



Armonizando talentos sin comparaciones

Hace años, como vocalista del Coro Vozandes, aprendí que la armonía no surge de voces idénticas, sino de la mezcla perfecta de registros únicos: sopranos, mezzosopranos, contraltos, tenores y bajos.

Nuestro director decía que las voces son como cuando ponemos ingredientes en una licuadora; cada uno tiene su esencia, pero todos son vitales para que una salsa obtenga un sabor delicioso. En la docencia, al igual que en la música, la excelencia no se logra forzando a todos a cantar la misma nota, sino valorando la tesitura de cada profesional.

Cuando el liderazgo utiliza el éxito de un colega para evidenciar el fracaso de otro, introduce una

disonancia que fractura la unidad. Según la Teoría de la Comparación Social, de León Festinger (1954), cuando los miembros de una comunidad intentan influirse mutuamente, las opiniones existentes se vuelven menos estables y se producen cambios.

Este tipo de comunicación pública genera resentimiento y desconfianza. En lugar de inspirar, la comparación genera un “rui-

do” que debilita la colaboración, transforma a los compañeros en competidores y afecta la seguridad psicológica del equipo.

La falta de seguridad psicológica no solo afecta la salud física y emocional de los empleados, sino que se relaciona con el estrés laboral, un estado psicológico complejo que surge cuando las demandas laborales exceden la capacidad de respuesta del trabajador (Hebl et al., 2020).

En contextos donde el error es expuesto y comparado, los equipos tienden a dejar de pedir ayuda por temor a ser señalados, lo que da lugar a un silencio defensivo en el que los problemas se ocultan y la innovación se ve limitada.



Una sinfonía no falla porque un músico cometa un error, sino porque el director no sabe cómo reintegrar esa nota al conjunto.



El liderazgo cumple un rol clave: más que juzgar, el líder debería actuar como un director de orquesta que ayude a afinar los instrumentos, favoreciendo el aprendizaje en lugar del castigo.

En este escenario, el liderazgo cumple un rol clave: más que juzgar, el líder debería actuar como un director de orquesta que ayude a afinar los instrumentos, favoreciendo el aprendizaje en lugar del castigo.

De igual forma, cuando los educadores perciben un entorno laboral seguro y libre de riesgos interpersonales, se observa una disminución del estrés y de sus efectos emocionales y cognitivos.

Cuando, por el contrario, un líder dice indirectamente “Martha lo hace bien, ustedes no”, transforma involuntariamente a esa persona en un obstáculo para los demás. En lugar de ser un colega a quien acudir por consejos, se convierte en el estándar inal-

canzable usado para castigar el esfuerzo del resto. Este fenómeno crea barreras invisibles que afectan la dinámica grupal de tres formas críticas:

Erosión de la confianza horizontal: La confianza horizontal la entenderemos como la confianza entre los compañeros de trabajo de un equipo, y la confianza en el supervisor directo como la confianza entre el supervisor directo y su equipo (Acosta et al., 2019).



La verdadera excelencia académica no se mide por la perfección individual, sino por la capacidad del equipo para aprender y crecer de manera conjunta.

La confianza se basa en la vulnerabilidad, lo que quiere decir que confiar implica aceptar un riesgo. Cuando admitir una duda expone a una persona a ser comparada negativamente, esta deja de colaborar.

En consecuencia, la ayuda mutua desaparece, ya que nadie quiere mostrar sus debilidades frente a un “competidor”.

Resentimiento: Como consecuencia de esta erosión de la confianza, el resentimiento comienza a brotar como un ruido de fondo al interior del grupo de trabajo. La comparación injusta genera un sentimiento de exclusión.

Los compañeros, en lugar de celebrar el éxito de Martha, pueden

empezar a distanciarse de ella para proteger su propia autoestima, fragmentando la unidad del equipo.

Pérdida de la interdependencia:

Lo que implica dejar de cuidarse y apoyarse mutuamente entre los integrantes del equipo (Palomo y Terrón, 2015).

Esta dinámica puede compararse con una orquesta, cuyo funcionamiento depende de que cada músico confíe en que los demás cumplirán su parte.

Cuando se fomenta la competencia, los docentes dejan de trabajar por un objetivo común y comienzan a enfocarse en “brillar” individualmente para evitar la crítica, lo que rompe la sinergia colectiva y debilita los beneficios que esta cooperación genera en los estudiantes.

Como señala Daniel Goleman (2014), el liderazgo emocionalmente inteligente debe fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

Una comparación punitiva es lo opuesto a esto: es un veneno que convierte una sinfonía coordinada en un ruido caótico de solistas intentando sobrevivir por su cuenta.

Retomemos la idea inicial del Coro Vozandes. Una sinfonía no falla porque un músico cometa un error, sino porque el director no sabe cómo reintegrar esa nota al conjunto.

Como se ha expuesto, la comparación social y el miedo al juicio actúan como ruidos que saturan el ambiente; sin embargo, la seguridad psicológica y el análisis



En la docencia, al igual que en la música, la excelencia no se logra forzando a todos a cantar la misma nota, sino valorando la tesitura de cada profesional.

de causas raíz constituyen herramientas que permiten volver a sintonizar al equipo.

Cuando se deja de competir por ser el “solista favorito” y se empieza a comprender a cada integrante como un elemento esencial de una construcción colectiva, el éxito de uno –como el de Martha– se transforma en el éxito de todos. La verdadera excelencia académica no se mide por la perfección individual, sino por la capacidad del equipo para aprender y crecer de manera conjunta.

Desde esta comprensión, asumimos un compromiso colectivo para transformar el malestar en una cultura de respeto, orientada por los siguientes principios:

Validamos la diversidad: Reconocemos que cada docente aporta un “color” único; no buscamos la uniformidad, sino la complementariedad.

Protegemos la dignidad: Pelé (2004) sostiene que cada uno merece respeto, por el mero hecho de ser humano.

Nos comprometemos a que el error sea comprendido como una oportunidad de aprendizaje privado y no como una herramienta de exposición pública.

Cultivamos la resonancia: Promovemos un lenguaje positivo

que construya puentes y celebremos los logros ajenos como victorias del sistema, no como armas de comparación.

Priorizamos la escucha: Ante cualquier disonancia, elegimos la pregunta antes que el juicio, buscando siempre la causa raíz, a fin de mejorar entre todos.

En conclusión, transformar la cultura educativa requiere decisiones conscientes que prioricen el respeto, la comunicación asertiva, la colaboración y el aprendizaje compartido por encima de la competencia.

Referencias

- Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz-Muñoz, J. P., Troncoso, S., Salanova, M. y Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no confiar?: El rol mediador de la confianza entre el trabajo en equipo y el work engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85-99.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de books.
- Hebles, M., Trincado-Munoz, F. y Ortega, K. (2022). Stress and turnover intentions within healthcare teams: The mediating role of psychological safety, and the moderating effect of COVID-19 worry and supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 12, 758438. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.758438>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140. <https://doi.org.vpn.ucacue.edu.ec/10.1177/001872675400700202>
- Palomo, M. T. M. y Terrón, J. M. M. (2015). Interdependencias. Una aproximación al mundo familiar del cuidado. *Argumentos. Revista de crítica social*, (17), 7.
- Pelé, A. (2004). *Una aproximación al concepto de dignidad humana*. https://www.researchgate.net/publication/44443519_Una_aproximacion_al_concepto_de_dignidad_humana