



MARCIAL LOSADA Y LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO: EL MODELO META LEARNING

Omar Gutiérrez Valdebenito*

- *Introducción.*

Según el Director de la Revista Psicología Organizacional Humana, "Losada es el psicólogo chileno vivo de mayor envergadura e impacto mundial por sus investigaciones organizacionales"¹.

Expresiones como: "Las empresas gastan millones de dólares en reuniones que no sirven para nada", "Sólo uno de cada cuatro grupos de trabajo tiene un alto desempeño" y, "Sólo cuando en un equipo la proporción de comentarios positivos es de tres a uno respecto de los negativos, se puede alcanzar un alto desempeño", son las que nos motivan a indagar acerca de los estudios desarrollados durante más de veinte años por Marcial Losada, sobre la dinámica² de los equipos involucrados en Planificación Estratégica.

Lo que impulsó a Losada a estudiar la conducta humana en las organizaciones fue al observar el sufrimiento innecesario que existe dentro de éstas. Como científico se planteó la interrogante ¿qué hace que un equipo funcione bien y otro no? y, buscó la res-

puesta en las ciencias duras más que en la psicología y la filosofía. A Losada le llamaba la atención el avance significativo de la física, de la electrónica, etc. Se dio cuenta que mientras más avanzaba la ciencia, su lenguaje era más matemático. Se preguntó si eran las matemáticas las que podrían ayudar a entender mejor lo que pasa en los procesos de interacción humana. Se dio cuenta que necesitaba de matemáticas avanzadas y alta tecnología para procesar datos. La matemática que necesitaba se llama dinámica no lineal³, porque en todos los procesos de interacción los modelos lineales⁴ no sirven.

Losada se planteó como hipótesis que las cosas pueden hacerse de una forma más inteligente desde el punto de vista emocional y se puede mejorar el nivel y la calidad de vida de las personas en las organizaciones mejorando el desempeño, como consecuencia, la organización va a crecer, va a ganar más dinero y la gente va a estar más contenta. Ello a través de lo que denomina Meta Learning (Meta Aprendizaje).

* Capitán de Navío, Magno Colaborador de Revista de Marina, desde 2007.

1. Ignacio Fernández, Director de Psicología Organizacional Humana, Volumen 1, número 2, Diciembre de 2008, Universidad Adolfo Ibáñez, Escuela de Psicología, editorial.

2. La dinámica de cualquier situación se refiere a cómo el estado de la mencionada situación planteada evoluciona a lo largo del tiempo.

3. Los sistemas dinámicos son aquellos en los que determinados parámetros evolucionan con el transcurso del tiempo. Un modelo dinámico constituye una descripción, generalmente matemática, del comportamiento dinámico de un sistema. Uno de los modelos dinámicos más típicos, en ingeniería, es la ecuación diferencial. Ejemplos de sistemas dinámicos no lineales son el clima meteorológico, la evolución de una selva tropical, el comportamiento de una colonia de hormigas, etc.

4. El presupuesto básico de los modelos lineales es que para llegar al todo hay que sumar las partes, porque son independientes. Pero cuando las partes interactúan, éstas no son independientes y por lo tanto el presupuesto base se cae.

En el medio empresarial y académico nacional, el exitoso método para potenciar los Equipos de Alto Rendimiento (E.A.R.)⁵ es ampliamente conocido, basta con observar la cantidad de conferencias que ha dictado Losada, en nuestro medio, en los últimos años. El Comité Reconstrucción Nacional, que coordina distintos ministerios de la actual administración, hace uso del modelo de Marcial Losada con el propósito de facilitar la coordinación e integración para mejorar de manera continua la atención y la eficiencia de la gestión, como consta en algunas exposiciones ministeriales⁶.

- ¿Quién es Marcial Losada?

Es co-fundador y Director Ejecutivo de Meta Learning, consultora internacional especializada en productividad de equipos. Es Psicólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Psicología Social y Organizacional de la Universidad de Michigan. En la actualidad se desempeña como profesor de Ciencias de la Complejidad (Complexity Sciences) en la Universidad Católica de Brasilia y conferencista sobre alto desempeño en todo el mundo. Durante 12 años fue Director del EDS Center for Advanced Research in Ann Arbor, Michigan, donde dirigió investigaciones sobre E.A.R.

Sus descubrimientos y contribuciones, así como sus múltiples publicaciones en prestigiosas revistas científicas, le han valido el reconocimiento internacional como el pionero por sus investigaciones organizacio-

nales “en las dinámicas de interacción de los equipos y su productividad”. Modeló matemáticamente -con ecuaciones diferenciales no lineales- la fusión entre las condiciones para el alto desempeño y el desarrollo personal y grupal. Investigaciones recientes confirman sus hallazgos. Sus asesorías incluyen a empresas como Apple, AT&T, Boeing, Detroit Edison, EDS, GM, Merck, The Kellogg Foundation y Mellon Foundations.

A continuación se define y describe el modelo Meta Learning y la explicación de las variables polares y constantes involucradas que caracterizan a los Equipos de Alto Rendimiento, luego una explicación de la denominada Losada Line y las implicancias de estos hallazgos científicos.

- ¿Qué significa Meta Learning?

Losada, señala que Meta Learning significa aprender más allá de lo que ya hemos aprendido⁷, es decir, dejar aquellas cosas que nos atrapan (primero descubriéndolas), y luego, buscando otros atractores⁸ que sean tan poderosos como aquellos que nos atrapan. Dicho de otro modo, meta aprendizaje se define como la capacidad para disolver los atractores que están cerrando las posibilidades de acción eficaz, para evolucionar a atractores que abren las posibilidades de acción eficaz.

- El modelo Meta Learning (Meta Aprendizaje).

Su modelo sistémico, generado según sus propias palabras, en base a investigación científica de los equi-

5. Un E.A.R. está compuesto por un pequeño número de personas reunidas por fuertes lazos de confianza, cuyas competencias se complementan para el logro de metas muy claras, comprometidos con una causa común y con responsabilidades independientes.

6. Por ejemplo ver “Jornada Red Asistencial SSMM”, Subsecretaría de Redes Asistenciales, mayo de 2010. <http://ssmetropolitano-norte.redsalud.gov.cl/.../86f88e9eb79ba0bde04001011f013f5f.ppt>

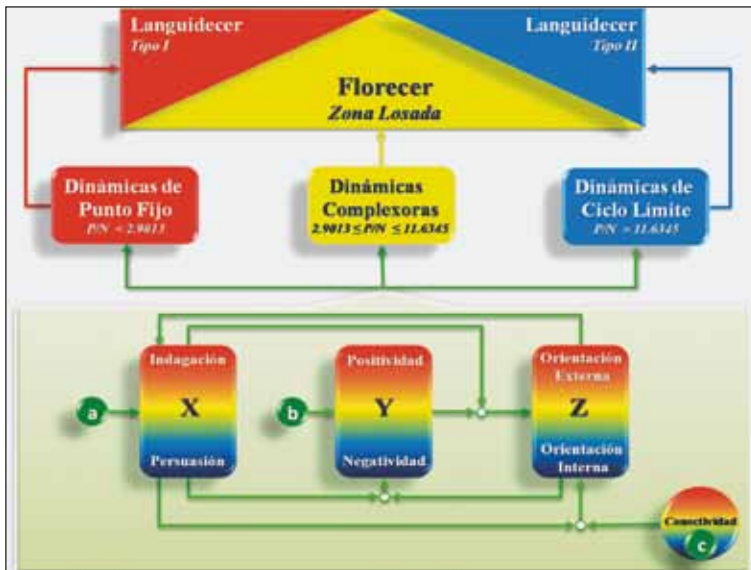
7. Entrevista publicada en Newfields News “El Arte del Aprendizaje Transformacional”, en sitio http://www.newfield.cl/newsletter/a_entrevista_mlosada_ii.php

8. Un atractor es un concepto desarrollado por la dinámica no lineal. Un atractor es el conjunto, o espacio de fases, al que un sistema dinámico tiende a lo largo del tiempo. Se denomina sistema dinámico a aquellos grupos interrelacionados de elementos independientes que forman un todo más complejo y persiguen un fin determinado que, mediante una regla pueden ser definidos por un conjunto de variables cuyos valores cambian a lo largo del tiempo.

pos, incorpora pocas variables, sin embargo, éstas explican el 92% de las variaciones en el comportamiento de los equipos⁹.

El centro nervioso del modelo de meta aprendizaje son las ecuaciones diferenciales no lineales que establecen relaciones entre las tres variables bipolares críticas. Estas ecuaciones están representadas por las líneas que unen las variables críticas o dimensiones del modelo.

El gráfico siguiente nos muestra el modelo Meta Learning:



Fuente: <http://losada.socialpsychology.org>, 2008 Meta Learning. Traducción propia.

En el modelo, dice Losada, lo primero que hay que reconocer es el círculo que corresponde a la conectividad, que se conoce como el parámetro de control. Enseguida las tres dimensiones o variables bipolares críticas:

- *Indagación vs. Persuasión.*
- *Positividad vs. Negatividad.*

- *Orientación Externa (Otro) vs. Orientación Interna (Sí mismo).*

Respecto de la primera variable (X) Indagación y Persuasión: La indagación se relaciona con una pregunta que tiene por objetivo explorar y examinar una posición. En cambio, la persuasión se relaciona con discutir a favor del punto de vista de quien habla. La persuasión debe ser entendida en el sentido del término "advocacy" (convencimiento) en el idioma inglés, es decir, tratar de convencer al otro por qué estimas que tu punto de vista es el correcto.

Un E.A.R. no es un equipo bueno para hacer buenas indagaciones solamente, es un equipo bueno para dos cosas: indagar y persuadir. Los equipos de bajo desempeño, generalmente, optan por persuadir.

La mayoría de las personas de negocios tiene que vender cosas y para vender algo se necesitan ambos elementos: indagar con el cliente sobre lo que le interesa y, luego, persuadir para poder venderle las mercancías o los servicios. Los malos vendedores, generalmente,

se quedan en la persuasión y no ponen mucha atención al indagar.

Losada recomienda equilibrar el abogar (argumentar por el propio punto de vista) con el indagar (enterrarse y disfrutar del punto de vista de los demás)¹⁰.

En el gráfico anterior, la constante (a) que acompaña a esta primera variable

9. Ver http://www.newfield.cl/newsletter/a_entrevista_mlosada_ll.php

10. Losada no recomienda acciones de indagación como: Lanzar críticas disfrazadas de preguntas; Descalificar a través de preguntas; Dejar al otro como ignorante, ridiculizar. Sí recomienda en la indagación: Todo tipo de preguntas con real objetivo de conocer más; Acciones que permitan profundizar en los temas: tanto en conocimiento como en las emociones. Respecto de la Persuasión, no recomienda acciones como: Manipular, chantajear emocionalmente, ser invasivo. Sí recomienda en la persuasión: convencer considerando las necesidades y prioridades del otro; Conductas con interés de influir en otros; Entregar datos, hechos, información que apoya un punto de vista.

representa la densidad ambiental que muchas veces se traduce como resistencia al cambio en las organizaciones.

Respecto de la segunda variable (Y) Positividad y Negatividad, los actos positivos suceden cuando se muestra apoyo, aliento y comprensión. En cambio, los actos negativos se expresan cuando se demuestra desaprobación, sarcasmo o cinismo¹¹.

La Tasa de Positividad/Negatividad (P/N) 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. Esto crea *espacios emocionales* expansivos donde se abren posibilidades de acción. Volveremos sobre este aspecto más adelante.

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 Orientación Externa (Otro)/Orientación Interna (Sí mismo), que tiene que ver con postura personal en el mundo. Por ello, la recomendación de Losada es a tratar de conectarse con personas positivas. Evita las negativas, pero no despreciándolas ni excluyéndolas de tu aprendizaje, pues a veces son los mejores maestros.

En el gráfico del modelo, la constante (b) que acompaña esta segunda variable representa el sesgo negativo que la evolución ha implantado en todos nosotros como protección contra las amena-

zas ambientales. En la práctica significa que tendemos a poner más atención a lo negativo que lo positivo.

En relación con la variable (Z) Orientación Externa (Otro) y la Orientación Interna (Sí mismo): Losada expresa que cuando decimos "Otro" estamos refiriéndonos a una persona o grupo fuera del equipo y de la empresa, pero 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 y no me dejan verla. Este vaciarse en sí mismo no significa botar el sí mismo a la basura, sino que purificar el sí mismo sacándole la sobrecarga de cosas que no me dejan ver. Cuando puedo ver la belleza o el amor y me conecto con una persona me descubro a mí mismo, sé quién soy. Es el único modo de saber realmente quien soy.

Añade, Losada, 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.

En palabras de Losada, equilibra el Sí mismo con el Otro. Cuídate a ti mismo, pero pon el mismo cuidado en cuidar de los demás¹².

Recordemos que Meta Aprendizaje 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 aquéllos que nos atrapan¹³.

11. Positividad no recomendada: Negar conflicto, sentirse obligado a estar de acuerdo en todo; adulación. Positividad sí recomendada: Transmitir buena disposición. Reconocer ideas de otros; Aceptar puntos de vista de otros; Conductas que demuestren apertura, disposición. Negatividad no recomendada: Todo tipo de descalificaciones; ironías, sarcasmos; Agresividad verbal y no verbal; Falta de respeto. Negatividad aceptada: Manifestar desacuerdos de forma respetuosa; Poner límites; Aclarar mal entendidos.
12. Orientación Externa no: Invalidar la opinión de otras áreas; No atender los requerimientos de clientes internos; Poca preocupación por el equipo. Orientación Externa sí: Todo tipo de benchmarking; Escucha activa y empática; Interés por el otro. Orientación Interna no: Imponer criterios propios; Defensiva; Dificultad para escuchar; Auto referencia. Orientación Interna sí: Auto análisis; Auto crítica; Valoración de los propios recursos; Clarificar prioridades; Reconocer errores.
13. Un ejemplo, dejar de fumar ¿Por qué a las personas les 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 sólo en dejar de hacerlo, consiste en dejarlo 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.

Losada advierte que es posible observar que salen dos líneas de estas cajas (Indagación/Persuasión y Orientación Externa (Otro) / Orientación Interna (Sí mismo) y 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, como 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).

Por su parte, el parámetro de control del modelo (c) representa el nivel de conectividad que hemos alcanzado en nuestras interacciones con los demás. Cuando la conectividad es alta, se observa un equilibrio dinámico entre indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa, además de una mayor positividad. Cuando la conectividad está a un nivel medio, la relación de positividad a negatividad es mucho más baja que la de los E.A.R, y existe un desequilibrio hacia la persuasión y la orientación interna. Cuando la conectividad es baja, existe una preponderancia de negatividad sobre positividad y un desequilibrio muy definido hacia la persuasión y la orientación interna¹⁴.

Para lograr caminar por la senda del florecer, señala Losada, en primer lugar se debe disolver las dinámicas que atrapan y no dejan ir más allá. Estas dinámicas son patrones malsanos de interacción con los demás, especialmente, con seres apreciados, que se repiten una y otra vez. Es muy difícil salir de ese círculo vicioso. Por eso se les denomina dinámicas de *ciclos límites* y *puntos fijos* en lenguaje de la dinámica no lineal, que es el lenguaje científico más apropiado para hablar de la complejidad de la interacción humana, especialmente de dinámicas que atrapan y dinámicas que liberan.

En segundo lugar, una vez que se ha superado la primera fase, se deben reemplazar las dinámicas que atrapan por dinámicas liberadoras, las que se representan por lo que Losada denomina *complexor*, que es una palabra compuesta de dos palabras en inglés: complex order (de orden complejo). O sea, pasamos del orden rígido y atrapador de los puntos fijos al orden complejo y liberador de los complexores. En el gráfico 1 se muestran ejemplos de atractores simples, es decir, la representación de cómo los sistemas dinámicos simples evolucionan a lo largo del tiempo.

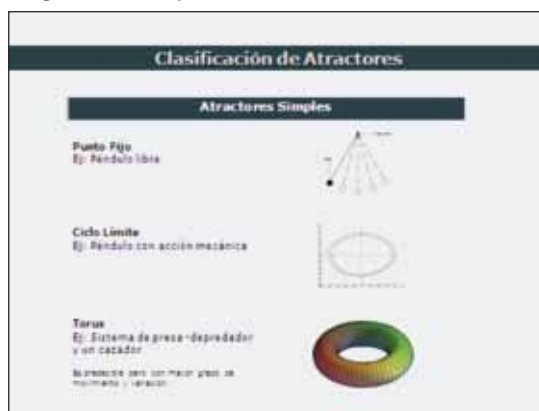


Gráfico 1.

El gráfico 2 representa la dinámica del *complexor*, observándose de la siguiente manera:



Gráfico 2.

Según Losada, ésta es la dinámica que representa el florecer. El ala izquierda de la

14. En sitio <http://oscar.blogdiario.com/tags/Conectividad/>

mariposa representa las preguntas que hacemos en la vida. El ala derecha, las respuestas que hemos dado y los puntos de vista sostenidos. Como es posible apreciar, ambas alas están equilibradas. Sin alas no se puede volar. Quién no puede volar languidece. Quién puede volar, florece¹⁵.

En síntesis, los distintos estados de equilibrio redundan en distintas dinámicas. Los estados de equilibrio generados por la alta conectividad en cada una de las dimensiones, conlleva a la dinámica que Losada denomina *complexor*, en tanto que la conectividad media y su equilibrio asociado a las dimensiones, se traduce en *dinámicas de ciclo límite*. La baja conectividad y sus equilibrios característicos redundan en dinámicas de punto fijo. Cada una de estas dinámicas, a su vez, se asocian con distintos niveles de desempeño; la dinámica de *atractor* de punto fijo genera bajo desempeño, la dinámica de *atractor de ciclo límite* genera desempeño medio y los *complexores* se traducen en alto desempeño.

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

Finalmente, nos indica Losada, cuando se logra esta dinámica del orden complejo (*complexor*) se produce lo que denomina florecer, lo que significa, creatividad, flexibilidad, intuición y se produce, con ello, el alto desempeño. Todos podemos florecer si descubrimos donde estamos atascados y encontramos un camino de liberación. Meta Aprendizaje es uno de esos caminos.

- **Losada Line¹⁶ (Línea Losada).**

Las investigaciones de Losada mostraron que las únicas dos características matemáticamente comprobables que diferencian a los equipos de Alto y de Medio desempeño y que permite predecir los resultados sobre-

salientes son la *conectividad* o Espacio Emocional¹⁷ y la *Tasa de positividad/negatividad* (P/N).

Recordemos que se definió la *conectividad* como el número de conexiones comunicacionales entre los miembros de un equipo y conceptualizó la *tasa de P/N* como el elemento esencial en la creación del espacio emocional de los equipos de alto desempeño. 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 se da eso?

La siguiente pregunta que se hizo Losada, fue cuál es el límite de la tasa P/N, es decir, cuál es mínimo y cuál es el máximo, qué diferencia las dinámicas de relación de los equipos con alto y medio desempeño. Sus investigaciones concluyeron, en el año 2005, que: el límite de la tasa de P/N sobre el cual se observa alto desempeño es de 2,9013. Este límite ha sido reconocido en el mundo científico como *Losada Line¹⁸*. El mínimo es 3 a 1 y el máximo es 11 a 1. En la práctica, según Losada, nunca hemos observado que un equipo tenga una tasa mayor que 5.6.

- **Losada Zone.**

- P/N > 11.6346 Ciclo Límite.
- P/N > 0 = 2.9013 Complexor.
- P/N < 2.9013 Punto Fijo.

La Losada Line es 2.9 positivos por 1 negativo, entonces, el campo emocional se pone restrictivo cuando somos negativos y estamos dentro del sesgo negativo en que nos movemos cuando vivimos en el miedo. Cuando la gente tiene miedo en las organizaciones, miedo al jefe, a cometer errores,

15. Op. Cit. Psicología Organizacional Humana, 2008, p. 123.
 16. Losada Line, Ignacio Fernández, Director Académico del Magister en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez.
 17. Los Espacios de Emocionalidad son creados por el ratio entre Positividad y Negatividad.
 18. En sitio http://en.wikipedia.org/wiki/Losada_line

a perder su empleo y a tantas cosas que les pueden suceder, 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 dos tipos de conductas: una es escapar y la otra a luchar.

La *Losada Line* entrega dos conclusiones importantes (ver gráficos 3, 4 y 5):

- La primera muestra que *2,9013 de P/N es el punto matemático donde las dinámicas de interacción de los sistemas humanos cambian de una dinámica de punto fijo, propia de los equipos de desempeño medio, a una dinámica complexor o patrón de orden complejo, propia de los equipos de alto desempeño.*
- La segunda se refiere a lo siguiente: sobre la *Losada Line* *los sistemas humanos florecen y, bajo ella, languidecen.*

- **Espacio Emocional en Equipos.**

Los Espacios Emocionales son revelados por nuestro cuerpo, por nuestra postura y, rara vez, por nuestro lenguaje corporal. Cuando el campo emocional es expansivo hay muchas otras emociones, contento, entusiasmado, etc., éstas son expansivas y es siempre el manejo de la tasa P/N el que permite mantener un campo emocional adecuado.

Como se muestra en el gráfico 3, los Equipos de Alto Rendimiento se caracterizan por generar espacios emocionales que les permiten llevar a cabo sus reuniones en continua camaradería y armonía.

Dado que los miembros muestran aprecio y estímulo a sus camaradas, se crean espacios emocionales expansivos y llenos de posibilidades para acción y la creación.

Los Equipos de Mediano Rendimiento generan espacios emocionales que no son tan restrictivos como los Equipos de Bajo Rendimiento, pero que tampoco son tan expansivos como los Equipos de Alto Rendimiento.

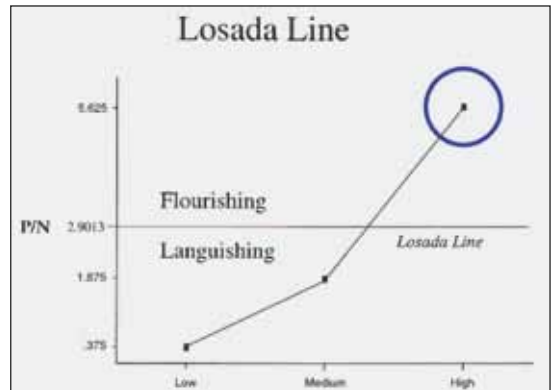


Gráfico 3.

Estos equipos no muestran desconfianza ni cinismo propios de los Equipos de Bajo Rendimiento, pero, tampoco, manifiestan apoyo mutuo ni el entusiasmo de los E.A.R.

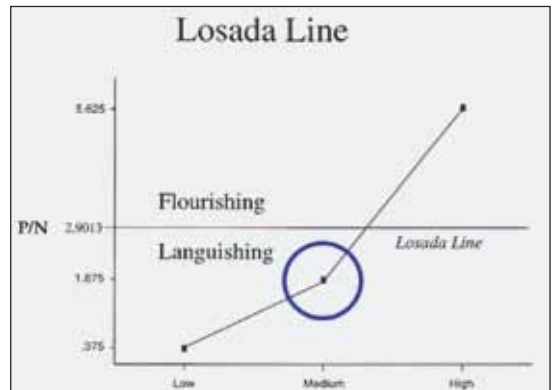


Gráfico 4.

Los Equipos de Bajo Rendimiento operan en climas emocionales restrictivos generados por la falta de apoyo y de entusiasmo. Frecuentemente, en atmósferas llenas de cinismo y desconfianza.

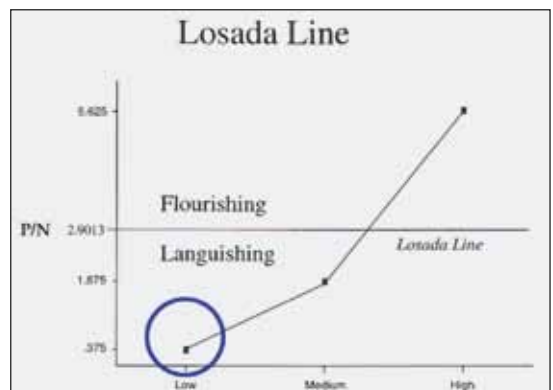


Gráfico 5.

La conectividad es la clave. La interacción entre los miembros de un equipo con procesos de mutua influencia o comportamientos entrelazados entre los integrantes del grupo.

Los Equipos de Alto Rendimiento se caracterizan por ser capaces de crear un gran número de nexos, sinergia y conectividad, es decir, de refuerzo mutuo y de crecimiento.

Losada determinó que la conectividad puede causar un cambio radical en cualquier organización, aunque es difícil conseguirla. Añade que mucho orden implica patología. Una organización o una relación con más orden que el necesario está enferma. El orden que hay que generar es complejo para poder adaptarse al cambio. En el cuadro N° 1 se puede observar que cada una de las categorías de desempeño del equipo está caracterizada por los cinco descriptores: el tipo de dinámica generada, el nivel de conectividad alcanzado, el equilibrio obtenido en términos de indagación/persuasión, el equilibrio en términos de orientación externa/orientación interna, y el espacio emocional generado por la relación positividad/negatividad.

Dinámica	Desempeño	Conectividad	Indagación /persuasión	Orientación externa/orientación interna	Espacio Emocional
Complexor.	Alto desempeño.	Alta.	Equilibrado.	Equilibrado.	Comunicativo: positividad mucho mayor que negatividad.
Ciclo límite.	Desempeño medio.	Media.	Desequilibrado hacia persuasión.	Desequilibrado hacia persuasión interna	Restictivo: positividad algo mayor que negatividad.
Punto fijo.	Bajo desempeño.	Baja.	Completamente desequilibrado hacia persuasión.	Completamente desequilibrado hacia orientación externa.	Altamente restrictivo: negatividad mayor que positividad.

Cuadro N° 1.

- Efectos de estos Descubrimientos.

Los resultados descritos plantean líneas de intervención sobre lo que hay que hacer con los E.A.R. y, especialmente, con los de bajo y medio rendimiento. En este sentido, se constató que los Equipos de Bajo Rendimiento tienen un bajo nivel de conectividad que los hace quedar entrampados en la negatividad, en la per-

suasión y el ensimismamiento. Todo esto genera la dinámica de un *atractor de punto fijo*. Una vez que un equipo o una organización llega a este tipo de dinámica es muy difícil salir, que un *atractor* de punto fijo, donde la negatividad es mayor que la positividad, es un *atractor* muy estable y poderoso. Estable se refiere a que nunca pasa algo, que es una constante sin fin. *"Las organizaciones y equipos en donde predominan los atractores de punto fijo están condenadas a morir en un mundo caóticamente complejo que exige adaptación e innovación constantes"*¹⁹.

A los equipos de desempeño medio les va mejor, porque muestran una capacidad inicial para equilibrar indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa. También tienen una relación de positividad/negatividad en la que la positividad es mayor que la negatividad. Su conectividad, también, es levemente mayor que la de los equipos de bajo desempeño. El problema de ellos es que no son capaces de sacar provecho de estos patrones. La razón de esto es que su conectividad y positividad no son suficientes para escapar de la negatividad. De este modo, entran a una dinámica de ciclos límites dando vueltas y vueltas para

poder llegar a otras soluciones. En el largo plazo, estos equipos terminan en el mismo lugar en que acabaron anteriormente los equipos de bajo desempeño en su interacción: persuasión y ensimismamiento.

Es importante mencionar que un 75% de los equipos quedaron atrapados, ya sea en los *atractores* de

punto o en los ciclos límites. Sólo un 25% logró escapar de estos atractores limitantes, logrando una dinámica de "orden complejo" o *complexor*.

El gran desafío entonces para los equipos y organizaciones es cómo crear un nuevo orden liberador y enriquecedor al interior de las organizaciones, ya que se necesitan equipos al interior de las organizaciones

19. Losada citado en el artículo "Conectividad", sitio <http://oscar.blogdiario.com/tags/Conectividad/>

que puedan ingresar al liberador y creativo poder de la positividad. No una positividad excesiva, optimismo fuera de toda realidad, sino una positividad aterrizada, en donde la retroalimentación negativa medida tenga el sitio correspondiente para mantener las cosas en movimiento dentro de los objetivos acordados.

Se necesitan organizaciones con equipos que estén altamente conectados con lazos fuertes y duraderos, en las que:

- La polaridad de la orientación externa e interna, de tú y yo, se integre en un sentido de "nosotros", la polaridad de indagación y persuasión, de las preguntas y las respuestas, pueda conducir a un diálogo productivo y permanente.
- La abundancia de positividad, arraigada en retroalimentación negativa constructiva, pueda generar el estado de entusiasmo realista que impulse a las organizaciones al logro y sostenimiento de las alturas de la excelencia.

- Reflexiones finales.

Marcial Losada desarrolló una estrategia para intervenir las organizaciones que quieren transformar sus rendimientos en alto desempeño. Estrategia en implementación en el mundo privado y estatal y, en enseñanza en el mundo académico.

En esta revisión nada hemos encontrado respecto de su uso e implicancias que podría tener en el mundo militar, donde la estructura de equipos, espe-

cialmente en las unidades de fuerzas especiales, es esencial para alcanzar los objetivos institucionales, en estos equipos las variables contenidas en el modelo de Losada, donde la coordinación de acciones obliga a una alta conectividad resultando un campo emocional potente.

La investigación de Losada se inicia con la observación de los equipos de Planificación Estratégica de grandes corporaciones, donde sus hallazgos lo llevan a efectuar aseveraciones fuertes: "Las empresas gastan millones de dólares en reuniones que no sirven para nada"; "Mucho orden implica patología"; "Una organización o una relación con más orden del necesario está enferma"; "Cuando el miedo al jefe, a cometer errores, a perder el empleo, el sesgo negativo comienza a prevalecer y nuestras posibilidades de acción van disminuyendo".

El modelo Meta Learning nos deja muchas preguntas. ¿Nuestra cultura organizacional naval permite la creación de E.A.R.? ¿En qué nivel se encuentra nuestra conectividad organizacional? ¿Se encuentra equilibrado nuestra indagación/persuasión organizacional respecto de los usuarios (Gobierno, Parlamento, Cancillería, opinión pública)? ¿Es la Orientación Externa/Orientación Interna equilibrada entre nuestro personal? Finalmente, respecto del espacio emocional, en lo comunicativo, ¿la positividad es mucho mayor que la negatividad?

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. Fredrickson, B. L., & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
2. Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling*, 30(9-10), 179-192.
3. Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
4. Losada, M. (2008, December 9). Work teams and the Losada line: New results. *Positive Psychology News Daily*.
5. Losada, M. (2008, December 8). Want to flourish? Stay in the zone. *Positive Psychology News Daily*.
6. Losada, M., & Markovitch, S. (1990). A system for dynamic analysis of group interaction. *Proceedings of the 23rd Hawaii International Conference on System Sciences (Vol. IV, pp. 101-110)*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press.
7. Losada, M., Sánchez, P., & Noble, E. E. (1990, October 7-10). Collaborative technology and group process feedback: Their impact on interactive sequences in meetings. *Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, 53-64. Los Angeles, California.