambio, se exige para el cambio, se reta para el cambio, se acompaña para el cambio.

La función de un prologuista es animar a gozar del texto que espera tras las páginas que lo preceden. Me atrevo a pronosticar que nadie que disfrute del libro de Juan podrá sobrevivir a él sin esos afables pero punzantes mordiscos y urañadas que el autor prodiga con la encomiable intención de hilar impulsos para la mejora personal y corporativa. No pretende acachetar, sino motivar. Juan tiene algo de sollastre, pero hambrea por el conocimiento. En este libro, más que en ninguno de los precedentes, lo muestra sin pudor. ¡Enhorabuena, Juan, y a seguir generando tantos frutos como los logrados hasta el momento!

**Javier Fernández Aguado**  
Socio director de Mindvalue

# INTRODUCCIÓN

Cuando uno se sienta a escribir un libro, comienza un viaje. Este puede finalizar en un destino esperado o por el contrario en un mundo, en este caso el de las ideas, nada previsto. Es lo que sucede cuando nos permitimos que mente y corazón fluyan si le damos la libertad debida. Y es lo que he intentado: ser libre para compartir ideas, reflexiones, pensamientos y experiencias sin el filtro del juicio de si gustarán, pero a la vez con la libertad que da no querer tener razón en los planteamientos que se plasman en este conjunto de capítulos. No es un viaje para convencer, sino para hacer pensar y descubrir juntos.

En cierta ocasión leí la frase «leer un libro es tener una conversación donde tú estás callado». En este caso, entiendo que «escribir un libro es tener una conversación donde por fin te escuchas y nadie te interrumpe».

Cuando comencé a escribirlo, tan solo por el título y por los capítulos, algunas personas me lo desaconsejaron por excesivamente provocador y transgresor. Pero ¿acaso descubrir no es asaltar los muros de las creencias que nos producen seguridad y control? ¿Y transgredir no es más que una provocación a sacudir los fundamentos de nuestras creencias establecidas?

Es aquí donde tú, lector, podrás elegir entre dos posibles actitudes. La negación automática, fruto de reaccionar al titular, sin permitirte profundizar en el mensaje de su contenido, o tener la curiosidad como compañera de viaje de la humildad. Ser retados en la forma de pensar puede suponer para algunos un enorme disfrute. La persona sabia nunca se negaría a cuestionarse; más bien al contrario: su deseo de evolucionar y descubrir la invita a escuchar creencias contrarias y pensamientos que sacudan, afiancen o renueven su forma de ver el mundo.

El objetivo de este libro no es tener razón. El que desea tenerla se encierra en su verdad, desvirtuando la meta del aprendizaje: descubrir. He visto cómo numerosas conversaciones se transformaban en agrias discusiones al identificar las personas su opinión con su propio ego y su ego con su autoestima, lo que desembocaba en crispación y en muchas ocasiones hasta en la propia ruptura de la relación.

Mi deseo es hacer pensar. Así de simple. ¿Por qué? Sencillamente porque, a base de escuchar y leer en la propia vida, entendía que muchos conceptos que eran transmitidos y asimilados sin cuestionarse ni profundizarse debidamente, dejados por las modas o la simplicidad de la propuesta, estaban escondiendo un mensaje desafortunado, pobre o, en ocasiones, erróneo.

Los capítulos tienen títulos transgresores que en muchos casos chocarán con la concepción de lo que hemos entendido tradicionalmente. No es un recurso marketiniano para llamar la atención; va más allá: es la síntesis de un proceso de reflexión profunda que llevaba a desmontar lo tradicional, lo asumido sin debate ni cuestionamiento personal o colectivo. Percibía una incoherencia que sentí que debía retar y argumentar. Esta obra es el resultado de este proceso de poner en cuestión ideas que hasta yo había ido asumiendo.

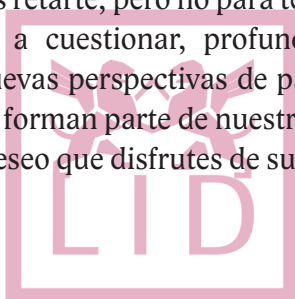
Todos hemos tenido a veces lecturas que poco nos dijeron en su momento, pero tras varios años, y con ello toda una suma de experiencias acumuladas, su relectura nos mostraba lecciones maravillosas que se escondían ocultas a nuestra primera mirada. Lo mirábamos, pero no lo veíamos. Lo oíamos, pero no lo escuchábamos.

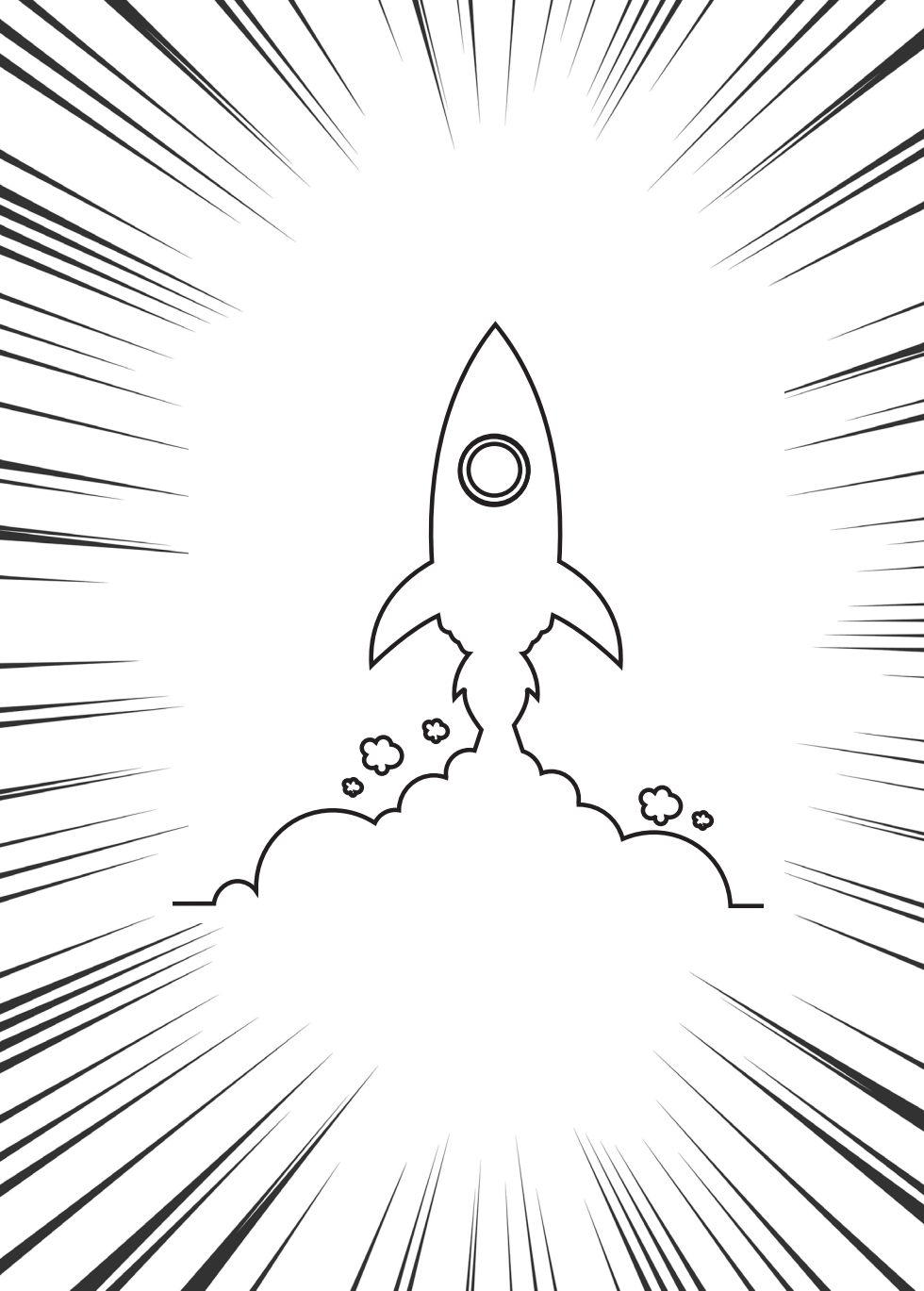


El libro se puede leer desde la vertiente organizacional, pero también desde la humana y personal. Como organizaciones es una invitación a mirarse al espejo y ver si la forma de trabajar, pensar, motivar e ilusionar está produciendo los resultados económicos y humanos esperados. Hablo de rentabilidad y satisfacción. Como bien afirma la sentencia, en ocasiones «el problema no es el problema, sino que no se ve el problema».

Mi deseo es retarte, pero no para tener razón, sino para invitarte a cuestionar, profundizar, desechar o descubrir nuevas perspectivas de palabras, ideas y conceptos que forman parte de nuestro día a día.

Espero y deseo que disfrutes de su lectura.







## **CAPÍTULO 1**

# NO HAY QUE SALIR DE LA ZONA DE CONFORT

Todos hemos oído o leído la frase «tienes que salir de tu zona de confort» aconsejada por psicólogos, *coaches*, gurús, directivos, compañeros o hasta familiares fruto de una sabiduría popular forjada en asumir frases y pensamientos sin la debida reflexión. Pero permíteme hacer la gran pregunta que espero que nos haga pensar a todos: ¿por qué? ¿Por qué debemos salir de la zona de confort? Y no es una inocente pregunta, sino al contrario; resulta muy provocadora, puesto que cuestiona algo que asumimos, repetimos y aconsejamos sin tal vez haber profundizado mucho en su significado.

Empecemos por preguntarnos qué es la *zona de confort*. Si recurrimos a la RAE, *confort* es «bienestar o comodidad material». ¿Por qué hemos de salir de una zona que nos produce bienestar, con lo que cuesta conseguirlo, y cómo no, el enorme disfrute que se supone que tenemos estando en ella?

¿Por qué hemos de salir de una zona que nos produce bienestar, con lo que cuesta conseguirlo?

Tal vez la confusión viene por definir qué nos produce bienestar. Para unos será no hacer nada (de ahí el consejo de que hay que salir), pero para otros consistirá en el constante aprendizaje y la evolución personal. ¿Por qué habría que salir de esta zona? Lo explico con una experiencia personal. Cierta día estaba estudiando, leyendo unas investigaciones, indagando en la red, buscando fotos para una ponencia, preparando una conferencia y sobre todo aprendiendo, todo ello acompañado de un café, una vista maravillosa y una buena música. Sin duda, era mi zona de confort. ¿Por qué debía salir de ella? He aquí el problema. No todas las zonas de confort son las mismas, con lo que esta recurrente afirmación debería matizarse, o incluso redefinirse.

Añado un ejemplo más. Disfrutando de un reportaje en Netflix sobre la Fórmula 1, uno de sus protagonistas, Toto Wolff, copropietario y director del equipo Mercedes-AMG Petronas F1 Team, afirmaba que dicho espectáculo es presión, estrés, rivalidad, superación y competición. «Esta es mi zona de confort», afirmaba. ¡Eureka! Ambos coincidíamos en que disfrutábamos de aspectos que nos hacían evolucionar, superarnos y mejorar. ¿Por qué debíamos salir?

Permíteme ir construyendo la reflexión viajando juntos en la aclaración de términos. Si aceptamos que *confort* es «bienestar, comodidad, disfrute», toca confrontarlo con otra palabra que nos dará más luz a esta indagación. ¿Es lo mismo *confort* que *conformismo*? Aquí está la clave. Asociamos confort con conformismo y, si bien puede ser parte, no siempre lo es. Veámoslo detenidamente.

Me atrevo a diferenciar tres áreas de confort: zona de conformismo «feliz», zona de conformismo «infeliz» y zona de confort «evolutiva»

