

## ENTREVISTA A MARCIAL LOSADA

¿Cómo llegaste a hacer lo que estás haciendo y de qué áreas de conocimientos llegaste para realizar tus investigaciones?

Yo partí en Chile, hace muchos años atrás, más de treinta años. Era Psicólogo clínico de la Universidad Católica, un verdadero apasionado por la psicología. Y en esta pasión había un gran dolor, yo me daba cuenta que los métodos que usaba la psicología eran insuficiente para captar la conducta humana en interacción, especialmente en los equipos de trabajos de las organizaciones. Además yo había estudiado filosofía y tampoco las respuestas estaban ahí.

Empecé a interesarme en la ciencias “más duras”. Me llamaba la atención el gran progreso de la física, de la electrónica, etc. Me daba cuenta que cuanto más progresaba la ciencia su lenguaje era más matemático, lo más cercano a ellas eran las matemáticas, entonces yo me preguntaba ¿serán las matemáticas las que podrían ayudar a entender mejor qué es lo que pasa en los procesos de interacción? y sobre todo a ayudar a la gente a funcionar mejor. Yo siempre he sido una persona que sólo me interesa un tema cuando tiene aplicación, si no tiene aplicaciones concretas para ayudar a la gente no me interesa.

En vista de eso me di cuenta en primer lugar que se necesitaban matemáticas avanzadas y en segundo lugar que se requería de alta tecnología ya que así como la astronomía o la biología requieren de instrumentos complejos, me parecía que debía ser lo mismo para entender la conducta humana.

Y en ese tiempo el país que tenía ambas cosas era Estados Unidos, así que me fui para allá y busqué un lugar que estuviera muy desarrollado en aquellos aspectos que se requerían. Este lugar fue la Universidad de Michigan.

Allá estudié matemáticas prácticamente todo el tiempo, la psicología ya la había estudiado bastante en Chile, donde la formación es de muy buen nivel, de tal manera que dedique todo mi tiempo al estudio de las matemáticas.

En realidad no todas las matemáticas sirven para lo que yo requería sino una muy especial y muy avanzada que se llama dinámica no lineal, ¿por qué esto?, porque en todos los procesos de interacción los modelos lineales no sirven. El presupuesto básico de los modelos lineales es que para llegar al todo hay que sumar las partes, porque son independientes, entonces claro, si las sumo me dan el todo.

Pero cuando las partes interactúan no son independientes y por lo tanto el presupuesto básico no se da. Es por eso que si tú ves los mejores trabajos que se han hecho con

modelos lineales en conducta de equipos (Universidad de Harvard principalmente) dan cuenta de sólo el 30% de la performance de los equipos.

El modelo que yo desarrollé da cuenta del 92%, es decir que el mejor sistema lineal tiene un error del 70% para entender qué está pasando. El mío tiene un error de sólo un 8%.

¿Cómo lograste llegar a eso?

Bueno, para llegar ahí tomó mucho tiempo y mucho dinero ya que montar estos laboratorios durante los 10 años que estuvieron operando, tuvo un costo de 20 millones de dólares. Esto lo hice a través de una corporación, quienes se interesaron mucho en la idea de crear Equipos de Alto Desempeño (EAD) basados en la ciencia. Yo no sólo conseguí los dineros, también los recursos ya que conmigo trabajaron los mejores matemáticos y científicos en computación de la Universidad de Michigan y también del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Todo esto permitió enormes avances, y pasó a ser algo muy famoso, tanto así que el Vicepresidente de Estados Unidos de esa época Al Gore fue a visitar el laboratorio invitado por el Director del MIT para que conociera lo más avanzado que se estaba haciendo sobre conductas humanas. Entonces esto tuvo mucho impacto, a nivel de grandes personalidades y a nivel de corporaciones, por ejemplo yo tomé un equipo de una división de la General Motor y les hice un programa basado en dinámica no lineal (meta learning). Este equipo después de un año de trabajo llegó a ser el tercero del mundo de acuerdo a las mediciones que hace JD Power Associates.

Estos resultados me confirmaban que para entender estas cosas había que salirse de la psicología y la filosofía e introducirse en las ciencias avanzadas, éste era el modo para producir cambios sustentables. Esto es muy importante ya que la mayoría de los programas que se realizaban en la corporación para la cual trabajaba, tenían un efecto que duraba 2 o 3 semanas cuando más y después la gente volvía donde estaba y la razón de porqué no eran duraderos era porque la gente no entendía realmente lo que estaba

pasando, se usaban metodologías cuya base era lineal y por lo tanto tenían un error de un 70%, en el mejor de los casos, a veces era incluso más.

¿Qué es un Equipo de Alto Rendimiento?

Mira, eso lo medimos en su tiempo muy a propósito de lo que la gente de negocios quería saber y no eran las variables que a mi me interesaban, pero sí eran las que les interesaban a la gente de negocios ¿y cuáles eran estas variables?, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la evaluación de 360º que se hacen usualmente en estas organizaciones.

Creamos un índice en base a estas tres variables, es decir si el equipo era rentable, mantenía satisfechos a sus clientes y demostraba una alta evaluación, era un equipo de alto desempeño.

Posteriormente yo generalicé este tema y fui más allá de la rentabilidad, de la satisfacción del cliente y más allá de las evaluaciones internas de la empresa. A esto lo llamamos, con mi colega la Dra. Barbara Fredrikson, florecer, florecimiento. Y esto es algo que tiene una dimensión más humana.

Entonces parte del florecer puede ser la alta rentabilidad y todo aquello pero ciertamente que es más que eso lo que se busca como seres humanos, entonces ahora el modelo se aplica en forma más general, al florecer.

¿El foco de tu trabajo está dirigido a los equipos más que al individuo?

Mi unidad de análisis no es el individuo, yo trabajo con equipos y si no trabajo con equipos trabajo con parejas o con amigos. Tiene que haber más de uno.

Mi enfoque está dirigido a mejorar equipos. ¡Es increíble cuando tú despiertas la sinergia en un equipo!.

Cuando tú tienes un equipo pueden pasar tres cosas: la peor es que la gente se reste, entonces al formar el equipo tú sacas menos de lo que sacarías si ellos trabajaran como individuos cada uno por su cuenta, lo que pasa muchas veces. Hay veces, que es la mayoría de los casos, en que el equipo logra sumarse, lo que no está mal pero no es suficiente porque la suma significa que no van más allá de lo que cada uno aporta, simplemente tú lo sumas. Lo que nosotros buscamos es la sinergia y para eso tenemos medida, para todo tenemos medida.

Cuando llegamos a una organización nosotros no abrimos la boca, lo primero que hacemos es observar al equipo trabajando y luego de eso ellos ven si como equipo se están sumando, restando o multiplicando.

¿Es en esta suma y resta dónde aparecen las famosas tasas de positividad y negatividad en que se apoya tú trabajo?

La gente de la psicología positiva, que ahora está muy de moda en Estados Unidos, se equivoca cuando piensa que mi aporte ha sido el descubrir cuál es la tasa mínima (losada line) para lograr florecer. Esa es una contribución pero es una contribución que no tiene mucho sentido salvo dentro del contexto del modelo.

La tasa positiva o negativa es bastante central y éste es uno de los descubrimientos importantes que yo hice y consistió en lo siguiente, en que a través de manejar esta tasa - y cuando digo tasa me refiero a positividad y a negatividad (P/N) - la cuestión es saber en qué proporción está, porque tú como jefe de una empresa, como padre de familia, como amigo de una persona de vez en cuando vas a tener que dar temas negativos, porque si no todo lo que se diga puede ser poco creíble y lo positivo y negativo cumple un rol de corregir ciertas cosas y el asunto es en qué proporción eso se da.

Lo que nosotros observamos en las organizaciones es que generalmente en la gente las tasas, en el mejor de los casos, es de dos positivos por cada uno negativo, en actos de lenguaje. Pero también en nuestras observaciones usamos mucho el acto no verbal para medir. Esta parte de la observación tan importante la hace una experta que trabaja conmigo, Geralda, que también es mi esposa (mi entrevistado se ríe feliz), yo observo los otros aspectos y luego ambos comparamos y por lo general coincidimos “hasta en el segundo decimal” (se ríe aún más complacido).

Cuando en nuestras observaciones a un equipo alguien está hablando le ponemos un código a eso, pero a su vez estamos mirando a todos los que alrededor están escuchando y vamos viendo qué están diciendo su cuerpos y ahí salen muchos positivos, negativos ¿te fijas? que se añaden a la tasa.

En mi modelo para llegar a desarrollar la tasa positiva-negatividad (P/N), o sea la losada zone, es decir cuál es el mínimo y cuál es el máximo. Mínimo es 3 a 1 y máximo es 11 a 1 y ya eso es un poquito pasado porque la cuestión se pone muy “dulce” entonces no resulta, de hecho nunca hemos observado un equipo que tenga una tasa mayor que 5.6, sabemos sólo teóricamente que la tasa P/N no puede pasar de 11 a 1.

¿En cuánto tiempo de observación se mide la tasa?

Eso se mide en una hora de observación y tú no te imaginas lo que aparece en tan solo una hora, lo que a muchos les parece increíble. Tanto es así, que la Universidad de Michigan hizo hace poco un estudio en que observaron la tasa P/N en parejas en que uno de ellos está muy enfermo del corazón con riesgo de muerte y en 10 minutos, apenas 10 minutos midieron la tasa P/N de interacción de la pareja y en ese lapso de tiempo descubrieron que cuando la tasa está debajo de la losada line (2,9 a 1) el paciente puede morir dentro de cierto tiempo y cuando está arriba ese riesgo desaparece ¡imagínate!.

¿En qué otras áreas esto tiene aplicación?

Mira, hay algo que te va a llamar la atención, al menos a mí me dejó boquiabierto. Pasó lo siguiente, hay una Doctora de apellido Rajkowska, que es bien famosa y ha sido mencionada por Dan Goleman en su libro “Las emociones destructivas”, la Dra. Rajkowska estudia casos de depresivos crónicos y fue quien descubrió que éstos pierden masa cerebral, muchas de sus células se pierden. Cuando yo supe esto estaba desarrollando esta famosa función que he llamado gamma (que es la función de ganancia) la cual te dice cuánto tu pierdes o cuánto tu ganas en general (en el contexto de equipos de trabajo), entonces se me ocurrió ¿no será que esta función también puede predecir cuánto tú ganas o pierdes en términos de células?... y como yo soy medio osado, no estoy en la academia, soy independiente, bueno me animé y... le envié un e-mail a la Doctora.

Ahí le decía que los pacientes crónicos depresivos tienen una tasa P/N de 0.5, es decir tienen 2 negativos por 1 positivo al menos y cuando aplico la función matemática (la función gamma) me da una pérdida de casi 30%.

Le pregunté a la Doctora ¿será posible que cuando usted mide la masa cerebral de un depresivo crónico pueda haber una pérdida del 30% de la masa cerebral?.

Entonces ella me escribe de vuelta y me dice ¡qué interesante lo que usted plantea, nunca se me habría ocurrido eso!

Debo decir que ella trabaja con cadáveres a los que se les abren el cráneo y con aparatos muy sofisticados de tecnología láser miden con mucha precisión, cuál es la pérdida. Pues bien, luego me explica que la pérdida se localiza en la corteza prefrontal y en el hipotálamo. Primero me da los datos de la corteza prefrontal y me dice que la pérdida es de solo un 12%. Yo le escribí de vuelta y le dije: ok ¿y qué pasa con el hipotálamo?, entonces ella me dice que en realidad nunca habían hecho el cálculo, el que se hizo después de mi pregunta. Para su asombro el resultado fue 18%, lo que sumado da el 30%.

Lo asombroso es cómo la tasa P/N incide en la materia, es un tema fascinante y aquí viene algo muy interesante que en el fondo lleva a la fórmula de Einstein, de que la energía es igual a la masa multiplicada por el cuadrado de la velocidad de la luz, entonces en términos de energía y masa ya alguien pensó que estaban relacionadas. Si ése es el caso significa que P/N tiene que ser un patrón energético porque es el único modo de que puede actuar sobre la materia, de aquí surge una pregunta ¿será que en los Equipos de Alto Desempeño la tasa P/N cuando uno la mira, tiene una frecuencia más alta que la de Equipos de Bajo Desempeño? y por lo tanto tienen mayor frecuencia y mayor energía. Resulta que a medida que tú vas subiendo en la tasa empieza a subir la frecuencia y la energía.

Ahora, si éste es el caso – y aquí viene el broche de oro de esta historia - indica que yo también podría predecir ganancias a nivel del cerebro en aquellos casos en que la gente logra lo que se llama crear ondas gamma. La onda gamma es la que conecta más parte del cerebro. Cuando tú estás en gamma tu intuición y creatividad funcionan mejor.

Hay un Doctor en Estados Unidos, Richy Davidson, que estudió a monjes Tibetanos cuando ellos hacen un tipo de meditación muy especial que ellos llaman “Loving Kindness Meditation”, mediante la cual se conectan con el amor a la humanidad. Davidson usó equipos sofisticados para inspeccionar la actividad cerebral de los monjes durante ésa meditación. Se publicaron las fotos realizadas con estos equipos en esa investigación y yo tuve acceso a ellas. Cuando tú miras estas fotos y ves qué partes del cerebro están activadas, se aprecia lo que sucede en la corteza prefrontal izquierda, que está asociada a actividades positivas y en la derecha, que está asociadas a actividades negativas. Y ahí se ve que la actividad tiene una relación de 4 a 1 (actividad positiva versus negativa) una tasa muy difícil de llegar. Si tú ves cuál es la función de ganancia, o sea la función gamma, en esa proporción de 4 a 1 es de un 30% y el aumento de la sincronía gamma es también de un 30%, según el estudio del Dr. Davidson.

Entonces esto es algo mucho más profundo y poderoso de lo que pensamos y afortunadamente es algo sobre lo cual tenemos poder, porque nosotros podemos hacer algo respecto a cuán positivos o cuán negativos somos en la vida. Nosotros tenemos acceso a esto y esto debe entenderse como un gran regalo a la humanidad.

Tu decías que habías hecho unos 3 ò 4 descubrimientos en tu vida, por favor cuéntanos algo de los otros.

Tal vez el otro tenga que ver con las emociones.

A mi siempre me atrajo mucho lo emocional, especialmente porque la psicología se gastó mucho tiempo en la parte cognitiva y prestó poca atención a la parte emocional, digamos

esto en términos comparativos. Al parecer la parte emocional era más complicada. Ahora esto empezó a cambiar por los años 80 donde se le dio mayor importancia. Entonces, si las emociones son tan importantes vamos a tener que empezar a medir y a observar qué podemos hacer con ellas usando también matemáticas avanzadas sobre el asunto.

Cuando yo empecé a escribir los primeros artículos acerca de ello, hablaba del espacio emocional que nosotros creamos cuando interactuamos con la gente, lo cual en el coaching ustedes lo manejan todo el tiempo ya que se trata de crear un espacio emocional con el coachee.

Con el tiempo me di cuenta que la palabra más apropiada no es espacio sino campo, en el sentido de campo físico ("field"), un campo magnético, eléctrico. Y porqué campo y no espacio... por que en el campo hay fuerzas, hay vectores y las emociones son poderosas ya que son fuerzas, movimientos que abren las posibilidades de acción o bien las cierran dependiendo de la emoción, entonces es mejor hablar de campo. Es así como mi otro descubrimiento es ¿cómo se genera el campo emocional, de dónde viene, qué es lo que se requiere? Por supuesto que mi hipótesis era que se genera a través de la tasa P/N, entonces cuando la taza está dentro de la losada zone este campo emocional debiera ser expansivo, pero cuando ella cae bajo la losada zone debiera ser un campo emocional restrictivo.

Desde que nosotros nacemos venimos ya a nivel genético, independientemente de las culturas, con lo que se llama un sesgo negativo que la evolución nos dio para protegernos de las amenazas ambientales, porque claro hace muchos miles de años atrás había mucho peligro afuera, ir a cazar significaba un riesgo enorme y había que protegerse muy rápidamente de esas amenazas para poder sobrevivir.

Hoy en día el tener este sesgo negativo nos perjudica. En primer lugar ya sabemos que ese sesgo negativo es de 2,2 tercios (2.666 negativos por cada positivo) entonces para que la positividad logre superar eso tiene que pasar arriba de 2.6. La losada line es 2.9 positivos por 1 negativo, entonces lo que sucede que el campo emocional se pone restrictivo cuando somos muy negativos y estamos dentro del sesgo negativo en que nos movíamos cuando vivíamos en el miedo.

Cuando la gente tiene miedo en las organizaciones, miedo al jefe, a cometer errores a perder su empleo y a tantas cosas que les pueden pasar, el sesgo negativo empieza a prevalecer y nuestras posibilidades de acción van disminuyendo, porque lo que la evolución nos enseña es que en ese campo reducimos nuestras posibilidades de acción a 2 tipos de conductas: una es escapar y la otra luchar.

Pero cuando el campo emocional es expansivo hay muchas otras emociones, contento, entusiasmado, sensual, etc. estas son expansivas y es siempre el manejo de la tasa el que permite mantener un campo emocional adecuado.

Y ya que estamos en esto mi tercer descubrimiento es el siguiente: ¿será que basta entonces con generar campos emocionales expansivos a través del manejo de la tasa entre otras cosas (porque el modelo es bastante más complejo que eso), o se requiere de algo más cuando se trabaja en equipo?, y es aquí donde la Ontología del Lenguaje hace un aporte importante porque le da mucha importancia a la coordinación de acciones.

Yo descubrí en los laboratorios que cuanto más conectado está un equipo de trabajo mayor es su desempeño.

Entonces aquí viene una pregunta:

¿Qué es conectividad?

Respondo a esta pregunta con una fórmula: La conectividad es igual al campo emocional, pero no es sólo igual, tienes que sumar una pequeña cantidad y esto lo representamos como +1, que tiene que ver con la coordinación de acciones. Así, si el campo emocional es igual a 20, la coordinación de acciones igual a 1.

95 % es campo emocional, 5 % coordinación de acciones; ello constituye el 100% de la conectividad.

Ahora bien, si tú sólo generas un campo emocional y la gente lo pasa muy bien, están contentos pero no tenemos coordinación de acciones, no se logran objetivos dentro de la organización.

Sin embargo, el error de la mayoría de las empresas consiste en creer que si ellos trabajan en los “procesos” como llaman ellos (que son los procesos de negocio de distinto tipo), van a mejorar la organización y no se dan cuenta que eso es sólo el +1 dentro de la fórmula: la coordinación de acciones.

Lo más importante para ellos es la coordinación de acciones (el 5%) y se olvidan de este campo emocional (95%), esperan que si se hacen las típicas maniobras de reingeniería y todo eso, las cosas van a andar y nadie pone atención al campo emocional.

Es por eso que ustedes como coaches tienen tanto impacto en la gente porque como están trabajando dentro de algo tan poderoso como es el campo emocional y se acercan mucho a la conectividad ya que por otra parte la coordinación de acciones también está dentro de la Ontología del Lenguaje.

Para mí la conectividad también es algo que yo llamo en latín *nexus*, y no la llamo así para hacerlo más complicado sino para llamar la atención, porque si tú dices “conectividad”, cada uno entiende lo que entiende. Conectividad se puede interpretar como un buen momento con alguien, irse a tomar una cerveza con un amigo o decir “somos un buen equipo”. Por eso yo digo *nexus* y para que haya un *nexus* tiene que haber una mutua resonancia entre las personas, y esto no es sólo poético es matemático también porque cuando yo observo la trayectoria de una persona dentro del equipo veo una línea oscilante (siempre es oscilante) y si yo veo a otra persona que oscila con un patrón similar al de éste entonces se puede apreciar que hay un *nexus*, que hay resonancia.

La resonancia es interesante porque implica que hay mutuo respeto y confianza, “yo aprendo de ti y tú también aprendes de mí”, ambos tenemos el honor de enseñarnos el uno al otro, es ahí donde se crea esta resonancia. Si yo voy solamente de profesor y los otros van a ser alumnos y que ellos no me van a decir nada que valga la pena, no hay conexión y los alumnos lo saben cuando tienen a un profesor así.

El conectarse significa también escucharse, pero no sólo escuchar, tú puedes escuchar pero no necesariamente te dejas influir y no se da la resonancia.

Los equipos de trabajo se pueden ordenar en base al nivel de conectividad que tienen y todo esto es medible. Hoy sabemos por ejemplo que si en un equipo de trabajo tienes 1 persona desconectada de cada 3, estás en el límite ya que si esta cifra sube dejas de tener conectividad en el equipo. En un equipo de 20 personas no se puede tener más de un cuarto de las personas desconectadas. Con más de eso ese equipo no va a funcionar bien.

¿Esto significa que cuando tú intervienes los equipos de trabajo para que sean de Alto Desempeño, se reformulan sus componentes?

Puede pasar eso, aunque es una posibilidad lejana.

Nosotros tomamos generalmente los equipos como están en beneficio de la organización. Desde el primer día hacemos mediciones para medir en qué están ellos como equipo. A medida que ellos van recibiendo este feedback van funcionando mejor y bueno, toma un tiempo ir llegando hasta el alto desempeño. Las mediciones son muy gráficas lo que permite que tengan un gran impacto emocional y se pueda apreciar muy bien dónde está el problema. En esto es muy importante el trabajo de GERALDA quien les hace ver gestos sutiles (y a veces no tan sutiles) que ellos tienen, y que no se dan cuenta cómo alejan o excluyen a la gente. También ella hace énfasis en lo positivo que ellos tienen. GERALDA tiene un muy buen manejo de mi modelo porque hizo su tesis doctoral en el y esto le permite a la gente hacer un aprendizaje corporal siguiendo el modelo. Por ello

generalmente logramos que las personas más difíciles puedan conectarse mejor con el equipo.

Es muy raro que alguien tenga que salir del equipo, por supuesto hay excepciones y también las hemos vivido.

Ahora si por ejemplo la organización es nueva y está contratando gente, nosotros podemos ayudarla utilizando las herramientas que tenemos para determinar qué gente funcionaría mejor para determinados objetivos.

Si tú lo consideras necesario en beneficio de la entrevista ¿podrías hablarnos sobre el modelo de meta learning?

No sólo es necesario sino que es mi otro gran descubrimiento (se ríe con ganas).

Te cuento que aquí en Brasil, el gobierno de Lula tiene un equipo de asesores que son gente de empresas, todos muy inteligentes para estar a esos niveles como comprenderás. Nosotros trabajamos con ellos y se fascinan cuando conocen este modelo, porque en este modelo lo más interesante son las líneas que conectan esos rectángulos que tú ves ahí. Esas líneas no son arbitrarias, nosotros estamos acostumbrados a los modelos conceptuales donde uno “cree que tal cosa incide en tal otra”, aquí no, éste es un modelo matemático donde la línea es una ecuación, es producto de una de las ecuaciones diferenciales no lineales.

¿Cómo se entiende este modelo?

En primer lugar abajo hay un círculo que corresponde a la conectividad que es lo que se conoce como el parámetro de control. Este es crítico porque dependiendo del nivel de conectividad van a pasar diferentes cosas con estas “cajitas” que están ahí, ¿por qué estas tres “cajitas” y no otras? Hay gente que me dice que yo uso muy pocas variables y que deben haber tantas otras en los equipos de alto desempeño, como lo señalan los trabajos de Collins de la Universidad de Stanford. Pero lo que hace Collins es muy distinto, el manda a estudiantes graduados a hacerle entrevistas a los gerentes, entonces ellos les preguntan ¿qué es un equipo de alto desempeño? y los estudiantes toman notas y después tabulan los resultados, entonces luego dicen: según mil gerentes encuestados..... y eso es periodismo no es ciencia.

La ciencia requiere de laboratorios, de matemáticas, computadores, no es ir a entrevistar a los gerentes, porque además el gerente puede no saber cuáles son las variables críticas para que un equipo llegue al alto desempeño, lo que sucede con frecuencia.

Volviendo a lo anterior ¿por qué tres variables?, porque cuando yo tenía estas tres ya podía entender el 92% de lo que pasaba y por lo tanto no sale a cuenta poner más.

Si yo voy a enseñar este modelo, el ser humano difícilmente puede manejar más de tres dimensiones, estamos acostumbrados a lo siguiente: mover para adelante y para atrás, al lado izquierdo y al derecho, arriba y abajo. Es nuestro modo de ver el mundo y el modo de manejarnos en el espacio. Si yo logro funcionar con un modelo que tiene justo estas tres dimensiones será muchísimo más fácil para una persona manejarse y cambiar sus conductas, en oposición a tener un cúmulo de variables que en el fondo no agregan nada. Nosotros probamos las de Collins y muchos otros en los laboratorios y las desechamos porque resultaban inútiles.

Empecemos por el lado izquierdo del modelo:

Indagación y Persuasión: persuasión debemos entender como en el inglés “advocacy” (convencimiento), tú tratas de convencer al otro porque estimas que tu punto de vista es el correcto, que es lo que nosotros más observamos en los equipos y es lo que nos interesa ver porque ahí es donde hay problemas. En el convencimiento hay demasiadas respuestas y muy pocas preguntas. Si tú te quedas sólo con tus respuestas, nunca vas a avanzar más allá de donde ya estás.

Estas variables ya se conocían, se sabía que eran importante pero no se tenían medidas sobre ella. Se sabía que los equipos de alto desempeño hacen preguntas generativas, pero no había matemática refinada detrás del asunto. Yo la puse entre mis variables porque la podía estudiar desde el punto de vista de la dinámica y darme cuenta exactamente lo que sucede con ella.

Un equipo de alto desempeño, al contrario de lo que cree mucha gente, no es un equipo que es bueno para hacer buenas indagaciones solamente, es un equipo bueno para dos cosas: Indagar y Persuadir. La mayoría de la gente de negocios tiene que vender cosas y para vender algo tú necesitas las dos, necesitas indagar con el cliente sobre que le interesa y luego necesitas persuadir para poder venderle la mercadería o tus servicios.

Los malos vendedores generalmente se quedan en la persuasión y no ponen mucha atención al indagar. Los tipos que nos llaman por teléfono para vendernos alguna cosa utilizan pura persuasión y no nos están preguntando si lo que venden nos interesa, yo eso lo considero un pésimo marketing, la mayoría de las veces ni les contesto.

Los equipos de bajo desempeño generalmente se van por el lado de persuadir. Cuando observamos lo que pasa en estos equipos vemos cómo están tratando de persuadir el uno

al otro y nadie escucha a nadie esperando el turno para decir lo que ellos piensan y por lo tanto no se conectan.

La otra variable, de la cual nadie más sabía porque no está en ningún libro, es la variable Otro y Sí mismo (foco externo y foco interno) y cuando decimos “otro” estamos refiriéndonos también a la belleza, la naturaleza, la verdad, cosas que están fuera de mí y que para verlas necesito vaciarme de aquellas cosas que están dentro de mí que no me dejan verlas.

Este vaciarse en sí mismo no significa botar el sí mismo a la basura, sino que purifico el sí mismo sacándole la sobrecarga de cosas que no me dejan ver. Y cuando puedo ver la belleza o el amor y me conecto con una persona me descubro a mi mismo, sé quien yo soy. Es el único modo de saber realmente quièn yo soy. Uno no se conoce mirándose en el espejo.

La gente que florece, los equipos que florecen, las parejas que florecen, equilibran las dos, no sólo se vuelcan hacia el otro, no se olvidan de sí mismo pero sí dejan aquello de sí mismo que es un velo que les impide ver.

Meta Learning significa aprender más allá de lo que ya hemos aprendido, es decir dejar aquellas cosas que nos atrapan (primero descubriéndolas) y buscar otros atractores que sean tan poderosos como aquellos que nos atrapaban.

Un ejemplo: dejar de fumar ¿porqué a la gente le cuesta tanto dejar de fumar?, aparte de las razones fisiológicas y desde el punto de vista psicológico, la clave está en esto: si tú tratas de “dejar” de fumar solamente te va a costar mucho porque no consiste en sólo dejar de hacerlo, consiste en dejar para encontrar otros atractores tan poderosos como el cigarrillo (como respirar mejor, disfrutar de los olores, de los sabores, etc.). Si tú no descubres otros atractores que sean tan poderosos como el cigarrillo, nunca podrás conseguirlo. Entonces se requiere de un gran trabajo para descubrir esos atractores.

Si te fijas en el modelo vas a ver que salen dos líneas de estas cajas (indagación/persuasión y otro/sí mismo) y nótese que la línea que sale se refiere a toda la caja y no sólo a la parte de abajo. Si estas variables están equilibradas se multiplican y como son vectores esta multiplicación es no lineal y la variable a la que entran es el campo emocional, que consiste en la tasa de Positividad / Negatividad (P/N).

Esta tasa de Positividad/Negatividad depende de cuán bueno soy yo para equilibrar mis intereses con los intereses de los demás por un lado y por otro de cómo soy yo para preguntar y luego para argumentar una vez que he preguntado, ¿te fijas?, lo que es mucho más inteligente que argumentar sin haber preguntado. Un buen argumentador

primero pregunta. Esto crea espacios emocionales expansivos donde se abren posibilidades de acción.

La tasa P/N no sólo se aumenta o se disminuye enfocándose solamente en ella (en ser más positivo o menos negativo), también se aumenta logrando estos equilibrios más existenciales, como otro-si mismo, que tiene que ver con mi postura en el mundo.

Yo uso una imagen anatómica para describir el modelo. El corazón es el campo emocional que está dada por la variable P/N y está al centro del modelo: representa la emoción y la emoción es energía, movimiento. Las líneas que unen todos esos componentes del modelo representan el sistema nervioso.

El cerebro está dado por la conectividad, es el sistema de control. Pero el modelo tiene movilidad, entonces las manos del modelo son indagar y persuadir y somos más elocuentes cuando usamos las dos manos.

La variable el otro/sí mismo tiene que ver con los pies, si yo me muevo hacia delante y salgo de mí, me estoy moviendo hacia el otro. Si yo me repliego me voy dentro de mí, de tal manera que el equilibrio consiste en una danza que nos lleva un poco hacia adelante y otro poco hacia atrás. No se baila bien yendo sólo para adelante o sólo para atrás. Cuando yo soy capaz de bailar con mis pies y manos, se crean espacios emocionales expansivos y esto está dado por una ecuación matemática. Estas dos líneas responden a una ecuación diferencial y es por eso que es tan poderoso, la ecuación diferencial apunta a cómo cambiar las cosas y saber que tipo de cambio tiene mayor poder.

Cuando la conectividad es alta en el modelo se producen equilibrios entre otro/sí mismo y esto a su vez produce un equilibrio entre indagar/persuadir.

Estas dos variables equilibradas producen una tasa P/N más alta en términos de positividad, porque al ser no lineal lo que en un lado está equilibrado cuando entra multiplicándose a la variable P/N entra desequilibrado hacia la positividad más que a la negatividad.

Cuando esto sucede - y aquí hay algo clave – se crea una dinámica que yo llamo complexor (de orden complejo), es aquí donde los equipos ven claramente lo que les ha sucedido en el proceso, qué los atascaba y cómo se pudieron liberar. Esto tiene un impacto increíble ya que pueden apreciar claramente la evolución de las dinámicas y les hace perfecto sentido, lo pueden incorporar (literalmente “ponerlo dentro de su cuerpo”). Ahí tú ves cómo la belleza de las matemáticas representada gráficamente en los diagnósticos que hacemos se traduce en algo que es intuitivamente correcto para las personas, ellos se ven ahí distintos a lo que estaban antes y lo más importante es que al incorporar este cambio, el

será sustentable. Este poder verse retratado de manera tan gráfica en una trayectoria dinámica que muestra el progreso logrado, tiene un enorme impacto en los equipos. Es por eso que nosotros continuamente hacemos mediciones durante el entrenamiento, para que puedan apreciar su progreso como equipo.

Cuando ellos como equipo estaban en el bajo desempeño, la conectividad era baja, el otro/sí mismo estaba desequilibrado hacia el sí mismo y además hacían mucho más persuasión que indagación y por lo tanto la tasa P/N reflejaba más negatividad de lo aceptable. Esto los hace tomar el camino del punto fijo, que es un término de dinámica no lineal que indica el quedarse atascado en algo.

El punto fijo es algo como una espiral descendente que pierde la energía a medida que desciende. Una vez que estás ahí tú te atrapas y no puedes salir de ahí, por eso que se llaman atractores, tienen una fuerza enorme, son como un hoyo negro. La fuerza gravitacional de esos hoyos negros es tan grande que los métodos lineales no sirven para salir de ellos.

Entonces Meta Learning consiste en sacar a las personas de estas dinámicas de atractores de punto fijo en que uno se queda con pocos grados de libertad. Cuesta enormemente salir de ahí y por eso se requiere de una metodología no lineal como Meta Learning.

Cuando se logra esta dinámica del orden complejo (complexor) se logra lo que llamamos florecer, lo que significa, creatividad, flexibilidad, intuición y se logra con ello el alto desempeño. Todos podemos florecer si descubrimos donde estamos atascados y encontramos un camino de liberación. Meta Learning es uno de esos caminos.

¿Podrías dar un ejemplo de un equipo de trabajo en donde mejor se aprecia la conectividad?

Te quiero decir que cuando mejor he podido apreciar la conectividad es trabajando con orquestas sinfónicas. Las orquestas resultan muy interesantes porque no usan lenguaje verbal, es sólo cuerpo que produce sonidos y quien conduce sólo mueve su cuerpo para conseguir la coordinación. En especial me voy a referir a la Filarmónica de Berlín, que es una de mis predilectas y está dirigida por Sir Simon Rattle.

Sir Simon Rattle es uno de los directores que tiene el mayor repertorio de conductas positivas. Si tu quieres aprender gestos positivos que no se te habrían ocurrido nunca, hay que ver los videos de este maestro, porque el ¡lo sabe todo!, desde un gesto cercano a un orgasmo de gusto, incluyendo ligeros matices positivos o negativos.

Me di cuenta que cuando tú observas la tasa P/N de estos grandes directores de orquesta, están siempre en la Losada zone, nunca es menos de tres positivos por cada negativo, pero tampoco es más de 11 a 1, se mantienen dentro de ese rango que es donde se logra el control no lineal que requiere un sistema complejo como una orquesta o una empresa.