

# Trabajo en Alta Performance

Pragmática y Problem Solving  
En la senda de la Escuela de Palo Alto



Pedro Meireles Sobral  
Belén Ortega Bellé  
José Luis Velasco Bautista  
Teodomiro Capilla Bautista

[+]  
E-BOOK  
GRATIS

th  
TIRANT HUMANIDADES

## COMITÉ CIENTÍFICO DE LA EDITORIAL TIRANT HUMANIDADES

**MANUEL ASENSI PÉREZ**

*Catedrático de Teoría de la Literatura y de la Literatura Comparada  
Universitat de València*

**RAMÓN COTARELO**

*Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología  
de la Universidad Nacional de Educación a Distancia*

**M<sup>a</sup> TERESA ECHENIQUE ELIZONDO**

*Catedrática de Lengua Española  
Universitat de València*

**JUAN MANUEL FERNÁNDEZ SORIA**

*Catedrático de Teoría e Historia de la Educación  
Universitat de València*

**PABLO OÑATE RUBALCABA**

*Catedrático de Ciencia Política y de la Administración  
Universitat de València*

**JOAN ROMERO**

*Catedrático de Geografía Humana  
Universitat de València*

**JUAN JOSÉ TAMAYO**

*Director de la Cátedra de Teología y Ciencias de las Religiones  
Universidad Carlos III de Madrid*

Procedimiento de selección de originales, ver página web:

<http://www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales>

# TRABAJO EN ALTA PERFORMANCE

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

PEDRO MEIRELES SOBRAL  
BELÉN ORTEGA BELLÉ  
JOSÉ LUIS VELASCO BAUTISTA  
TEODOMIRO CAPILLA BAUTISTA



**TIRANT HUMANIDADES**

Valencia, 2015

Copyright © 2015

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y del editor.

En caso de erratas y actualizaciones, la Editorial Tirant Humanidades publicará la pertinente corrección en la página web [www.tirant.com](http://www.tirant.com) (<http://www.tirant.com>).

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

© TIRANT HUMANIDADES  
EDITA: TIRANT HUMANIDADES  
C/ Artes Gráficas, 14 - 46010 - Valencia  
TELF.: 96/361 00 48 - 50  
FAX: 96/369 41 51  
Email: [tlb@tirant.com](mailto:tlb@tirant.com)  
[www.tirant.com](http://www.tirant.com)  
Librería virtual: [www.tirant.es](http://www.tirant.es)  
DEPÓSITO LEGAL: V-2921-2015  
ISBN: 978-84-16349-87-6  
IMPRIME Y MAQUETA: Tink Factoría de Color

Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: [atencioncliente@tirant.com](mailto:atencioncliente@tirant.com). En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en [www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa](http://www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa) nuestro Procedimiento de quejas.

# Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. POR QUÉ, CÓMO, QUÉ Y DE DÓNDE.....	13
2.1. Objetivo: el cambio.....	14
2.2. Estructura.....	18
2.3. Fundamentos.....	19
3. HISTORIA Y TEORÍA.....	25
3.1. Raíces históricas.....	26
3.1.1. Eficacia oriental versus eficacia occidental.....	27
3.1.2. Las 36 Estrategias Chinas.....	30
3.1.3. El arte de la Metis.....	31
3.1.4. El arte de la persuasión.....	33
3.2. Bases Teóricas.....	34
3.2.1. Constructivismo radical.....	35
3.2.2. Teoría General de los Sistemas.....	37
3.2.3. Pragmática de la Comunicación Humana.....	38
3.2.4. La Escuela de Palo Alto.....	41
3.2.5. La lógica Paraconsistente.....	44
4. EL MODELO Y PRINCIPIOS LÓGICO-APLICATIVOS.....	49
4.1. El modelo de Trabajo en Alta Performance.....	52
4.1.1. Investigar interviniendo.....	56
4.1.2. Definición de estrategia y plan de acción.....	59
4.1.3. Aplicación del plan de acción.....	61
4.1.4. Seguimiento y adaptación.....	62
4.1.5. ¿Autonomía o dependencia?.....	64
4.2. Principios lógicos y resistencia al cambio.....	64
4.2.1. Tipología de resistencia.....	65
4.2.2. Tácticas de superación.....	68
5. HERRAMIENTAS DE ALTA PERFORMANCE.....	77
5.1. Técnicas de comunicación persuasiva.....	77
5.1.1. Preguntas - más “curiosidad” y menos asertividad.....	83
5.1.2. Paráfrasis para confirmar - neutralidad e imparcialidad.....	87
5.1.3. Encuentro emocional - evocando sensaciones.....	89
5.1.4. Resumen y cierre del acuerdo alcanzado.....	92
5.1.5. Del acuerdo a la acción.....	95
5.2. Técnicas de problem solving.....	96
5.2.1. Torcer para aprender a enderezar.....	97

5.2.2. Visionar para motivar y mantener la constancia .....	100
5.2.3. La cumbre siempre visible - escalando el plan de acción ....	103
5.3. Técnicas para superar limitaciones y bloqueos.....	108
5.3.1. Qué hacer .....	114
5.3.2. Cómo poner en práctica .....	115
5.3.3. Cómo asegurar la constancia.....	116
5.3.4. Cómo gestionar las consecuencias .....	117
5.3.5. Percepción, impulsividad o inmovilidad .....	117
5.3.6. Cómo dominar las sensaciones.....	119
6. MÁS CON MENOS .....	131
7. BIBLIOGRAFÍA .....	135

# 1. Introducción

Trabajo en Alta Performance es la designación que ha tomado nuestra metodología para solucionar problemas, mejorar el rendimiento y superar obstáculos, aplicable a diferentes ámbitos y contextos de la interacción humana. Lidiar con la incertidumbre, como característica intrínseca de la evolución en los sistemas de organización de cualquier índole, establece la necesidad de disponer de herramientas que faciliten el cambio y que nos permitan optar entre la vía adaptativa o la vía innovadora para evolucionar continuamente, optimizando los recursos. En suma, más resultados con menos inversión.

*“La vida es una serie de colisiones con el futuro; no es una suma de lo que hemos sido, sino de lo que anhelamos ser”.*

José Ortega y Gasset

Hablando de sistemas de organización humana, no tenemos que restringirnos obligatoriamente al ámbito empresarial, como parece evidente. Sin embargo los teóricos de este tipo de organización son los que más han tratado el tema de la incertidumbre relacionada con los tipos de creación o gestión del cambio, sugiriendo marcos conceptuales bastante útiles para un abordaje más asequible a temas tan complejos. Establecido este breve marco de lo que nos ocupará a lo largo de este libro, es importante que en la primera parte demos continuación a esta introducción, deteniéndonos un poco más para exponer las razones que nos han llevado a considerar la necesidad de su publicación, de su objetivo, explicar la forma como lo hemos estructurado, pensando en la flexibilidad de su utilización y lectura, así como introducir las bases conceptuales y científicas que esta metodología incorpora y de las cuales se nutre. Para facilitar la exposición, redacción y lectura, podremos utilizar también el anagrama TAP. Antes de más, nos parece obligatorio situar el subtítulo de nuestro libro: “en la senda de la Escuela de Palo Alto”. Para tal, empecemos

con lo que será una de las constantes a lo largo del texto: la referencia a la lógica paraconsistente<sup>1</sup> o no clásica. Dentro de esta lógica se encuentra la llamada profecía que se auto cumple, originada por una creencia, que en este caso ha sido explicitada por John Weakland, uno de los principales investigadores de la Escuela, en *La táctica del cambio* (Fish, Weakland, & Segal, 2003, pág. 311):

*“...pensamos que nuestro enfoque es aplicable a todo tipo de problemas persistentes que afecten la conducta humana y que surjan en cualquier contexto social y organizativo, sea cual fuere su tipo o su tamaño”.*

Si bien que estas palabras se han escrito en el inicio de los años 80 y que la mayoría de los enfoques derivados de la Escuela de Palo Alto se circunscriben a la psicoterapia, nuestro equipo ha dedicado la última década de la vida profesional a confirmar esta creencia o profecía, estudiando, aplicando, evolucionando y transmitiendo los conocimientos que esta verdadera escuela de pensamiento, más que una escuela formalmente estructurada, ha dejado como herencia. Cada uno de los autores de este libro, así como el equipo de profesionales que con ellos colaboran, han asumido dicha herencia, aplicándola a los contextos profesionales en que desarrolla su actividad y cosechando los suficientes éxitos para poder afirmar que surcar la “senda” creada por estos maestros puede facilitar en mucho el viaje hacia la Alta Performance, tanto de profesionales como de organizaciones. Relativamente a la otra parte del subtítulo, “Pragmática y Problem Solving”, se refiere evidentemente a la resolución de problemas pero pretende dejar entrever que las técnicas y herramientas que presentaremos para tal fin son absolutamente interdependientes de las interacciones comunicativas, tomando siempre en consideración el contexto en que se realizan y las características específicas de los elementos que la establecen. La pragmática de la comunicación humana (o estudio de los efectos de la comunicación en el comportamiento humano), de la cual Paul Watzlawick es uno de los princi-

---

<sup>1</sup> Admite contradicciones, paradojas y creencias, diferentemente de la lógica clásica o Aristotélica. Ver 3.2.5.



pales mentores, y también nuestra referencia ineludible, es el medio a través del cual se han abierto nuevas perspectivas sobre las formas de comunicar interpersonalmente. Estudiar, entender, enseñar y aplicar profesionalmente técnicas comunicativas, con base en puntos de vista que superan el concepto de linealidad y la dicotomía emisor-receptor, nos ha permitido alcanzar niveles de eficacia y de eficiencia en los más diversos ámbitos de las interrelaciones, logrando recuperar situaciones que, a menudo, ya se habían dado por “liquidadas” con sus correspondientes y elevados costes personales y materiales. Constantemente nos deparamos con situaciones en las cuales los protagonistas, partiendo del convencimiento de que “ya lo hemos intentado todo”, se conforman con el mantenimiento de un equilibrio, que aun siendo disfuncional y dañino, resulta familiar y les permite ir repitiendo la aplicación de intentos de solución conocidos que les aportan una sensación de seguridad aparente. De esta forma, entre otras, se puede caer fácilmente en lo que más adelante referiremos como “la trampa del más de lo mismo”. Por lo tanto, creemos haber llegado el momento de ampliar la transmisión de esta filosofía de pensamiento, de estas técnicas y demás conocimientos integrados, que consideramos ser replicables y predeciblemente beneficiosos.

Creemos oportuno y pertinente incluir, seguidamente, un extracto de las primeras consideraciones sobre el principio de “más de lo mismo”, versadas en la obra “Cambio”:

Por lo general, lo que promueve el cambio (incluso en determinados aspectos del crecimiento y del desarrollo) es la desviación con respecto a alguna norma. Cuando llega el invierno y comienza a descender la temperatura, las habitaciones han de ser caldeadas y se han de llevar ropas de abrigo, a fin de permanecer a gusto. Si la temperatura desciende más aún, se precisa de más calefacción y de ropas de más abrigo. Es decir: el cambio resulta necesario para restablecer la norma, tanto para la comodidad como para la propia supervivencia. El cambio deseado se verifica mediante aplicación de lo contrario de lo que produjo la desviación (por ejemplo: calor contra el frío), de acuerdo con la propiedad del grupo. Si esta acción correctora resulta insuficiente, la aplicación de más de lo mismo da eventualmente lugar al efecto deseado. Este tipo sencillo y «lógico» de solución de problemas no solamente se aplica a múltiples situaciones de la vida cotidiana, sino que se halla asimismo en la raíz de miríadas de procesos interactivos en fisiología, neurología, física, economía y muchos otros

campos. Sin embargo, esto no es todo. Consideremos algunas otras situaciones, evidentemente similares. El alcoholismo constituye un grave problema social. Se han de establecer por tanto restricciones en cuanto al consumo de alcohol y cuando ello no basta para eliminar el problema, se ha de llevar el principio de «más de lo mismo» hasta su última consecuencia: la prohibición. Mas la prohibición como cura de dicho mal social es peor que la enfermedad: el alcoholismo aumenta, surge toda una industria clandestina de fabricación de bebidas alcohólicas, la baja calidad de sus productos acentúa el problema de salud pública del alcoholismo, se hace precisa una policía especial para combatir a los contrabandistas de alcohol, la cual por lo general resulta a la larga corrompida, etc. Cuando el problema llega a agravarse de este modo, la prohibición se va haciendo cada vez más rígida, pero aquí, el principio de más de lo mismo no produce «sorprendentemente» el cambio deseado, sino que por el contrario, la «solución» contribuye en gran medida a aumentar el problema y, de hecho, se convierte eventualmente en el mayor de ambos males (es decir: por una parte el mal de un cierto porcentaje de alcohólicos dentro de la población general y, por otra, un extenso contrabando, una gran corrupción y un aumento de negocios delictivos, además de una elevada cota de alcoholismo). Este ejemplo sirve asimismo para ilustrar otro importante punto, a primera vista contradictorio, acerca del cambio en las situaciones de la vida real. En los términos abstractos de la teoría de grupos, los miembros de un grupo (por ejemplo: números enteros, partículas) son concebidos como no cambiantes en cuanto a sus propiedades particulares; aquello que puede experimentar considerables cambios es su secuencia, sus relaciones mutuas, etc. En la vida real, si bien ciertos problemas humanos pueden continuar a un nivel constante de gravedad, hay muchos que no permanecen igual durante mucho tiempo, sino que tienden a aumentar y acentuarse si no se alcanza ninguna solución o la solución alcanzada es errónea y sobre todo si se aplica más de la misma solución equivocada. Cuando esto sucede, la situación puede permanecer similar o idéntica desde el punto de vista estructural, pero la intensidad de la dificultad y del sufrimiento impuesto aumenta. El lector debe tener en cuenta esta distinción, ya que por otra parte nuestros próximos ejemplos parecen implicar una contradicción consistente en que, por una parte, el problema es presentado como permaneciendo sin modificar, mientras que por otra es descrito como empeorando constantemente. (Watzlawick, Weakland, & Fisch, Cambio, 1992).

## 2. Por qué, cómo, qué y de dónde

El lector ya se irá percatando de que la investigación de los porqués no marca precisamente la tónica en la aplicación de este enfoque. Operativamente nos interesamos más por la forma según la cual funcionan las cosas que por el origen o por las causas<sup>2</sup> de tal funcionamiento. Sin embargo, creemos que será útil una explicación de las razones que nos han impulsado a dedicar el tiempo y la inspiración necesarios para escribir este libro. En primer lugar consideramos ir al encuentro de una necesidad expresada en primera mano por nuestros alumnos y que coincide con nuestra percepción. Entendemos la necesidad de que exista al menos una obra que intente aglutinar e integrar mucha información dispersa en una amplia bibliografía, contribuyendo así a consolidar conocimientos y a facilitar el estudio. Durante años, nos hemos resistido a proporcionar tal “condensación”, en forma de manual, porque creemos en las virtudes de la investigación a través de la consulta bibliográfica. Finalmente hemos acabado por reconocer la necesidad de acompañar la evolución (o involución, según se mire) de los hábitos académicos y avanzar en esta dirección, sin dejar de recomendar vivamente la consulta de toda la bibliografía que iremos refiriendo.

Por otro lado, pretendemos volver más accesibles tales conocimientos, a todos los interesados, a través de una información estructurada que les permita construir su propio marco conceptual sobre un modelo de pensamiento y de acción que antes les podría parecer poco práctico. Sabemos que, según Kurt Lewin<sup>3</sup>, “*no hay nada más*

---

<sup>2</sup> El modelo TAP se interesa principalmente por los fenómenos de la interacción humana en la cual se verifica una retralimentación constante. La circularidad substituye la linealidad y el concepto causa-efecto. Por otro lado no es posible demostrar la existencia de una relación directa entre el origen del fenómeno problemático complejo y la solución que lo resuelve.

<sup>3</sup> Psicólogo alemán nacionalizado estadounidense. En la primera mitad del siglo XX se interesó por lo que hoy conocemos como psicología social.

*práctico que una buena teoría*” (Lewin, 1988) pero tenemos presente que en este caso no se trata de una simple teoría sino de un sólido conjunto de bases teóricas y epistemológicas, cuya complejidad y dispersión bibliográfica podrían constituir un obstáculo para los menos motivados.

Por lo tanto se trata también de un intento de reducir esta complejidad que dificulta la integración de los fundamentos teóricos y de las técnicas aplicativas. De esta forma se permite que más personas puedan beneficiarse de un enfoque teórico-aplicativo que proporciona altos niveles de eficacia, y sorprendente eficiencia o rapidez, en la resolución de situaciones complejas que exigen superar las resistencias al cambio, propias y ajenas.

## **2.1. Objetivo: el cambio**

Nos parece adecuado incluir en este apartado una referencia a los objetivos del propio libro y de la metodología que presentamos para permitir alcanzar el Trabajo en Alta Performance.

Más que un baremo establecido por terceros, el nivel de alta performance que nos debe ocupar inicialmente es el que corresponde a nuestra exigencia personal. Partimos de la premisa de que si todavía no consideramos estar al nivel de alta performance, o sí consideramos haber estado en ese nivel pero actualmente no nos encontramos satisfechos, esta situación no es producto de nuestra voluntad sino de un bloqueo o limitación que evidentemente nos molesta. Algo que habrá que cambiar. Así siendo, teniendo el cambio como nuestro principal objetivo, parece pertinente una reflexión sobre algunos de sus aspectos.

El cambio, además de inevitable, es inevitablemente necesario. Si por un lado no lo podemos evitar porque, paradójicamente, es la cosa que más constantemente nos ocurre en la vida, tampoco podemos prescindir de él, encontrándonos así delante de otra paradoja. Parece entonces evidente que cuando empezamos a hablar de cambio entramos en el dominio de la *lógica paraconsistente* o lógica no tra-

dicional. No es todavía el momento de entrar en este dominio pero, posteriormente, trataremos de abordarlo con profundidad.

Mantengamos entonces el enfoque en el tema del cambio. Al afrontar una situación compleja, y dejamos aquí nuestra primera recomendación operativa, debemos utilizar alguna herramienta para poder adentrarnos en ella de una forma estructurada y evitar ser atrapados por la complejidad. A esta potencial herramienta la llamaremos, en adelante, *reductor de complejidad*.

A título de primer ejemplo sobre aquello a lo que nos queremos referir con *reductor de complejidad*, nos parece bastante ilustrativo el típico juego de adivinanza, con una estructura muy sencilla, con el cual cualquier adulto puede sorprender, y también irritar solemnemente, a un niño. Se trata de utilizar la típica baraja de cartas inglesa y pedir al niño que piense en una determinada carta. Inmediatamente nos proponemos a adivinarla. Empezamos preguntando si se encuentra entre los naipes rojos o negros. En seguida descartaremos el color no elegido y pasaremos a preguntar si la carta elegida está entre uno u otro de los naipes del color elegido. Después pasaremos a preguntar si se encuentra entre los números o las figuras. Si acaso la respuesta indica las figuras, preguntamos si se trata de figuras masculinas o femeninas. Si la respuesta indica a los números, preguntamos si la carta está entre los cinco inferiores o entre los cinco superiores. Y así sucesivamente, hasta definir exactamente, por exclusión de partes, cuál es la carta en la que el niño estaba pensando. Intentar “adivinar” de otra forma nos podría costar bastante más tiempo y trabajo. Se trata de un truco realmente sencillo pero ilustra bien lo que pretendemos transmitir con el concepto de reductor de complejidad. De una forma secuencial, vamos dividiendo el “universo” que nos ocupa en partes menores y más asequibles a nuestro conocimiento y capacidad de análisis.

Empecemos entonces reduciendo la complejidad, dividiendo el asunto en dos partes. Dos tipos de cambio. Consideremos el primero como el cambio que ocurre naturalmente, el que la vida nos propor-

ciona o nos impone. Así nos queda el segundo tipo como el cambio en el cual necesitamos intervenir para que el mismo se realice.

A menudo, podemos elegir entre limitarnos a gestionar la adaptación a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno, como quien navega en un mar revuelto y hace lo necesario para mantenerse a flote, o tomar la decisión de introducir el cambio por uno mismo, como quien decide remar en una dirección concreta para llegar al puerto que ha elegido alcanzar.

Lo que nos ocupará más a lo largo de este libro es el segundo tipo de cambio, es decir, el libro se dirige principalmente a quien ha decidido introducir cambios en su vida, en su entorno y, si es pertinente, ayudar a cambiar a los demás. Todo esto partiendo del principio ineludible de que tenemos un objetivo bien definido, y previamente acordado si están involucradas otras personas.

Al hablar de otros, volvemos a encontrarnos en una situación compleja porque si ya es difícil superar nuestra propia resistencia al cambio, superar la de los demás aumenta exponencialmente la dificultad.

Volviendo a dividir en dos partes el problema, consideremos dos ámbitos: el ámbito de la toma de decisión de cambiar y el de la implementación de dicho cambio. Si bien la decisión puede ser tomada de una forma democrática, es mucho más difícil implementar algo sin recurrir, de forma flexible, a la asunción de un perfil más autoritario. No es tan complicado poner de acuerdo un grupo sobre la necesidad de cambiar pero es mucho más difícil obtener su convergencia sobre el momento de iniciar las acciones necesarias y sobre la forma de actuar. Es necesario liderar.

Ahora sí, tenemos que empezar a lidiar con los problemas. Empezamos a intentar reunir un equipo en el seno del cual exista complementariedad y que nos permita trabajar en pro del interés común. El principal problema es que el interés común se revela prácticamente inexistente cuando se trata de implementar cambios en un sistema de interacción humana. Así llegan los conflictos.

Tendremos entonces que decidir si evitar o afrontar el conflicto. Aparentemente, la decisión más cómoda es evitar el conflicto pero para eso es necesario renunciar al cambio. Sin embargo sólo podemos renunciar al cambio por nosotros elegido; el cambio natural sigue ahí presente, manifestándose a su antojo y, generalmente, de forma destructiva. Posiblemente, al primer impacto, todos reaccionamos de forma escéptica cuando nos intentan hacer relacionar las palabras *naturaleza* y *destrucción*. De todas formas insistiremos: pensemos en lo que ocurre cuando dejamos que la naturaleza actúe libremente, sin nuestra intervención para cambiar nada, a lo largo de un determinado tiempo. Tomemos como ejemplos un campo, un jardín, o los cambios en nuestro propio cuerpo cuando dejamos la naturaleza actuar a su antojo. Seguramente no estamos evocando ninguna imagen agradable pero no podemos hacer mucho más que intentar compensar al lector con nuestros deseos de bienvenida al real mundo del cambio.

A continuación, después de tales consideraciones y reflexiones, nos queda siempre la libertad de elegir crear y gestionar los cambios que consideremos necesarios o simplemente dejar que el cambio ocurra y sufrir los efectos de una naturaleza implacable.

Suponiendo que el lector que ha llegado hasta este punto, ha tomado ya su decisión y desea continuar profundizando en la metodología de trabajo, no concluiremos este capítulo sin aclarar resumidamente el ámbito adecuado de intervención que intentamos proporcionar para facilitar el cambio. Más importante que todos los fundamentos teóricos, tácticas y técnicas es el objetivo global con que éstos son aplicados. En los casos más complejos de interrelación humana, no es posible tener éxito sin que se cree un ambiente de respeto mutuo y de confianza recíproca. Cómo explicaremos en detalle más adelante, esto se consigue respetando los principios del pensamiento constructivista y utilizando una modalidad de comunicación específica que permite llegar a acuerdos a través de un proceso de descubrimiento conjunto.

Entendiendo el respeto mutuo como el reconocimiento del derecho que los demás tienen a pensar diferentemente de nosotros y la asunción de que estas diferencias de puntos de vista enriquecen nuestros conocimientos, nuestro objetivo de obtener un conocimiento operativo al intervenir en situaciones complejas se ve extraordinariamente facilitado. Tengamos presente que al entender las diferentes percepciones, sin tener que compartirlas obligatoriamente, entendemos también mejor las reacciones que conforman el funcionamiento de una situación disfuncional y aumentamos nuestro potencial para intervenir funcionalmente.

Por otro lado, si somos capaces de pasar de una modalidad de comunicación dialéctica, en la cual las partes presentan argumentos alternados intentando cada uno defender su verdad (la forma tradicional de debate), a una modalidad de comunicación dialógica que proporciona el intercambio de palabras entre inteligencias (del griego *dia-logos*) y abre el camino para el descubrimiento conjunto de una forma de acuerdo funcional, se facilita el establecimiento de un ambiente persuasivo que conduce a la deseada confianza recíproca.

Para concluir sólo nos queda referir algo que ya debe parecer evidente al lector: para alcanzar los objetivos propuestos, las declaraciones de buenas intenciones y las descripciones más o menos “poéticas” aquí versadas, hasta el momento, se verán complementadas con la descripción de técnicas, tácticas y estrategias pragmáticas que serán descritas, explicadas y contextualizadas en los siguientes capítulos.

## 2.2. Estructura

El libro está estructurado en tres partes distintas. La primera abarca los dos primeros capítulos, incluida la introducción propiamente dicha, y tiene como objetivo una presentación gradual e integradora de elementos, aparentemente más compleja de lo que finalmente resultará.

En la segunda parte, o tercer capítulo, presentaremos las raíces históricas y las bases teóricas que sostienen el enfoque metodológico



de Trabajo en Alta Performance (TAP), intentando no ser demasiado exhaustivos pero guardando el respeto debido a una “herencia” de tal magnitud, dejando pistas concretas, a modo de guión, encuadrando breves transcripciones de algunos extractos y correspondientes referencias bibliográficas para quien pretenda profundizar en estos conocimientos.

En la tercera parte, correspondiente a los capítulos cuarto y quinto, expondremos el modelo de Trabajo en Alta Performance, sus principios teórico-aplicativos y las técnicas o herramientas de *problem solving* y de comunicación, contextualizado con breves ejemplos operativos, intentando facilitar al lector establecer la relación entre la forma de emplear dichas técnicas y las lógicas que subyacen en la creación y mantenimiento de las situaciones problemáticas. También son importantes las claves para la identificación de las tácticas que sostienen las estrategias de intervención en la resolución de problemas, no sólo a nivel teórico sino también a nivel operativo, enfocando especialmente los aspectos de la comunicación y de la relación; en suma, la pragmática de la comunicación humana.

En esta última parte, obviamente antes de la conclusión del capítulo sexto que se centrará en el tema de la obtención de más resultados con menos esfuerzo o inversión, intentaremos ser tan descriptivos como sea posible exponiendo esquemáticamente algunos casos de aplicación concreta que consideremos más relevantes, evitando el clásico capítulo de relato de tediosos casos prácticos. Atribuimos más importancia a la identificación de las técnicas de intervención aplicadas en cada contexto particular que al aspecto narrativo de las situaciones, en términos literarios.

### 2.3. Fundamentos

Como hemos ya claramente referido, los fundamentos de la metodología TAP se asientan principalmente en la herencia intelectual, teórica y operativa de la Escuela de Palo Alto. Debemos tener en cuenta la evidencia de que la Escuela, a pesar de no haber tenido una estructura académica formal (aunque sus miembros hayan tenido su

base operativa y de investigación en el MRI de Palo Alto, que fundaron en 1959), ha creado sus propios, y geniales, constructos teórico-operativos y se ha fundamentado también en amplias bases teóricas y epistemológicas que tienen más que suficiente identidad, y hasta antigüedad, para ser aquí tratadas de forma independiente.

Por otro lado, si bien nos sentimos identificados con la metáfora de “subir a los hombros de gigantes para ver más lejos”, no debemos pecar de falsa modestia y no asumir la importancia de nuestra contribución para evolucionar y adaptar esta “senda”, convirtiéndola en una vía más accesible que pueda satisfacer inquietudes, y animar a la acción, a un mayor número de personas que aspiran a transformar sus entornos profesionales en ambientes de alta performance.

Continuando todavía a título introductorio, nos parece adecuado referir las principales raíces históricas y bases teóricas que se detallarán, entre otras, en el próximo capítulo.

Es importante ir advirtiendo al lector que se encontrará inicialmente con ejemplos, técnicas y estratagemas que podrán sorprender por su eventual connotación con formas de actuar que pueden estar consideradas, por algunos, en los límites de la moral. Sin embargo, con el fin de salvaguardar el sentido ético de nuestros planteamientos y actuaciones, vaya por delante que nuestro objetivo al utilizar dichas estratagemas, técnicas y ejemplos, es ilustrar la flexibilidad necesaria para abandonar el automatismo disfuncional provocado por determinadas posiciones conceptuales rígidas y así adquirir una mayor capacidad para poder analizar y elegir las estrategias más funcionales para cada situación y contexto.

A este respecto debemos añadir que intervenir con la metodología TAP no es compatible con el seguimiento de cualquier teoría o creencia rígida que pueda condicionar, anticipadamente, la lógica de las intervenciones. Damos prioridad al conocimiento operativo, adquirido según el avance del estudio de las formas de funcionamiento de las situaciones que conforman los problemas, en detrimento de

la utilización de una lógica hipotético-deductiva<sup>4</sup>. De esta manera podemos evitar la natural tendencia humana a intentar reconocer, más que conocer el funcionamiento de cada sistema de relaciones problemáticas o disfuncionales, y tener en cuenta las percepciones individuales que condicionan las formas de actuación.

Aclarados algunos aspectos importantes que caracterizan la metodología TAP y sus presupuestos lógico-aplicativos, pasamos a presentar resumidamente algunos de sus principales fundamentos teóricos y referencias históricas. Empecemos por el Arte de la Estrategia que también desarrollaremos en los próximos capítulos:

#### Las 36 Estrategias chinas:

Se remonta a la antigüedad oriental, más propiamente china, tratándose de un compendio de conocimientos sobre la naturaleza e interacción humanas, relatados metafóricamente en forma de estratagemas. Documento de autor desconocido, ha sido traducido al español por diversos autores.

#### El arte de la Metis:

La diosa Metis pertenece a la mitología griega y representa una especie de culto a la astucia, a la flexibilidad de espíritu y a la sagacidad, retratada en una buena parte de los clásicos griegos a través de sus tratos con personajes míticos como Ulises, Zeus, Atenea y Afrodita, entre otros.

#### El arte de la persuasión:

Un arte casi inherente a la condición humana, también representada por las técnicas de los sofistas, tan criticadas por Sócrates y Platón que han acabado por dejar rastro escrito de la utilización de las mismas técnicas para atacar sus opositores. Uno de los reconocidos maestros clásicos de este arte es Blaise Pascal que en el siglo XVII lo aplica también en el ámbito de la teología. Más tarde recuperada operativamente por Milton Erickson en el ámbito terapéutico, ha influido definitivamente en las técnicas comunicativas desarrolladas por los científicos de la Escuela de Palo Alto. En su recorrido histórico de arte a técnica, la persuasión puede ser entendida como una potente herramienta que, como cualquier otra, puede producir resultados tan positivos como negativos, según los fines para los cuales es utilizada.

---

<sup>4</sup> Creación de hipótesis y deducciones de consecuencias de las hipótesis.

## La epistemología Constructivista:

Según el enfoque constructivista, cuyas raíces son atribuidas al pensamiento de Immanuel Kant (siglo XVIII), la realidad es una construcción “inventada” por el observador. Más propiamente, es un 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 potenciales observadores de la misma. Paul Watzlawick, uno de los más eminentes científicos de la Escuela de Palo Alto, considerado el principal “portavoz” de este enfoque en el siglo XX, distinguía entre realidad de primer orden y realidad de segundo orden, refiriéndose a las propiedades físicas de las cosas para la primera y para la segunda lo que el observador atribuye a tales cosas. Esta “sencilla” distinción es un notable reductor de complejidad que nos sirve de base de trabajo para facilitar la gestión operativa entre las diferentes percepciones existentes en cualquier entorno. Es también imprescindible la referencia a Von Foerster y a Von Glaserfeld como principales teóricos del constructivismo radical. Foerster ha incluso llegado a afirmar que él mismo era una “construcción” de Paul Watzlawick.

## La Teoría General de Sistemas:

Es una concepción formalizada por Von Bertalanffy en su libro *Teoría General de Sistemas*, publicado en 1969. Resumidamente, el sistema se considera como un conjunto organizado de cosas o partes interdependientes y que interactúan entre sí. Para los efectos operativos que nos ocupan, los principales conceptos a tener en cuenta son el principio de *homeostasis* y la *retroalimentación* entre los elementos del sistema. La homeostasis o entropía negativa, se refiere a la capacidad del sistema para mantenerse organizado, equilibrado, aunque sea de forma disfuncional. Romper este equilibrio disfuncional y sustituirlo por otro funcional es el principal desafío cuando se trabaja con organizaciones más o menos complejas. El principio de retroalimentación o feed-back, nos facilita el entendimiento sobre un importante concepto: si es cierto que toda la causa provoca un efecto, también el efecto se transforma a su vez en causa retroalimentando la causa anterior que pasa así a tomar la condición de efecto. Esto nos ayuda a entender la circularidad de las interacciones y a evitar la tendencia a adentrarnos en una simplicidad que complica, centrándonos en la búsqueda de las causas e ilusionándonos con la existencia de la linealidad en el funcionamiento de los sistemas complejos.

## La Escuela de Palo Alto:

Grupo de investigadores que centran su actividad en la localidad californiana de Palo Alto, entre el MRI, fundado por Don D. Jackson, y la Universidad de Stanford. Nombres como Gregory Bateson, Paul Watzlawick y John Weakland se han dedicado 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. Profundizan la investigación en la teoría del “doble vínculo”, avanzada inicialmente por Bateson, alcanzando resultados que pueden ser considerados como una verdadera revolución copernicana en el mundo de la psicología y de la psiquiatría de la posguerra (segunda guerra mundial). Formulan el genial constructo de “intentos de solución” como el fenómeno que más contribuye al mantenimiento de los problemas humanos, creando así un nuevo enfoque de *problem solving* de gran valor teórico y operativo. Entre la abundante bibliografía que han producido sus miembros, destacamos las obras “*Cambio*” y “*Pragmática de la Comunicación Humana*” (cuyo título ha sido traducido al español como *Teoría de la Comunicación Humana*).

### La lógica Paraconsistente o *no tradicional*:

Es una lógica tolerante a la inconsistencia, es decir, puede tratar inconsistencias como la contradicción que no es tolerada por la lógica clásica o tradicional como la aristotélica. Otros conceptos lógicos como la paradoja y la creencia son también contemplados por la lógica paraconsistente. Uno de los primeros en desarrollar sistemas formales de lógica paraconsistente fue el científico matemático brasileño Newton da Costa que considera que esta lógica no se opone a la lógica tradicional sino que la complementa. Da Costa sustituye el concepto de verdad por el concepto de *casi verdad*. En términos operativos, encontramos una convergencia funcional con las asunciones constructivistas de la inexistencia de una realidad verdadera y universal.