



LA CIENCIA DETRÁS DEL FLUJO

Póngale inteligencia a la pasión

CÓMO GESTIONAR LOS ESTADOS DE ÁNIMO EN LA
CADENA DE LA PRODUCTIVIDAD...

En 1975 el psicólogo MIHÁLY CSÍKSZENTMIHÁLYI propuso el FLUJO como un estado óptimo de la conciencia “*donde nos sentimos mejor y realizamos nuestro mejor esfuerzo*”. Lo explica como un sentimiento de enfocar la energía, de total implicación con la tarea, y de éxito en la realización de la productiva que se experimenta mientras la actividad está en curso. Hoy, casi 40 años después, el periodista Steven Kotler, en su libro THE RISE OF SUPERMAN: DECODING THE SCIENCE OF ULTIMATE HUMAN PERFORMANCE, relaciona este espectro emocional con la fortaleza mental que tanto los deportistas como ejecutivos deberían enfocar durante su actuación en la cadena de producción. Siga la lectura y experimente cómo gestionar el estado mental operativo cuando el rol de gerente está inmerso en el máximo rendimiento.

LIBRO: *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance*

AUTOR: Steven Kotler

ENTREVISTA: Fortune

FORTUNE: ¿POR QUÉ ESTUDIAR EL FLUJO?

STEVEN KOTLER: Cuando tenía 30 años me puse muy, muy enfermo. Pasé tres años en cama. Los médicos no sabían lo que estaba mal conmigo. Surfeaba y los estados de flujo me trajeron de vuelta a la salud.

Pensé que estaba perdiendo la cabeza porque tenía estas experiencias casi místicas en las olas, y era un redactor de ciencia, no solía tener experiencias místicas. Al principio pensé: ¿Qué diablos está pasando conmigo? Lo que aprendí más tarde es que las experiencias neuroquímicas producidas durante el flujo refuerzan el sistema inmunológico y restablecen el sistema nervioso, razón por la cual me ayudaron con una enfermedad autoinmune, y explicaban mis sensaciones sobre naturales.



La diferencia fue asombrosa.

Empecé a darme cuenta de que lo mismo que me llevó de un punto subóptimo a ser 80% funcional después de seis meses de practicar surf en estados de flujo frecuentes, es algo que podría llevar a alguien que está en niveles normales a niveles más y más altos.

¿PUEDES DEFINIR EL FLUJO?

El flujo es un estado óptimo de la conciencia donde nos sentimos mejor y realizamos nuestro mejor esfuerzo. Esto es lo que necesitas saber: el flujo es un espectro de experiencia, al igual que cualquier emoción.

Hay 10 condiciones que describen la psicología de flujo, e incluyen la concentración, la pérdida de uno mismo y la dilatación del tiempo — o cuando todo se ralentiza o se acelera. Puedes estar en “microflujo”, donde sólo hay un par de esas cosas, o puede estar en un “macroflujo”.

Cuando hablamos de la gente en el trabajo que entra en el flujo, por lo general están entrando en microflujo.

Si alguna vez has perdido una tarde en una gran conversación, o absorto en un proyecto de trabajo que todo lo demás desaparece, eso es flujo. La experiencia va desde allí hasta este tipo de experiencias casi místicas.

¿Y ÉSTE ES UN PROCESO CLÍNICAMENTE CUANTIFICABLE Y FÍSICO?



Sí. La investigación del flujo comenzó probablemente en la década de 1800. Lo que ha ocurrido en los últimos dos años es que nos hemos vuelto muy buenos en la medición de la neurobiología. Eso se debe en parte porque George Bush declaró los años 90 como la “*década del cerebro*”, y el dinero fluyó hacia la neurociencia.

Así, por ejemplo, cuando sientes que tu sentido del tiempo se ralentiza o se acelera, y la consciencia de ti mismo se desvanece, eso suena como sensaciones new age. Pero ahora sabemos que lo que realmente sucede en el cerebro es algo que se llama hipofrontalidad transitoria. Transitorio significa temporal, hipo es lo contrario a hiper — significa desacelerar o desactivar. Y la frontalidad es tu corteza prefrontal, es la parte de tu cerebro que alberga toda la función ejecutiva superior.

Así que la vieja idea de un rendimiento óptimo era: “Sólo usamos el 5% de nuestro cerebro, y el flujo debe ser todo nuestro cerebro funcionando a un nivel máximo”. Resulta que es totalmente al revés.

En el flujo, enormes porciones de tu corteza prefrontal están apagadas. Partes de ella comienzan a parpadear para que ya no puedas separar el pasado del presente ni del futuro. ¿Por qué desaparece la consciencia de sí mismo? La corteza prefrontal dorsolateral, que alberga a tu crítico interior —la voz de duda y menosprecio que siempre está ahí— se apaga dentro del flujo.

¿Y ESTE CONCEPTO DE CONVERTIRSE EN UNO CON TODO?

Oyes a los surfistas hablar de ello. “Oh, yo era uno con la ola”, y suena como una tontería absoluta. No, resulta que hay una parte del cerebro llamada el lóbulo parietal derecho que te ayuda a determinar dónde te encuentras en el espacio. Nos ayuda a separarnos del otro. En los estados profundos de flujo, la energía se va a otra parte y el lóbulo parietal derecho se apaga. Así, desde una perspectiva neurológica, en ese momento el cerebro realmente cree que es uno con el todo.

¿DE QUÉ SIRVE TODO ESTO EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS?

Un estudio realizado por McKinsey encontró que la persona promedio pasa 5% de sus horas de trabajo en el flujo. Pero si se pudiera aumentar esa cifra a 20%, estiman que la productividad general del lugar de trabajo se duplicaría. Es increíble. Es una estadística alocada.

Hay 15 disparadores de flujo que son cubiertos en *The Rise of Superman*. Por ejemplo, uno desea una relación muy específica entre desafío y habilidades. El reto debe ser 4% mayor a las habilidades que tú aportas. Tomamos ese número y lo usamos en cálculos, y tratamos de probarlo en varios escenarios, y hemos encontrado que es muy eficaz.



Un ambiente rico es otro factor desencadenante. Un ambiente rico es una forma elegante de decir muchas novedades, mucha complejidad y mucha imprevisibilidad. Google es muy bueno para esto. Hablan de una mejora de 10 veces más y no una mejora del 10%. Cuando pides una mejora de 10 veces más, estás desechando todas las hipótesis existentes, y tienes que comenzar de una manera radicalmente nueva. Estas incrementando masivamente la cantidad de novedad, complejidad e imprevisibilidad de la vida laboral de tus empleados.

El riesgo es también un disparador de flujo, lo cual es obvio para los atletas. Pero no se trata sólo de riesgo físico. Lo que debes tratar de hacer es conseguir que el cerebro libere dopamina, lo cual sucede cuando tomamos riesgos físicos así como un riesgo emocional, social, intelectual o creativo. Silicon Valley tiene una ventaja aquí porque le da a la gente el espacio para fracasar y tomar esos riesgos

DIGAMOS QUE SOY UN EJECUTIVO, ¿CUÁL ES EL CAMINO FÁCIL PARA LLEGAR A UN ESTADO DE FLUJO?

No hay una vía fácil, y siempre decimos que esto no es autoayuda. Yo diría que la gente que es realmente buena en esto no va en busca del flujo al trabajo, sino que también quieren tener flujo en su tiempo libre. Estás entrenando al cerebro, y cuanto más flujo obtengas, mayor flujo obtienes

ASÍ QUE, ¿LO QUE ESTÁS DICIENDO ES QUE DEBERÍA EMPEZAR A HACER SURF?

Claro. Los proyectos creativos son geniales: la pintura, la escritura, todas esas cosas. Los proyectos creativos paralelos son muy importantes porque son desencadenantes de flujo muy comunes. La práctica de deportes ayuda, y no sólo los deportes de acción. Pero es importante recordar que estos neuroquímicos son potentes y adictivos, y esto puede ser algo peligroso. No es una solución rápida. Y no está garantizada.

Puedes construir tu entorno alrededor de estos 15 factores desencadenantes de flujo, pero el flujo sigue siendo un accidente feliz cuando sucede. Todo lo que podemos hacer es hacernos más propensos a los accidentes.



Componentes del Estado de Flujo

Csikszentmihalyi, soporta los componentes de una

experiencia de flujo en los siguientes valores:

OBJETIVOS CLAROS: Las expectativas y normas se pueden percibir y los objetivos son alcanzables apropiadamente con el conjunto de habilidades y destrezas.

CONCENTRACIÓN Y ENFOQUE: un alto grado de concentración en un limitado campo de atención. Una persona relacionada con una única actividad tendrá la

oportunidad para enfocar y profundizar en el asunto.

RETROALIMENTACIÓN DIRECTA E INMEDIATA:

éxitos y fallos en el curso de la actividad son obvios, así el comportamiento puede ser ajustado como se necesite.

EQUILIBRIO ENTRE EL NIVEL DE HABILIDAD Y EL DESAFÍO: la actividad no es ni demasiado fácil ni demasiado complicada.

LA ACTIVIDAD ES INTRÍNECAMENTE GRATIFICANTE: así no se nota el esfuerzo cuando se ejecuta.

Resultados del Estado de Flujo

Una pérdida del sentimiento de autoconocimiento, la fusión entre acción y conciencia.

Distorsión del sentido del tiempo, se altera la percepción subjetiva de la experiencia temporal.

Un sentimiento de control personal sobre la situación o actividad.

Cuando se está en el estado de flujo, las personas llegan a estar absorbidas en sus actividades, y el foco de conciencia se reduce a la actividad misma, acción y conciencia se fusionan.