

EICP

MÓDULO DE ESCALERA DE INFERENCIAS



Escalera de Inferencias

Escalera de Inferencias

Un hombre, cuya hacha había desaparecido, sospechaba del hijo de su vecino. El muchacho caminaba como un ladrón, vestía como un ladrón y hablaba como un ladrón.

Pero el hombre encontró su hacha mientras cavaba una fosa en el valle y la siguiente vez que vio al hijo de su vecino, el muchacho caminaba, vestía y hablaba como cualquier otro muchacho.

Cuento tradicional alemán

Las inferencias pueden ser muy útiles. Cuando miramos un edificio suponemos que del otro lado está la parte de atrás, si su jefe le pide que entregue un informe “en cuanto pueda” nosotros inferimos que podemos ponerlo al final de la pila de tareas pendientes para hacer. Las inferencias ahorran tiempo y energía. Bien interpretadas ayudan a las interpretaciones y observaciones y a su proyección hacia el futuro.

Pero las inferencias pueden ser peligrosas. Podemos inferir incorrectamente. Podemos descubrir que estamos en un set de filmación y que los edificios son construcciones artificiales. Podemos no estar muy familiarizados con la forma de delegación de tareas de nuestro nuevo jefe y para quien “en cuanto pueda” es la forma cortés de decir de “inmediatamente”.

Peor aún, podemos no darnos cuenta que estamos infiriendo en vez de observando hechos. El proceso de inferencia es tan automático, que uno lo hace inconscientemente convencido de que la inferencia realizada es la única manera razonable de interpretar el mensaje. En esa seguridad de estar en lo cierto, a uno ni se le ocurre verificar con el otro su comprensión.

La escalera de inferencias es un modelo que ilustra cómo ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta la toma de decisiones. En todo este proceso agregamos suposiciones, conjeturas, atribuciones, interpretaciones, opiniones, criterios, intereses y proyecciones para llegar a una conclusión.



Los peldaños:

La escalera de inferencias tiene cuatro niveles.

En el primero, están los *datos objetivos de la realidad*, las observaciones o hechos inmediatamente verificables para cualquier observador.

En el segundo, están *las interpretaciones*, el cuadro subjetivo que uno arma a partir de lo que observa, supone e infiere. En este nivel se esboza una explicación sobre lo que está ocurriendo, sus causas y sus posibles consecuencias.

En el tercero, están *los juicios*, las opiniones que tenemos sobre lo que pasa, o interpretamos que pasa. Estas opiniones surgen de la comparación de nuestra interpretación con valores y parámetros. En este peldaño decidimos que algo es “un problema” o “una suerte”, “una vergüenza” o “un orgullo”.

En el cuarto, están *las conclusiones y las decisiones* acerca de cómo actuar. Dada la interpretación de la situación y los juicios que hacemos sobre ella, tomamos decisiones. Evaluamos posibles estrategias, proyectando su efecto sobre la situación actual y eligiendo aquella que más se acerque a la situación deseada.

El escalón cero:

Las observaciones no son el suelo, sino el primer escalón. Es común creer que lo que uno observa es la realidad objetiva. Si bien las observaciones son datos comprobables por cualquier miembro de nuestra comunidad, es decir que las hace parte de la realidad o de la realidad común, no las califica como parte de la realidad en sí. La diferencia entre la realidad en sí y la realidad experimentada por las personas es significativa.

Por debajo de las observaciones hay por lo menos cuatro filtros que transforman la realidad en la (realidad): la biología, la cultura, el lenguaje y la historia personal. Podemos agregar una quinta restricción: la capacidad limitada para prestar atención.

Este último filtro es el de la selección preconciente: uno sólo puede percibir aquello que “cabe” dentro de su atención. Una parte de la mente selecciona automáticamente aquello que le resulta relevante.

4. Conclusiones, decisiones de acción.

3. Opiniones y juicios sobre los elementos de la situación percibida.

2. Articulación de los datos en una historia o teoría. Cuadro de situación, interpretación compaginada en base a suposiciones, inferencias, atribuciones y creencias.

1. Datos, conjunto o selección de observaciones relevantes; (realidad) filtrada por el modelo mental particular de la persona.

0. Realidad. Campo previo a todo filtro

Por ejemplo, en este momento vos estás leyendo este apunte, pero también podés estar almorzando, oyendo el murmullo del aire acondicionado, oliendo el aroma de un café y millones de otras cosas. Todas estas experiencias percibidas serían abrumadoras para la conciencia, ya que no tenemos “amplitud de banda” para captarlas en forma conjunta. Es por ello que preconcientemente seleccionamos qué ingresará en el

espacio PROFESIONAL de nuestra atención. Aquello que accede a la conciencia es lo que llamamos “una observación objetiva de la realidad”.

Por lo tanto podemos decir que el dato ya es por sí un primer nivel de interpretación. Lo que vemos no es lo real es lo (real). Esta es la razón por la cual nunca podemos tener todos los datos de una situación. Siempre hay posibilidad de completar la información disponible investigando qué experimenta otro.

Decimos que el lenguaje oculta a quien habla. Como dice Humberto Maturana “Todo lo dicho, es dicho por alguien”.

Podríamos graficar la escalera de inferencias de la siguiente manera:



Si los escalones uno a cuatro infunden humildad, el cero destruye toda pretensión de realismo absolutista.

Por eso es tan fundamental operar en el modo de aprendizaje mutuo, exponiendo la perspectiva propia con “humildad” (reconociendo que está condicionada por los modelos mentales de uno) e indagando la perspectiva ajena con “curiosidad” (reconociendo que la perspectiva del otro tiene siempre una lógica interna razonable). Esta es la base del

respeto mutuo.

Cómo los modelos mentales afectan a la escalera de inferencias:

Desde un punto de vista, uno cree que sus observaciones, interpretaciones, juicios, conclusiones y decisiones se derivan de los hechos, pero el factor determinante son nuestros modelos mentales, aquellos que componen el supuesto esencial con el que uno organiza su experiencia. Estos condicionan las observaciones, orientando las interpretaciones, las opiniones y las conclusiones.

Cada persona tiene como un “menú interpretativo” de situaciones típicas que usa para entender lo que observa.

Cada persona forma opinión comparando sus interpretaciones con sus estándares. El modelo mental es el repositorio de estos estándares. Por ejemplo si un jefe considera el silencio de sus empleados como muestra de obediencia, se comportará muy distinto de otro que considera que el silencio es síntoma de falta de iniciativa.

Algunas estrategias para mejorar la efectividad en las conversaciones conflictivas:

Reconocer que las observaciones, interpretaciones,



conclusiones, opiniones y recomendaciones que uno tiene en mente están condicionadas por nuestros modelos mentales. Reconocer también que otras personas con un modelo mental distinto, podrían hacer otras observaciones, tener otras interpretaciones, otras opiniones y hacer otras conclusiones sobre los mismos temas.

- Indagar sobre datos, razonamientos y objetivos del otro. Hacer preguntas que inviten a bajar la escalera de inferencias. Intentar seguir el proceso mental que lleva al otro de sus observaciones a sus recomendaciones.
- Revelar los datos, razonamientos y objetivos propios. Bajar la escalera de inferencias a la vista del otro. Facilitar su comprensión del proceso mental que uno sigue para ir desde sus observaciones hasta sus conclusiones.
- Verificar las inferencias sobre los modelos mentales de los demás. No creer que uno puede leer sus mentes y descubrir cuáles son sus intenciones, deseos, temores, preocupaciones e intereses. Ofrecer observaciones para hacer las preguntas en la forma más concreta posible.



- Pedir ejemplos o ilustraciones. Hacer concretas las abstracciones.

Descenso por la escalera de inferencias:

Al exponer, uno baja su escalera de inferencias explicando a sus interlocutores, sus evidencias, criterios, razonamientos, conclusiones y sugerencias. Esto permite que los demás comprendan desde dónde y cómo se deriva la posición que uno sostiene.

Al exponer, uno está contestando (antes de que se lo pregunten) los interrogantes que el otro

plantearía si supiera indagar productivamente. Al indagar, uno está ayudando al otro a presentar la información que expondría si supiera exponer productivamente.

Al indagar uno invita a su interlocutor a bajar la escalera de inferencias, explicando su evidencia, criterios, razonamientos. Esto permite encontrar un terreno común desde el cual construir una interpretación compartida. Quien sabe exponer e indagar puede “tomar de la mano” a su interlocutor y proponerle ir juntos hacia “tierra firme”.

Ejemplo de Escalera de Inferencias

Ejemplo Escalera de Inferencias.

Con todo el equipo reunido, Carlos preside una reunión muy importante para la empresa que dirige. Julia, una de las empleadas, llega 30 minutos tarde y no dice por qué. Para Carlos, llegar tarde es un comportamiento reprobable, y de inmediato asume que para Julia la reunión no es importante. Piensa que Julia no será un buen miembro del equipo de trabajo, ya que en su opinión, los buenos miembros respetan las normas y llegan a tiempo a las reuniones. Y decide que no le dará a Julia ninguna responsabilidad en asuntos importantes.

Todo esto sucede en la cabeza de Carlos en cuestión de segundos.

Veamos la escalera de la inferencia en la cabeza de Carlos desde el planteamiento del psicólogo Chris Argyris. Recordemos que el famoso psicólogo que nos plantea que en este proceso, a partir de ciertos datos seleccionados, asignamos un significado a ciertos eventos, y basándonos en nuestras creencias, extraemos conclusiones que guían nuestra acción.

Hacemos estas operaciones diariamente, cientos de veces, sin darnos cuenta.

Datos seleccionados: Julia llegó tarde.

Significado: Llegar tarde no es un aceptable.

Asunción: Julia piensa que la reunión no es importante.

Conclusión: Julia no va a ser un buen miembro del equipo.

Creencias: Los buenos miembros de un equipo llegan a tiempo a las reuniones.

Acción: No le voy a dar ninguna responsabilidad a Julia.

Es claro que esta secuencia puede arrojar un resultado distinto según cada observador. Por ejemplo, podría resultar que Julia haya avisado con antelación a su superior inmediato que llegaría media hora tarde, y por lo tanto no creyó oportuno pedir disculpas o dar explicaciones. Que su jefe se dio cuenta que no reportó este dato al principio de la reunión, y prefirió no interrumpir la exposición de Carlos. Y que el resto de los compañeros interpretaron el evento de forma diferente cada uno, o incluso, que algunos ni siquiera lo advirtieron.

► Una herramienta para entendernos

La “escalera de la inferencia” es un concepto útil para construir procesos más conscientes de nuestro conocer y actuar en este mundo. Durante una reunión de trabajo o en nuestra casa conviviendo, subimos por la escalera de la inferencia cientos de veces sin darnos cuenta. Imaginemos una reunión con varias personas, cada una construyendo sus propias e invisibles escaleras de la inferencia simultáneamente respecto de decenas de aspectos:

- “Laura dice eso porque quiere disimular que el marido la engaña”
- “Creo que José es un chismoso. Voy a evitar hablar temas delicados delante de él”
- “María siempre está en silencio porque nunca entiende nada de lo que hablamos”

Cada una de estas aseveraciones **no son verdaderas ni falsas**: simplemente, emergen de una escalera de inferencias.

Si tomamos conciencia acerca de cómo funciona nuestra mente en este sentido, es más fácil lograr comunicación y entendimiento colectivo en el complejo mundo de hoy. Aceptar que todo lo dicho es dicho por un observador, y que no hay tal mundo “único y verdadero” allá afuera, nos permite asumir que las diferentes opiniones reflejan diferentes aspectos, todos válidos, de esa realidad.

El mundo es más un flujo que un estado, es más un proceso que un producto, y es esencialmente paradójico, es decir que presenta propiedades y requerimientos contradictorios. Por lo tanto, es natural que distintas personas perciban cada evento de distinta forma.

El concepto de la escalera de la inferencia puede ser una herramienta para el diálogo, y un buen ejercicio para zanjar diferencias. Por ejemplo, si nos encontramos en un fuerte conflicto de opiniones o acciones con un colega, con un familiar, amigo o compañera de trabajo, podemos realizar con honestidad el camino de la escalera de la inferencia para hablar de la problemática en cuestión.

Hagamos el intento de hacernos conscientes de nuestras creencias, asunciones e ideas, hagamos explícitos para nosotros mismos y hacia las otras personas nuestra “escalera de la inferencia”. Ensayemos un diálogo profundo, un proceso de comunicación donde nos hagamos conscientes de los significados que le damos a las cosas, y compartamos de forma abierta el proceso personal y colectivo del pensamiento.

De esta forma encontraremos que es más fácil dialogar, y construir conocimientos complejos que describan y entiendan a las problemáticas de forma colectiva y creativa.