

EICP

**FORMACIÓN en COACHING
ONTOLÓGICO PROFESIONAL**

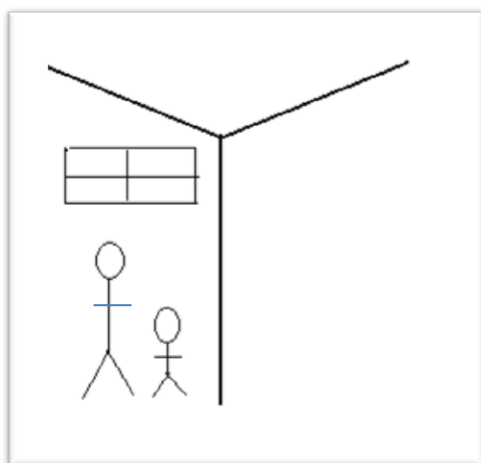


MODULO DE MODELOS MENTALES

Escuela Internacional **COACHING** P R O F E S I O N A L

MODELOS MENTALES

MODELOS MENTALES



∞
*“No vemos las cosas
como son. Vemos las
cosas como somos”.*

El Talmud

En la observación de este dibujo, alguien puede ver dos personas mirando por una ventana. Esta es una interpretación común en las culturas occidentales. Pero varios antropólogos han mostrado la misma imagen a personas pertenecientes a culturas africanas con resultados diferentes. Para este segundo grupo la línea vertical y las diagonales representan una palmera; las dos figuras cercanas son madre e hijo, y la madre está cargando un paquete en la cabeza. Lo que la gente de este grupo vio fue una madre y su hijo refugiándose del sol, bajo una palmera.

Esta figura invita intencionalmente a dos interpretaciones. Un truco por cierto, pero mucho menos complejo que la realidad que nos rodea.

Denominamos a este tipo de figuras “Multi-estables” porque permiten varias interpretaciones diferentes, aunque igualmente validas.

Una persona puede ver la ilustración de una manera y otra en forma totalmente diferente. Que cada uno vea una cosa u otra, dependerá de los supuestos que use para interpretar los mensajes que su retina le envíe al cerebro, los que son equivalentes, ya que la figura física es la misma y los sistemas de visión son iguales. Dado que tales supuestos operan automáticamente en forma pre-consciente, ambos individuos pueden estar absolutamente convencidos de que su forma de ver es la única “razonable”, encendiendo disputas para validar cada una de las afirmaciones sobre la realidad de cómo son las cosas.

Consideremos el número 1.504.983, este en si mismo no significa demasiado. Pero se vuelve significativo cuando aparece en el balance de una empresa como Ingresos Neto después de los Impuestos. El número no ha cambiado, pero si el *contexto* en el cual el número *adquiere* sentido, es radicalmente distinto.



El contexto influye en el significado, porque la comprensión es un fenómeno holístico: captamos la situación como un todo (Gestalt) e interpretamos las partes en relación a ese todo.

Podemos distinguir dos tipos de contextos: el del *mundo* y el *mental*.

El contexto del mundo es el conjunto de objetos físicos, interpretaciones generalmente aceptadas y prácticas sociales que rodean al elemento en cuestión.

El contexto mental es el conjunto de sentidos, supuestos, reglas de razonamiento, indiferencias, etc. que nos llevan a hacer determinadas interpretaciones. A ese contexto mental lo llamaremos el *modelo mental*.

Los Modelos Mentales son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre cómo entendemos al mundo y cómo actuamos en él. Operan permanentemente en forma subconsciente en nuestras vidas personales, en los ámbitos laborales y en nuestras organizaciones sociales, ayudándonos a dar sentido a la realidad y a operar en ella con efectividad. Los modelos mentales condicionan todas nuestras interpretaciones y acciones. Definen cómo percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos.

Pero, las distintas percepciones, opiniones y acciones no constituyen un problema en sí misma. Ellas se vuelven conflictivas, sin embargo, cuando cada persona cree que su manera de ver las cosas es la manera de verlas; al menos la única razonable, de acuerdo a su modelo mental. En vez de utilizar las diferentes percepciones para expandir su perspectiva e integrarlas en una visión común, cada uno de los interlocutores se aferra a su punto de vista. En vez de indagar en los modelos mentales del interlocutor, se

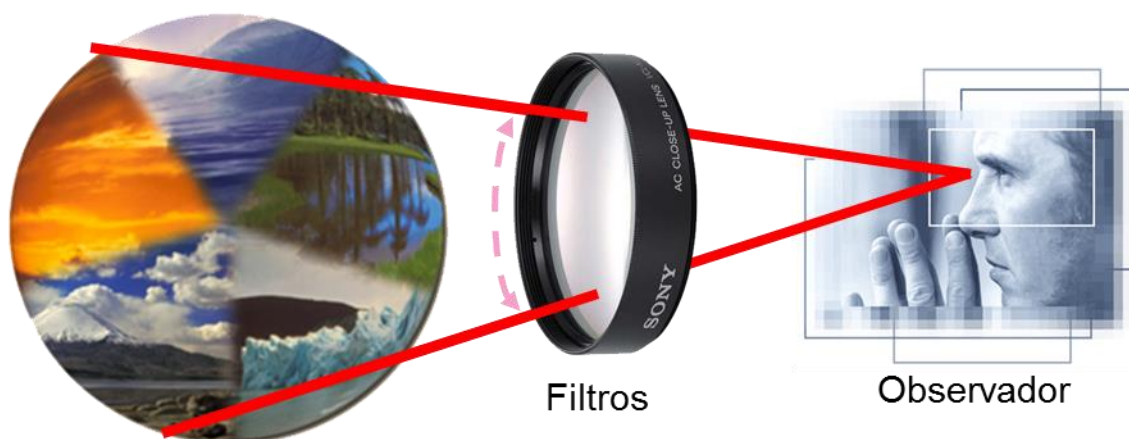
traban en una batalla para definir quién tiene la razón, quien tiene la interpretación correcta de la realidad.

Los modelos mentales son individuales, resultado de la biología, lenguaje, cultura e historia personal de cada uno. Cuando entendemos que los modelos mentales son a) fundamentales b) inconscientes y c) diferentes, podemos entender por qué hay tantas interpretaciones y conflictos entre los seres humanos.

La Importancia de los Modelos Mentales

La principal razón por la cual los modelos mentales son tan poderosos y peligrosos es su operación automática e invisible. Uno presta atención al contenido de las cosas e ignora el contexto en el que uno experimenta lo que experimenta. Este contexto es fundamental por que es el que da sentido al contenido.

Los modelos mentales son también el archivo que contiene los comportamientos rutinarios. Es decir, uno necesita prestar atención consciente para tomar decisiones no programadas. Pero con el correr del tiempo, desarrolla la capacidad de actuar en forma automática, trasladando estas decisiones, haciendo economía del hábito. Esta economía del hábito es fundamental para la vida, ya que sin ella sería imposible actuar



Realidad externa

con la velocidad requerida por las circunstancias, pero también tiene un costo, las rutinas automáticas son inflexibles.

La economía del hábito consiste en no ponerse a reexaminar las premisas del hábito cada vez que el hábito es utilizado. Podríamos decir que se vuelven inconscientes.

Las fuentes de los Modelos Mentales

Los filtros a través de los cuales los seres humanos damos sentido a nuestras experiencias provienen de cuatro fuentes: la biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal.

☛ *Biología*

El primer filtro de los modelos mentales es el *sistema nervioso*. Las personas tenemos limitaciones fisiológicas, que nos impiden percibir ciertos fenómenos con los sentidos.

Esta imposibilidad de percibir implica imposibilidad de actuar, por lo cual los seres humanos desarrollan distintos instrumentos para expandir el rango perceptual de nuestros sentidos y, consiguientemente, nuestra capacidad de acción.

Nuestra relación con el Mundo es un poco más compleja. La teoría objetiva de la percepción afirma que el mundo externo crea cambios directos y produce efectos en el sistema nervioso. Según el biólogo Humberto Maturana y Francisco Varela, las experiencias perceptuales del sujeto están mucho más determinadas por la propia estructura de su sistema nervioso, que por las perturbaciones externas. Por ejemplo, una persona normal y un daltónico pueden mirar el mismo paisaje. Cada uno, sin embargo, verá un paisaje distinto. Lo que cambia no es el mundo exterior, sino la capacidad de sus sistemas visuales para experimentar las distintas longitudes de onda de luz que llamamos colores.

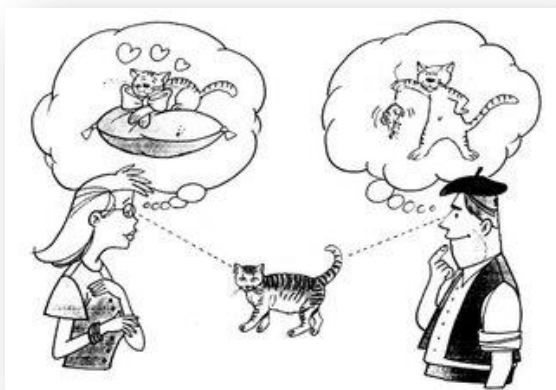
☛ *Lenguaje:*

El segundo filtro de los modelos mentales es *el lenguaje*. El lenguaje es el espacio de sentido en el que la realidad aparece en forma inteligible y comunicable. Gracias a él podemos comunicarnos con nosotros mismos y con los demás. Los filósofos dicen que es el lenguaje el que habla al ser humano más que el ser humano el que habla el lenguaje.

La comprensión tradicional del lenguaje es la “teoría de las etiquetas”, según esta vemos las cosas en el mundo como son y luego les aplicamos un nombre, una etiqueta. Pero esta teoría es sumamente incompleta ya que da una función muy pequeña del lenguaje.

Los investigadores de la cognición, la conciencia y el cerebro, han concluido que las categorías lingüísticas no son etiquetas aplicadas a percepciones, sino que, ellas pre-

condicionan y definen en primer lugar la percepción: *uno no habla de lo que ve, sino que ve solo aquello de lo que puede hablar*. En la Edad Media, por ejemplo, no existía el concepto teléfono, no había un espacio lingüístico en el cual algo pudiera aparecer como “teléfono”. Por eso hubiera sido imposible para alguien “ver” un teléfono o “hablar” por teléfono.



De la misma manera un Contador puede “observar” cosas en un balance, que un Ingeniero Mecánico no ve. No es que el Ingeniero no vea los mismos números, sino que no tiene las distinciones que tiene el Contador (el lenguaje) para interpretar esos números. La capacidad para hacer distinciones y ordenar el mundo en categorías operativas es lo que se llama “inteligencia”.

☛ **Cultura:** La tercera fuente de los modelos mentales es *la cultura*. Uno podría definir la Cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna.

Dentro de cualquier grupo (familia, profesiones, organizaciones, naciones), los modelos mentales colectivos se desarrollan en base a experiencias compartidas. A lo largo de su historia, los miembros del grupo deben enfrentarse a desafíos y en respuesta a ellos, desarrollan una forma habitual de interpretar las situaciones para emprender acciones. Esto se va convirtiendo en parte del modelo mental colectivo y pasa de generaciones en generaciones como el “conocimiento” del grupo. Sucede entonces que dicho conocimiento pierde su raíz experimental para convertirse en una verdad absoluta.

En vez de ser la forma que el grupo supo responder efectivamente a los desafíos del pasado, pasa a *ser la única forma correcta* de responder a los desafíos del presente y del futuro. Llamamos a esto la ceguera o incompetencia del experto.

Muchas veces, el hábito fosilizado es peor que la ignorancia. La capacidad de desaprender es tanto o más importante que la de aprender.

☛ **Historia Personal:**

La cuarta fuerza que da forma a los modelos mentales es *la historia personal*: raza, sexo, nacionalidad, influencias familiares, educación, la forma en que fue tratado de niño, etc.



*“Sabemos que placer,
felicidad, pérdida,
sufrimiento, miedo y dolor
surgen solo desde el cerebro.
Es con el cerebro que
pensamos, comprendemos,
vemos y escuchamos.”
Sócrates, 470AC-399AC*

Las experiencias de aprendizaje personales se alojan en los estratos más básicos de la conciencia y crean predisposiciones automáticas a interpretar y actuar.

Creemos que nuestra historia pertenece al pasado, pero los modelos mentales proyectan ese pasado hacia el presente y el futuro. El cerebro tiene acceso permanente a las experiencias de vida acumuladas en la memoria y puede extrapolarlas hacia el presente y el futuro, como guía para la interpretación de la acción. Esto resulta

especialmente peligroso cuando el modelo mental queda anclado a una situación histórica no resuelta.

En este caso, la persona puede quedar atrapada en un circuito repetitivo recreando una y otra vez una experiencia traumática, e intentando cambiar su resultado.

Cada persona opera desde su modelo mental y vive naturalmente en “su” realidad. Pero esta realidad puede no ser la misma que perciben otros, cuya biología, lenguaje, cultura e historia personal son diferentes. Por lo tanto todos los seres humanos viven en la misma realidad pero la experimentan en forma diferentes.

Comunicación

Así como hay una teoría objetiva de la percepción y una teoría objetiva del lenguaje, también hay una teoría objetiva de la comunicación: la *teoría del módem*.

Según esta, las representaciones lingüísticas en la mente del emisor son codificadas y luego enviadas como mensaje al receptor, quien las decodifica y las incorpora a su mente. Cuando se adopta la teoría objetiva de la comunicación, se dice, “*Lo que yo digo es lo que el otro escucha*” y “*Lo que escucho es lo que el otro dice*”, estas afirmaciones pueden ocasionar potenciales conflictos. Lo que cada uno escucha está condicionado por sus modelos mentales. Por lo tanto, entre lo que uno dice y lo que el otro escucha hay una serie de filtros que pueden generar grandes brechas entre el sentido de lo dicho y el sentido de lo escuchado. Durante el proceso de emitir y recibir información pueden surgir distorsiones o ruidos en la transmisión. Por eso es conveniente validar la legitimidad de los datos recibidos, verificando que las palabras que escuchamos son las que el otro dijo. Pero los seres humanos además de entender el mensaje necesitan indefectiblemente darle sentido a lo que oyen. Por lo tanto es importante verificar que el sentido de lo que uno escuchó sea congruente con lo que el otro quiso decir.

Toda comunicación por naturaleza es ambigua necesita una acción interpretativa del oyente. Esto es como consecuencia de la polisemia, que en griego significa “de múltiples significados”. Si se busca en el diccionario una palabra se puede observar que tiene varios significados. Cuando uno le pide a otro que “corte el pasto” le está pidiendo algo muy distinto, por ejemplo, cuando le pide que “corte la torta” o que “corte la corriente”. En todas estas expresiones, sin embargo, está presente la palabra “cortar” pero es imposible saber que quiere decir “cortar” sin más información. Es decir que no hay un significado correcto de las palabras fuera de un contexto específico.

El lenguaje está estructurado jerárquicamente: fonemas que forman palabras, palabras que forman oraciones y oraciones que forman textos. Similarmente la comprensión de las oraciones depende de los textos en que se encuentran. Y la comprensión del texto depende del contexto en que aparece. Por ejemplo un pedido de “venga a mi oficina”

no es lo mismo cuando lo hace un jefe o un colega. Tampoco es el mismo si quien lo recibe acaba de *triunfar* (por favor venga a celebrar), *fracasar* (por favor venga a dar explicaciones) o está en el medio de un *problema* (por favor venga que lo ayudo).

El pedido es el mismo, el contexto lingüístico en que se efectúa el pedido es el mismo pero el modelo mental y las circunstancias de quien lo interpreta hacen la diferencia.

La certeza

Cuando uno cae en la trampa de la certeza, asume que la realidad tiene que ser de la manera que uno ve las cosas y por lo tanto todo el mundo debe verlas de la misma forma, y si alguien no está de acuerdo con su percepción, opinión, sentimiento o acción, está equivocado o es un ignorante. La certeza no deja espacio para los modelos mentales alternativos, e impide reconocer que la experiencia personal no es la realidad incondicional. La certeza es uno de los mecanismos de defensa del modelo mental.

La certeza impide que la persona considere situaciones o ideas radicalmente distintas de las de su modelo mental. De esta manera no podrá cambiar cuando el mundo cambie. Queda atrapado en su realidad creyendo que es la realidad, estancado en las viejas ideas que le impiden adaptarse. En su error se olvidan de que sus percepciones, sus ideas y palabras son *su* verdad, no *la* verdad. Como apunta Maturana, que “todo lo dicho, es dicho por alguien”, alguien que percibe, piensa y se expresa bajo los condicionamientos de su propio modelo mental.



"Los problemas que tienes hoy No pueden ser resueltos pensando de la misma manera que pensabas cuando los creaste"

Albert Einstein