

Del Libro: "La Quinta Disciplina en la Práctica"

De: Peter Senge

Editorial: Granica

Modelos Mentales

Estrategias para trabajar con modelos mentales

Un hombre visita a un terapeuta y dice: “Acaban de despedirme por séptima vez en los últimos cinco años. Tengo problemas con mi esposa, y ya me he divorciado tres veces. Necesito desesperadamente que usted me ayude a comprender. ¿Por qué hay tanta gente desquiciada en el mundo?”.

Imaginemos que este hombre, en vez de acudir a un terapeuta, acude a usted, y usted desea ayudarlo. ¿Qué le diría? Tal vez le respondería enfáticamente: “Sí, hay muchos jefes desconsiderados, y claro que hay mujeres odiosas”. Pero si usted deseara hacerle bien, tarde o temprano tendría que mostrarle que sus problemas no se originaron “en el mundo”. Surgieron al menos en parte, de sus supuestos y creencias acerca de los demás. Si no encuentra un modo de ayudarlo a ver todo esto, todos los demás intentos de ayudarlo serán efímeros y fracasarán.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. Los seres humanos no pueden recorrer los complejos entornos de nuestro mundo sin "mapas mentales" cognoscitivos, y *todos* estos mapas, por definición, adolecen de limitaciones.

Un ejercicio común en un taller consiste en pedir a alguien que pulse con un vecino. Les decimos que “ganar” significa lograr que el oponente apoye el brazo en la mesa, y les pedimos que “ganen” la mayor cantidad de veces posible en quince segundos. La mayoría de la gente se ensaña con su oponente, procurando bajar el brazo del contrario. Pero algunos contrincantes se miran y pasan los quince segundos moviendo los brazos a ambos lados, sin resistencia, varias veces. No están constreñidos por el modelo mental de que sólo puede “ganar” una persona.

Las diferencias entre modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas: prestan atención a distintos detalles. Los modelos mentales también modelan nuestros actos. Por ejemplo, si creemos que las personas son dignas de confianza, hablamos con más libertad que si creyéramos que las personas no son de fiar.

LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRACTICA

Pero como los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. En general son invisibles para nosotros, hasta que les echamos un vistazo. La tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo.

Los expertos son muy proclives a tener problemas con los modelos mentales. Entre los educadores, existe la difundida creencia de que “los padres no saben mucho sobre las necesidades de sus hijos”. En consecuencia, muchos bien intencionados proyectos de reforma escolar se topan con la resistencia de los padres. El modelo mental de los profesionales de la salud, según el cual los “hospitales son depositarios de conocimiento científico para curar a los enfermos”, ha impedido que muchos hospitales funcionen como centros comunitarios de salud. En las compañías manufactureras, el arraigado modelo mental de que “la mala calidad se debe a la pereza o el sabotaje de los operarios” persiste aun entre gerentes que abrazan los principios de la gestión de calidad. Al trabajar con pensamiento sistémico, muchos conceptos entran en conflicto con nuestros modelos mentales; si no suspendemos el juicio para verificar nuestras actitudes, reaccionaremos diciendo que eso es interesante pero en el fondo carece de importancia.

Modelos mentales

El concepto de los modelos mentales se remonta a la antigüedad, pero el giro (por lo que sabemos) fue acuñado por el psicólogo escocés Kenneth Craik en la década de 1940. Desde entonces lo han usado los psicólogos cognoscitivos (entre ellos Philip Jonson Laird de la Universidad de Princeton), los científicos del conocimiento (entre ellos Marvin Minsky y Seymour Papert del MIT) y poco a poco los ejecutivos. El término alude tanto a los “mapas” tácitos y más o menos permanentes del mundo que la gente tiene en su memoria duradera como a las percepciones efímeras que la gente elabora como parte de sus razonamientos cotidianos. Según algunos teóricos del conocimiento, los cambios en los modelos mentales cotidianos, que se acumulan con el tiempo, se reflejan gradualmente en cambios en creencias duraderas y arraigadas.

**Hemos tenido en
cuenta las
investigaciones de Faith L
Florer y Thomas Fritsch de la
Universidad de Miami y
nuestras conversaciones con el
profesor Johnson-Laird**

Reflexión e indagación

Hay dos tipos de aptitudes esenciales para este trabajo: la reflexión (disminuir el ritmo de nuestros procesos mentales para ser más conscientes de la formación de nuestros modelos mentales) y la indagación (entablar conversaciones donde compartimos abiertamente nuestros puntos de vista y procuramos conocer las premisas de los demás). Nuestras técnicas favoritas para aprender estas aptitudes surgieron de la “ciencia de la acción”, un campo desarrollado por los teóricos y educadores Chris Argyris y Donald Schön, el cual intenta explorar los razonamientos y actitudes que subyacen a la acción humana, y mejorar el aprendizaje en las organizaciones y otros sistemas sociales.

Las herramientas de la ciencia de la acción son engañosamente simples. Por ejemplo, la escalera de ingerencias (capítulo 35), que muestra cómo llegamos a conclusiones apresuradas sin pensamientos intermedios, como si trepáramos por una escalera mental, es una modesta metáfora. Pero si la incorporamos a nuestra conversación cotidiana, internalizando los principios de la escalera, comprobamos que es un componente esencial en las tareas de aprendizaje.

El valor de estas aptitudes se vuelve más evidente en su ausencia. Los individuos que no se han disciplinado en pensamiento reflexivo tienen dificultades para oír lo que dicen los demás, y oyen lo que esperan que digan los demás. Tienen poca tolerancia para las interpretaciones múltiples porque sólo “ven” su propia interpretación. Los equipos y grupos que no dominan mínimamente las aptitudes de indagación se pasan horas discutiendo sus ideas. Al fin, frustrados y exhaustos, terminan prestándose a una solución intermedia en la que nadie gana, o bien se inclinan ante el que ocupa el cargo más alto, que gana por medio de la autoridad: “Esta es la estrategia. Gracias por sus comentarios”. La estrategia resultante es muy inferior a lo que pudo ser.

¿Y qué hay de la gente que ha aprendido a reflexionar, a hablar con más franqueza, y a explicitar sus premisas? Como cabe esperar, entablan conversaciones más penetrantes, donde las charlas sobre estrategia siempre tienen en cuenta sus modelos mentales: por ejemplo, adónde va el mundo, qué desean los clientes, qué hará la competencia, cómo evoluciona el mercado, qué tecnologías existirán. Más aún, sus conversaciones suelen ser más abiertas y humorísticas. El trabajo con modelos mentales se convierte así en un antídoto natural para los juegos de poder. La gente encuentra maneras de diluir las actitudes defensivas al no tomarse tan en serio. En GS Technologies, cuya labor con diálogos entre gerentes y operarios se describe en el capítulo 55, los sindicalistas le compraron una escalerilla a uno de los gerentes de planta. El la conserva en su oficina, y bromea con sus visitantes: “Me dicen que vivo toda mi vida en el peldaño superior”.

Escenarios y laboratorios de aprendizaje

La frontera de esta disciplina se encuentra en la creación de innovaciones infraestructurales que permitan trabajar con modelos mentales.

La planificación por escenarios, una de las innovaciones más influyentes, se ha difundido y diversificado cada vez más en los últimos años. El trabajo con “escenarios” -circunstancias hipotéticas- surgió en la cultura “no introspectiva” de Royal Dutch/Shell, y alentaba tradicionalmente a mirar hacia afuera, utilizando historias del futuro para indagar las fuerzas empresariales y políticas del presente. Poco a poco, esta tarea se orienta hacia el afinamiento de la comprensión interpersonal. Por ejemplo, Adam Kahane, ex planificador de Shell, ha adoptado este enfoque para trabajar con dirigentes políticos de Sudáfrica. Ha descubierto que aun los más enconados antagonistas pueden hablar de temas delicados. Mediante la descripción de futuros plausibles, desarrollaron una mejor comprensión de las creencias tácitas de los demás. El escenario, cuando se utiliza de esta manera, se convierte en un “recuerdo del futuro” compartido: cuando la gente expone su perspectiva de lo que sucederá, revela las diferencias y similitudes en su actual visión del mundo.

Dice Kahane: Ustedes se preguntarán por qué la gente no se marcha de estas acaloradas reuniones. Los conservadores y radicales seguían yendo porque notaban que estaban aprendiendo muchísimo, y lo pasaban bien. La ventaja de los escenarios es que, a diferencia de la negociación, la gente no tiene que comprometer a sus votantes, pero puede ver un lenguaje común -un modo común de comprender el mundo- que surge desde el principio del proceso. Una vez que ha terminado el proceso, ese lenguaje común facilita las negociaciones. (*)

*** Adam Kahane,
Scenarios for Building
Community" (Emeryville,
California: Global Business
Network, 1994).**

Los modelos mentales también son esenciales para el diseño de laboratorios de aprendizaje. Cuando los ejercicios de reflexión e indagación forman parte de su labor, los laboratorios se convierten en campos de práctica donde la gente se capacita para hablar de sus supuestos en “tiempo real”, en el momento en que abordan un tema. Se trata de hablar coherentemente sobre actitudes y creencias, permitir que los demás las señalen, oír comentarios con interés pero sin rencor, analizar más claramente el origen de nuestros actos. Estas aptitudes mejoran con la práctica, y sobre todo con una práctica de equipo bien estructurada.

**Un ejemplo
es el laboratorio de
aprendizaje de Ford
(capítulo 91).**

La escalera de inferencias *

Rick Ross

**Este material incluye
conceptos y ejemplos
adaptados de *Systems
Thinking: A Language for
Learning and Acting. The
Innovation Associates System
Thinking Course Workbook*
(Framingham, Massachusetts:
Innovation Associates, 1992);**

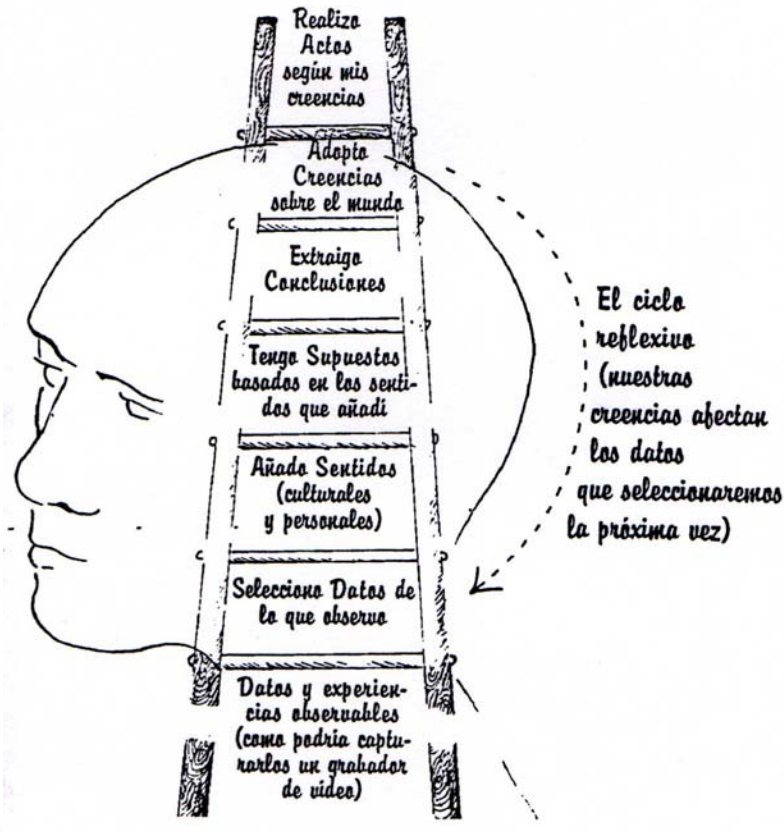
Vivimos en un mundo de creencias que se autogeneran y no se cuestionan. Adoptamos esas creencias porque se basan en conclusiones, las cuales se infieren de lo que observamos, además de nuestra experiencia del pasado. Nuestra capacidad para lograr los resultados deseados está menoscabada por nuestra convicción de que:

- ✓ Nuestras creencias son la verdad.
- ✓ La verdad es evidente.
- ✓ Nuestras creencias se basan en datos reales.
- ✓ Los datos que seleccionamos son los datos reales.

Por ejemplo, hago una presentación ante el equipo de ejecutivos. Todos lucen atentos, excepto Larry, al final de la mesa, que parece aburrido y distraído. Aparta de mí sus ojos somnolientos y se lleva la mano a la boca. No hace preguntas hasta que llego al final, cuando señala: “Creo que deberíamos pedir un informe completo”. En esta cultura eso suele significar: “Pasemos a otro tema”. Todos mueven sus papeles, y guardan sus notas. Obviamente Larry me considera incompetente, lo cual es una pena, porque el departamento necesita estas ideas. Ahora que lo pienso, a él nunca le gustaron mis ideas. Larry es un ambicioso. Cuando regreso a mi asiento, he tomado una decisión. No incluiré en el informe nada que pueda servirle a Larry. Él no lo leería o, peor aún, lo usaría en mi contra. Es una lástima que tenga un enemigo que ocupe un puesto tan importante en la compañía.

En esos pocos segundos, antes de regresar a mi asiento, he subido por lo que Chris Argyris llama la “escalera de ingerencias”, un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas. (*)

LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRACTICA



LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRACTICA

- Comencé con datos observables: el comentario de Larry, tan evidente que aparecería en una grabación de vídeo.
- Seleccioné algunos detalles sobre la conducta de Larry: su mirada distraída y su aparente bostezo. (No noté que escuchaba atentamente un momento antes.)
- Añadí algunos sentidos propios, basados en la cultura de la empresa (Larry quería que yo terminara).
- Pasé rápidamente a supuestos sobre el ánimo de Larry (está aburrido).
- Llegué a la conclusión de que Larry considera que soy incompetente. Más aún, ahora creo que Larry (y tal vez todos sus allegados) es un oponente peligroso.
- Así, cuando llego al peldaño superior de la escalera, estoy conspirando contra él.

Todo parece tan razonable, y sucede tan deprisa, que ni siquiera me doy cuenta de lo que hice. Más aún, todos los peldaños de la escalera están en mi cabeza. Las únicas partes visibles para los demás son los datos observables del peldaño inferior, y mi propia decisión de actuar en el peldaño superior. El resto del trayecto, la escalera donde paso la mayor parte del tiempo, permanece oculta, indiscutida y abstracta. (Estos saltos escalera arriba a veces se llaman “saltos de abstracción”.)

Tal vez haya subido muchas veces por esa escalera de ingerencias. Cuanto más creo que Larry es mala persona, más refuerzo mi tendencia a reparar en su conducta maligna. Este fenómeno se conoce como el “ciclo reflexivo”: nuestras creencias influyen sobre los datos que seleccionamos la próxima vez. Y hay otro ciclo reflexivo opuesto en la mente de Larry: al reaccionar contra mi conducta extrañamente antagónica, tal vez esté subiendo su propia escalera. Sin que nadie sepa por qué, pronto nos encontramos siendo enemigos acérrimos. (*)

Tal vez estuviera aburrido por mi presentación, o quizás ansiara leer el informe por su cuenta. Tal vez pensara que soy incompetente, tal vez sea tímido, o tal vez tenga miedo de abochornarme. Es muy probable que haya inferido que yo pienso que es incompetente. No podemos saberlo hasta hallar un modo de verificar nuestras conclusiones.

Lamentablemente, los supuestos y conclusiones son difíciles de verificar. Por ejemplo, supongamos que yo deseara averiguar si Larry piensa de veras que soy incompetente. Tendría que llevarlo aparte y preguntarle: “Larry, ¿crees que soy idiota?”. Aunque hallara un modo de expresar esa pregunta, ¿creería en su respuesta? ¿Yo respondería con franqueza si estuviera en su lugar? No, le diría que lo considero un magnífico colega, aunque para mis adentros lo despreciara aún más por haberme preguntado.

*** El “ciclo reflexivo”
aparece por primera
vez en el trabajo de William
Isaac *The Ladder of Inference*,
publicado en 1992 por el MIT
Center for Organizational
Learning.**

LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRACTICA

Ahora imaginemos que Larry, yo y otras tres personas formamos parte de un equipo de gestión, con nuestras creencias y supuestos no verificados. Cuando nos reunimos para tratar un problema concreto, la atmósfera está plagada de malentendidos, fallos de comunicación y componendas endebles. Así, mientras nuestro cociente intelectual individual promedia 140, el equipo tiene un cociente intelectual colectivo de 85.

La escalera de ingerencias explica por qué la mayoría de la gente no recuerda de dónde han surgido sus actitudes más profundas. Los datos se han olvidado después de años de saltos deductivos. Afirmo que “los republicanos son tal cosa y tal otra” y alguien me pregunta por qué. Mi respuesta intuitiva es que no lo sé, pero lo he creído durante años. Entretanto, otros dicen: “Los demócratas son”, pero tampoco saben por qué. Tal vez sólo estén repitiendo un viejo lugar común que en algún momento fue un supuesto. Pronto todos comenzamos a tomar esos supuestos por datos (“Sé que los republicanos son tal cosa y tal otra porque son tal cosa y tal otra”), pero estamos bastante alejados de la realidad.

Usando la escalera de inferencias

No podemos vivir sin añadir sentidos o extraer conclusiones, pues sería un modo de vida árido y tedioso. Pero podemos mejorar nuestras comunicaciones por medio de la reflexión, y utilizando la escalera de inferencias de tres maneras:

- Adquiriendo mayor conciencia de nuestros pensamientos y razonamientos (reflexión)
- Volviendo nuestros pensamientos y razonamientos más visibles para los demás (alegato).
- Indagando el pensamiento y el razonamiento de los demás (indagación).

Una vez que Larry y yo comprendamos los conceptos que subyacen a la “escalera de inferencias”, tenemos una manera de detener una conversación y hacer varias preguntas:

- ¿Cuáles son los datos observables que respaldan esta afirmación?
- ¿Todos concuerdan en la índole de los datos?
- ¿Puedes hacerme seguir tu razonamiento?
- ¿Como pasamos de los datos a estos supuestos abstractos?
- ¿Cuando dijiste [“tu inferencia”] te referías a [“mi interpretación de ella”]?

Puedo pedir datos de manera abierta: "Larry, ¿qué piensas de esta presentación?" Puedo verificar mis supuestos: “Larry, ¿estás aburrido?” o simplemente puedo verificar los datos observables: “Estuviste callado, Larry”. A lo cual él puede responder: “Sí, estoy tomando nota, pues me resulta sumamente interesante”.

Nótese que no digo: “Larry, creo que has subido la escalera de inferencias. He aquí lo que necesitas para bajar”. El objetivo de este método no consiste en condenar a Larry (ni siquiera en diagnosticar a Larry) sino en volver visibles nuestros procesos mentales, para ver cuáles son

LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRACTICA

nuestras diferencias de percepción y, qué tenemos en común. (Podríamos decir: “Noto que estoy subiendo por la escalera de inferencias, y tal vez todos hacemos lo mismo. ¿Cuáles son los datos concretos?”).

Este tipo de conversación no es fácil. Chris Argyris advierte a la gente que sea cauta cuando un dato parece muy obvio. Si nuestros modales sugieren que debería ser igualmente obvio para todos los demás, podemos obstruir la oportunidad de verificarlo. Por obvio que parezca, no es sólido mientras no se haya verificado independientemente, por medio de la observación de más personas, o mediante un registro tecnológico (una grabación o una fotografía).

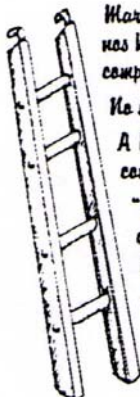
Si se incorpora a las prácticas del equipo, la escalera se convierte en una herramienta saludable. Es estimulante mostrar a los demás los eslabones de nuestro razonamiento. Aunque no estén de acuerdo con nosotros, verán cómo hemos llegado allí. Y a menudo es sorprendente comprobar cómo hemos llegado allí, una vez que vemos los eslabones.

LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRACTICA

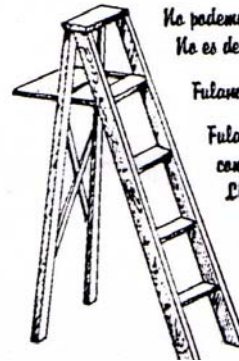
Algunas escaleras de inferencias



Este jefe no debería supervisar a mujeres.
Se enoja con Juanita porque es mujer.
El jefe piensa que el trabajo de Juanita es inaceptable.
El jefe trata mal a Juanita.
"Juanita, no estoy conforme con tu trabajo".



Maria no puede seguir el ritmo y nos hará perder ventaja competitiva.
No sabe competir.
A Maria no le gusta la competencia.
"Necesitamos ser menos competitivos —dice Maria—. Necesitamos encontrar un modo de recompensar a la gente por sus aportaciones al todo".



No podemos contar con Fulano.
No es de fiar.

Fulano siempre llega tarde.

Fulano sabía cuándo comenzaba la reunión.
Llegó tarde adrede.

La reunión era a las 9 y Fulano llegó a las 9:30. No dijo por qué.



No te votaré más.

Todos los políticos mienten.
Una vez más demuestra su falta de integridad.

Es otro corrupto.

Un político hace una declaración que parece contradecir las promesas de su campaña.