©**Autores:**
Pedro Meireles Sobral
Belén Ortega Bellé
José Luis Velasco Bautista
Teodomiro Capilla Bautista

TRABAJO EN ALTA PERFORMANCE

Pragmática y Problem Solving en La senda de la Escuela de Palo Alto

INTRODUCCIÓN

Trabajo en Alta Performance es una metodología avanzada para fijar y alcanzar objetivos, mejorar el rendimiento y superar obstáculos, aplicable a diferentes ámbitos y contextos de la interacción humana. Teniendo como referencia principal los avances científicos impulsados por la conocida Escuela de Palo Alto, este libro puede ser considerado en dos partes fundamentales y complementarias. Inicialmente invita a un recorrido por sus raíces históricas, que van de la antigua sabiduría china hasta la más occidental sabiduría helénica, y por sus bases teóricas como la epistemología Constructivista, la Teoría General de Sistemas y la Pragmática de la Comunicación. Seguidamente el lector podrá beneficiarse de la exposición detallada de un modelo replicable, tan riguroso en su estructura como flexible en su aplicación, compuesto por técnicas y estrategias orientadas a obtener más resultados con menos inversión de recursos, con éxitos comprobados tanto a nivel individual como colectivo.

Las razones que han impulsado esta obra han sido principalmente dos; por un lado responder a una demanda expresada en primera mano por los alumnos de los autores: disponer de un libro que integre la información sobre este método de trabajo disperso en una amplia bibliografía, ayudando así a su estudio y consolidación de conocimientos; por otro lado, volver más accesible el conocimiento sobre un avanzado enfoque pragmático de pensamiento y acción a todos los potenciales interesados.

HISTORIA Y TEORÍA

Sin pretender desarrollar cualquier suerte de tratado filosófico, la obra establece un marco de las raíces históricas del modelo de Trabajo en Alta Performance, así como expone y contextualiza sus contrastados fundamentos teóricos, epistemológicos y científicos.

Raíces históricas

***Las 36 Estrategias chinas*:** Documento de autor desconocido, que se remonta a la antigüedad china, se trata de un compendio de conocimientos sobre la naturaleza e interacción humana relatados metafóricamente en forma de estratagemas.

©**Autores:**
Pedro Meireles Sobral
Belén Ortega Bellé
José Luis Velasco Bautista
Teodomiro Capilla Bautista

El arte de la Metis: La diosa Metis pertenece a la mitología griega y representa el culto a la astucia, a la flexibilidad de espíritu y a la sagacidad, retratada por los clásicos griegos a través de sus héroes como Ulises, Aquiles, etc.

El arte de la persuasión: Arte representado inicialmente por las técnicas de los sofistas. Uno de los maestros clásicos de este arte es Blaise Pascal (siglo XVII) que lo aplica en el ámbito de la teología. En el siglo XX es recuperado operativamente por Milton Erickson en el ámbito terapéutico, influyendo en las técnicas comunicativas desarrolladas por los científicos de la Escuela de Palo Alto.

Bases teóricas

***La epistemología Constructivista*:** Según este enfoque, cuyas raíces son atribuidas al pensamiento de Inmanuel Kant (siglo XVIII), **la realidad es una construcción "inventada" por el observador**, producto de la perspectiva según la cual la observamos, de las herramientas cognitivas del observador y del lenguaje a través del cual la percibimos o la comunicamos. No existe una realidad verdadera sino tantas verdades como observadores. Von Foerster, Von Glaserfeld, Watzlawick, Maturana y Varela, son algunos de sus principales teóricos.

***La Teoría General de Sistemas*:** Concepción formalizada por Von Bertalanffy en su libro Teoría General de Sistemas (1969). El sistema se considera como un **conjunto organizado de partes interdependientes y que interactúan entre sí**. A efectos operativos para el Trabajo en Alta Performance, los principales conceptos a tener en cuenta son el principio de homeostasis y la retroalimentación. La homeostasis o entropía negativa, se refiere a la capacidad del sistema para mantenerse organizado, equilibrado, aunque sea de forma disfuncional. Según el principio de retroalimentación o *feed-back*, **toda la causa provoca un efecto y el efecto se transforma en causa retroalimentando la causa anterior**; es decir, la retroalimentación ayuda a comprender la circularidad de las interacciones y evitar la tendencia ilusa de buscar la linealidad en el funcionamiento de los sistemas complejos.

***La Escuela de Palo Alto*:** Grupo de investigadores que centraban su actividad en Palo Alto - California, entre el MRI, fundado por Don D. Jackson, y la Universidad de Stanford. Figuras como Gregory Bateson, Paul Watzlawick y John Weakland se dedicaron principalmente a la **investigación sobre los efectos de la comunicación en el comportamiento humano**, interesándose por todos los fenómenos relacionados con el cambio y con el funcionamiento de los **sistemas de interacción humana en la creación y resolución de situaciones problemáticas**. Formulan el genial constructo de **"intentos de solución"** como el elemento que más contribuye al mantenimiento de los problemas humanos, creando así un nuevo enfoque de *problem solving* de gran valor teórico y operativo.

©**Autores:**
Pedro Meireles Sobral
Belén Ortega Bellé
José Luis Velasco Bautista
Teodomiro Capilla Bautista

***La lógica Paraconsistente o no tradicional*:** Es una lógica tolerante a la inconsistencia, es decir, puede tratar las consideradas inconsistencias lógicas como la contradicción, la paradoja y la creencia. Uno de los primeros en desarrollar sistemas formales de lógica *paraconsistente* fue el matemático brasileño Newton da Costa que considera que **esta lógica no se opone a la lógica tradicional sino que la complementa**. Este autor **sustituye el concepto de verdad por el concepto de casi verdad**, lo que converge funcionalmente con las asunciones constructivistas de la inexistencia de una realidad verdadera y universal.

EL MODELO DE *TRABAJO EN ALTA PERFORMANCE*

El modelo TAP se basa en una **metodología desarrollada a lo largo de medio siglo de investigación empírico-experimental sobre la formación y resolución de situaciones problemáticas y desbloqueo de limitaciones**, habiendo evolucionado hacia el desarrollo de estrategias y planes de acción, tan eficaces como eficientes, para alcanzar objetivos y resolver problemas en los más diversos contextos de la interacción humana, resultando en un modelo de intervención tan riguroso como flexible.

El rigor del modelo se basa principalmente en la **obligatoriedad de definición de un objetivo concreto y preciso para la elección de las estrategias a aplicar**, sea en la resolución de problemas o en la mejora de la "performance".

La flexibilidad se refiere a la característica auto-correctiva del modelo en cuanto a la aplicación de las tácticas que componen la estrategia predefinida y cuyos efectos se pueden predecir.

Está también demostrado el carácter transmisible y replicable del modelo a través de los resultados prácticos de su aplicación, con excelentes resultados, en la realidad operativa de los profesionales que han participado en acciones de formación y entrenamiento.

Fases del modelo de trabajo

***Investigar interviniendo*:** En la primera fase de la aplicación del modelo, la más importante de todas, en simultáneo con la investigación o diagnóstico, se desarrolla ya una intervención sutil apoyada en técnicas de comunicación y de *problem solving* como las siguientes:

- ***Torcer para aprender a enderezar***

"Si quieres enderezar una cosa, primero debes aprender a retorcerla aún más"

Lao Tse

"Investigar interviniendo" o identificar los intentos de solución que pueden mantener una situación problemática en la que una persona u organización se encuentra, puede

©**Autores:**
Pedro Meireles Sobral
Belén Ortega Bellé
José Luis Velasco Bautista
Teodomiro Capilla Bautista

ser una tarea nada trivial puesto que estos intentos de solución terminan por formar parte de la situación en la que estamos inmersos, volviéndose difíciles de identificar. La técnica o herramienta principal de problem solving utilizada en TAP para encontrar estos intentos de solución es *"Torcer para aprender a enderezar"*. Tal como las siguientes, esta técnica se ha desarrollado en virtud de los estudios e investigaciones realizados por los científicos de la Escuela de Palo Alto. **Siguiendo un criterio de lógica absolutamente paradójica, se acopla especialmente a la *"trampa del más de lo mismo"*.** Si cuanto más hacemos para mejorar más empeoramos, quizá sea adecuado **ejercitarnos a pensar en cómo empeorar para descubrir cómo mejorar**.

- Visionar para motivar y mantener la constancia

"A menudo la profecía es la causa principal del acontecimiento profetizado"

Thomas Hobbes

Frecuentemente los objetivos son expresados en términos muy vagos y genéricos, aunque se pueda tener bien identificada la situación a cambiar o la dirección a seguir. Objetivos generales expresados como "mejorar" o "evolucionar" se componen de diferentes sub-objetivos específicos que habrá que aclarar. La técnica *"Visionar para motivar y mantener la constancia"* nos ayuda a **transportarnos a un futuro ideal, más allá del objetivo a alcanzar**. Es importante detenerse en los detalles del contexto que se verificará después de alcanzado el objetivo. Eso hará **visualizar y "sentir" los beneficios de haber alcanzado el objetivo,** lo que nos ayudará a superar una de las incapacidades estratégicas que se designa como incapacidad de constancia.

El objetivo de esta intervención inicial es: obtener una imagen fiel, exacta y clara sobre la situación problemática a resolver u obstáculo a superar que facilita la definición de objetivos a alcanzar; desvelar los intentos de solución, investigando todo lo que se ha intentado, con o sin éxito, permitiendo así verificar el modo de funcionamiento de la situación; crear la base de conocimiento operativo para la definición de la estrategia y plan de acción; identificar y lidiar con la resistencia al cambio.

***Definición de estrategia y plan de acción*:** Siempre con el objetivo de obtener el máximo resultado con la mínima inversión de recursos, en el modelo de Trabajo en Alta Performance, la estrategia se presenta como un conjunto de tácticas y acciones, adaptadas a la particularidad y originalidad de cada caso, orientadas a favorecer la consecución de un objetivo (especifico, medible, acordado, realizable y temporalizado). La principal técnica de *problem solving* a utilizar en esta fase es la siguiente:

©**Autores:**
Pedro Meireles Sobral
Belén Ortega Bellé
José Luis Velasco Bautista
Teodomiro Capilla Bautista

La cumbre siempre visible - escalando el plan de acción

"Si deseas escalar una montaña comienza por la cima"

Aforismo Zen

Esta técnica se utiliza cuando el objetivo que busca la persona se percibe como inalcanzable por magnitud o complejidad. El primer objetivo de la técnica es **iniciar el proceso de definición de sub-objetivos y de las acciones que nos transportan de unos a otros**. Consecuentemente, empezamos a dibujar el plan de acción. Una particularidad de esta técnica es que se convierte en un **proceso contra intuitivo que permite ejercitar la cognición y abrir la perspectiva**.

Aparentemente este planteamiento suena muy poco ortodoxo pero hasta la NASA, en alguna de sus publicaciones (NASA, 2010) indica **la regla de identificar siempre, anticipadamente, el evento final del proyecto para poder empezar a trabajar desde ese punto hacia el inicio.** También Eliyahu M. Goldratt en su libro "La Meta" (1984), pone de manifiesto lo importante que es tener claro el objetivo final de cualquier organización y proceso y a partir de él ir analizando todos los estadios anteriores.

***Aplicación del plan de acción*:** Evidentemente, para todos los que están versados en estos menesteres, el plan de acción es la columna vertebral de la estrategia. La única forma de aplicarlo correctamente es usando un buen nivel de rigor. Sin embargo, **la implementación de este plan suele ser una de las más complicadas tareas para cualquier profesional**, máxime cuando están involucradas distintas personas e intereses. Para facilitar este cometido, en el modelo de Trabajo en Alta Performance, se utilizan diversas técnicas avanzadas de comunicación como es ejemplo la siguiente:

-Resumen y cierre del acuerdo alcanzado

"El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevos mundos, si no en verlos con nuevos ojos"

M. Proust

Esta técnica de comunicación persuasiva que utilizamos en el Trabajo en Alta Performance consolida e incrementa todos los efectos inducidos con las demás técnicas, haciéndolos confluir inevitablemente hacia el cambio deseado. Se trata de **construir un acuerdo final sobre la base de los pequeños acuerdos que se han alcanzado a lo largo de las anteriores interacciones dialógicas**. Conforma un resumen

> global donde encuadrar cada elemento en su lugar preciso. Permite resumir los pequeños acuerdos alcanzados, reestructurando de forma concluyente los descubrimientos que hemos hecho, en conjunto, sobre las características del problema, su incidencia, su persistencia, y sobre lo que hay que hacer para caminar seguramente hacia la solución. **Encuadrar técnicamente todo el trabajo dialógico anterior**, destacando sus puntos determinantes, dentro de una secuencia lógica que hemos previamente acordado con las personas, produce un gran efecto persuasivo.

***Seguimiento y adaptación*:** Cuando se empieza a aplicar una estrategia, automáticamente se inicia el proceso de evaluación de sus efectos. Si son los esperados, se trabaja en dirección a la consolidación de los resultados alcanzados. Si no son satisfactorios, se modifica la estrategia en función de los resultados observados pero **nunca en función de cualquier teoría rígida condicionante**. Las estrategias deben ser tan flexibles que puedan ser ajustadas hasta alcanzar un alto nivel de precisión, eficacia y eficiencia; el fracaso de una estrategia inicial no presupone el fracaso de la intervención sino que permite comprender mejor el funcionamiento del sistema, además de ser una señal inequívoca de que la primera fase del proceso no ha sido bien conducida o que hemos sufrido el efecto de nuestras propias "interferencias" en el proceso de percepción.

***Clausura*:** Es la fase final de la intervención, que aunque ocurra como una evolución natural de las fases precedentes, requiere también una elaboración estratégica con el objetivo de encuadrar todo el trabajo realizado y **reforzar la autonomía de las competencias y capacidades** de las personas involucradas para volver a aplicar esos recursos en eventuales situaciones futuras.

Bases principales del modelo

Las bases principales de este modelo de aplicación de las herencias teórico-prácticas de la Escuela de Palo Alto, tal como los autores relatan en breves vídeos en su canal de Youtube, se pueden resumir en las siguientes **7 "máximas":**

***Más con Menos*:** Lograr el máximo rendimiento para implementar proyectos, mediar en controversias, resolver conflictos y mantener la constancia para seguir evolucionando son los principales retos de cualquier profesional que desarrolle su actividad en ámbitos de elevada exigencia. En definitiva, se trata de conseguir más resultados con menos esfuerzo y recursos. La metodología **Trabajo en Alta Performance busca avanzar más rápido, reducir el dispendio de recursos y energía, manteniendo nuestra constancia y determinación**. Para obtener una alta performance, la energía que aplicamos debe ser la mínima posible y esto sólo se consigue con formación y entrenamiento. Este principio debe guiarnos para aguantar la complejidad de las relaciones humanas para desarrollar acciones, superar la resistencia al cambio y los

©**Autores:**
Pedro Meireles Sobral
Belén Ortega Bellé
José Luis Velasco Bautista
Teodomiro Capilla Bautista

bloqueos o limitaciones puntuales de nuestro rendimiento, en situaciones de máxima exigencia.

***Explorar y Descifrar*:** Entre los modelos que utiliza la metodología en Trabajo en Alta Performance está el definido por Kurt Lewin como 'acción-investigación' que permite obtener el conocimiento operativo de un problema o situación. **En el ámbito del *management* abundan los modelos teóricos-normativos donde la teoría marca la norma**, que se orientan principalmente a confirmar su propia validez. Sin embargo, mediante la *acción – investigación* podemos **conocer operativamente un problema o situación a medida que se va interviniendo**: se aplican pequeños cambios y se observan los efectos que van produciendo. De este modo es posible obtener la mejor solución adaptada a cada problema.

***Demoler la Complejidad*:** Para resolver un conflicto o desbloquear las posibles limitaciones es importante demoler la complejidad. Los científicos de la Escuela de Palo Alto, de donde parte la metodología Trabajo en Alta Performance, han demostrado que **el mejor reductor de la complejidad es desvelar los Intentos de Solución.** Es decir, descubrir las soluciones que nos han funcionado en el pasado, que tratamos de volver a aplicar insistentemente en la actualidad y que derivan en un comportamiento rígido y redundante. Por tanto, los Intentos de Solución constituyen el principal punto de palanca para demoler la complejidad, romper la resistencia al cambio y desbloquear las limitaciones. Eso va a permitir encontrar nuevas y más eficaces soluciones.

Romper la Resistencia: La resistencia al cambio es la principal barrera para desarrollar un Trabajo en Alta Performance. La resistencia deriva de la reacción que las personas tienen ante la **percepción de los elementos que rodean a un determinado cambio**. La metodología de Trabajo en Alta Performance trabaja con 4 tipos de resistencia al cambio, que pudiendo parecer un reduccionismo, realmente cumple una función operativa para su gestión; para ello es necesario **identificar de forma precisa cómo está siendo percibido el cambio** y conocer las lógicas que están en la base de esa percepción, de forma a utilizar esas mismas lógicas para romper la resistencia.

Persuasión Ética: En un Trabajo en Alta Performance hay que utilizar la comunicación persuasiva de forma eficaz, consciente y ética. La comunicación es una condición necesaria para la existencia humana. **Es imposible no comunicar y toda comunicación influye en los demás**. Partiendo de esa base, se debe aprender a utilizar la comunicación de la forma más eficiente, persuadiendo con eficacia. La metodología Trabajo en Alta Performance trabaja las técnicas de **persuasión ética, cuya finalidad es crear consensos, resolver conflictos y alcanzar puntos de equilibrio**.

©**Autores:**
Pedro Meireles Sobral
Belén Ortega Bellé
José Luis Velasco Bautista
Teodomiro Capilla Bautista

***Comunicación Persuasiva*:** Para persuadir de forma ética, la metodología Trabajo en Alta Performance utiliza técnicas dialógicas que se transforman en procesos de descubrimiento conjunto, entre los propios participantes en un diálogo, del camino hacia la solución. Se trata de flexibilizar posturas demasiado rígidas que alimentan la resistencia al cambio mediante técnicas que también permiten **garantizar la neutralidad e imparcialidad en procesos de mediación de controversias**. Se puede dirigir manipulando pero sólo se lidera persuadiendo.

***Desbloquear las Limitaciones*:** Cuando intentamos aplicar insistentemente las soluciones que nos funcionaron en el pasado nos podemos encontrar con los bloqueos que terminan por convertirse en **posturas rígidas que nos limitan**. Desbloquear las limitaciones permite desarrollar plenamente los talentos. El análisis de cómo funciona el bloqueo es necesario para establecer una **estrategia de desbloqueo aplicada a través de acciones comunicativas eficaces** que permitan que la persona descubra y desarrolle sus talentos para poder lograr un alto rendimiento. Porque todos tenemos talentos, aunque no todos tenemos talento para todo.