

## LA 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**

*“DI ALGO”, PIENSA CARLOS con desesperación. Carlos ha estado hablando, prácticamente monologando, durante media hora. Su primer encuentro con Pedro, el nuevo representante de ventas incorporado para trabajar con él, está resultando un fiasco total. Carlos había estado ansioso por hablar con Pedro para conocerlo y ponerlo al tanto de sus estrategias de venta. Emprenderán juntos una gira de ventas por el norte del país y es importante que sus filosofías de trabajo sean coherentes.*

*Pedro viene muy recomendado y tiene un currículum impresionante. “Con mis contactos y la experiencia de Pedro”, pensaba Carlos antes de la reunión, “finalmente podremos entrar pisando fuerte en ese mercado”. Pero durante media hora, mientras Carlos hablaba, Pedro ha estado sentado en silencio. Su única actividad consistió en tomar algunas notas y musitar “mm-hmms”; ningún comentario, ninguna pregunta.*

*A los diez minutos, Carlos pensó: “He hablado solo hasta ahora. ¿Por qué no participa? Tal vez sea tímido, o todavía esté tratando de encontrar su lugar en el nuevo trabajo. De todos modos, me gustaría saber qué piensa”.*

*Diez minutos más tarde, Carlos se preguntó: “¿Qué pasa con este sujeto?, ¿no sabe hablar? ¿Cómo puede ser un vendedor tan brillante si no dice nada?”.*

*Diez minutos más y Carlos mascullaba en su mente: “No lo puedo creer. Al gran vendedor le comieron la lengua los ratones. Espero que al incorporarlo no hayamos cometido un error. Ningún vendedor exitoso puede ser tan tímido. ¿Será un farsante? Tal vez haya fabricado su currículum”.*

*Al terminar la reunión y sin mayores comentarios de Pedro, Carlos juntó sus notas y regresó a su escritorio mucho menos optimista que una hora atrás. “Este tipo es un desastre. No sabe hablar. Obviamente es falso y no muy inteligente. ¡Qué error cometimos al incorporarlo! Voy a hablar con el jefe para que no me obligue a ir al norte con este perdedor. Necesito un compañero más competente”.*

Las inferencias pueden ser muy útiles. Cuando uno mira el frente de un edificio, usualmente no se molesta en revisar si existe una parte atrás; uno infiere automáticamente que la hay. Cuando uno recibe un fax de los Estados Unidos donde se indica que los productos deberán enviarse el 1-10-01, uno infiere que deberá preparar la entrega para el 1 de octubre de 2001. Si su nuevo jefe le pide que le entregue un borrador del informe “en cuanto pueda”, usted infiere que puede ponerlo al final de la pila de “cosas para hacer”. Las inferencias ahorran tiempo y energía. Bien utilizadas, ayudan a interpretar en forma automática las observaciones y a proyectarlas hacia el futuro.

Pero las inferencias también pueden ser peligrosas. Algunas veces inferimos incorrectamente. Podemos descubrir que estamos en un set de filmación, donde los edificios no tienen parte trasera. Podemos no saber que los norteamericanos escriben las fechas con el mes antes del día, por lo que, en realidad, esperan la entrega de los productos el 10 de enero. O podemos no estar familiarizados con el estilo de delegación de su nuevo jefe para quien “en cuanto pueda” es la forma cortés de decir “inmediatamente”.

Peor aún: uno puede no darse cuenta de que está infiriendo en vez de observando hechos. El proceso de infe-

rir 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. Igual que no se le ocurriría verificar que el número 11 significa once (asumiendo que está usando el sistema decimal) y no tres (en el sistema binario). (Lo llamamos “olvido compuesto” en el Capítulo 5, Tomo 1, “Modelos mentales”).

La escalera de inferencias es un modelo que ilustra cómo ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta la toma de decisiones. En el proceso, agregamos suposiciones, conjeturas, atribuciones, interpretaciones, opiniones, criterios, intereses y proyecciones para llegar a una conclusión. Todos los seres humanos hacemos inferencias. Es imposible vivir sin ellas. Pero no todas las inferencias son igualmente válidas y no todas las maneras de inferir son igualmente productivas.

La escalera de inferencias no es un “objeto real” sino una invención lingüística. Su propósito no es representar una realidad objetiva e independiente, sino proveer un esquema conceptual que aumente la efectividad de las personas. Al organizar la danza conversacional en ciertos pasos, se hace más fácil entender por qué algunas interacciones son tan frustrantes y qué podemos hacer para mejorarlas.

## 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. Por ejemplo, considere la siguiente escena de una fotografía ampliamente difundida en Inglaterra: dos hombres corren en la misma dirección. El que va atrás es

blanco y viste uniforme de policía. El de adelante es negro y viste ropas civiles. Todos estos elementos de la fotografía son observables. Cualquiera que vea la imagen podría atestiguar que esta descripción es correcta. 2<sup>o</sup>

En el segundo nivel están las *interpretaciones*, el cuadro de situación 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 ejemplo de la fotografía, alguien podría pensar: “El negro ha cometido un delito y el oficial lo está persiguiendo. Si lo alcanza, lo arrestará”. Con la misma autoridad, sin embargo, otro podría pensar: “El negro estaba en una manifestación y el agente lo está reprimiendo. Si lo alcanza, le dará un bastonazo”.

3<sup>o</sup> En el tercer nivel 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 oportunidad”, “una desgracia” o “una suerte”, “una vergüenza” o “un orgullo”. Al examinar la fotografía podría pensarse: “El negro debe de ser un criminal; son todos iguales. Es hora de que la policía haga algo para resolver esta situación”. Pero también: “El negro debe estar escapando de la brutalidad policial. Los policías blancos son racistas. Hay que hacer algo para corregir esta injusticia”.

4<sup>o</sup> En el cuarto nivel 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. Mirando la fotografía, uno decide votar para que haya más policía cuidando las calles; otro decide publicar una solicitada reclamando que disminuya la brutalidad policial.

Todo a partir de una simple fotografía. Pero, ¿qué sabemos con certeza sobre lo que está pasando en esa imagen? Sólo que un hombre blanco, vestido de policía, está corriendo en la misma dirección detrás de un hombre negro con ropas de civil. En verdad ambos hombres pertenecen al cuerpo de la Policía Metropolitana de Londres (Scotland Yard) y juntos persiguen a una tercera persona, sospechosa de un crimen, que se encuentra fuera del cuadro de la foto. Scotland Yard utilizó esa fotografía en un poster para atraer candidatos negros. Scotland Yard supuso que muchas personas harían inferencias incorrectas acerca de la escena de la foto y la exhibió en toda Inglaterra con la leyenda: “¿Otro ejemplo de prejuicio policial, u otro ejemplo de sus prejuicios?”.

Otro caso: Pablo llega a la reunión del equipo a las 9:45; la reunión ha empezado a la hora programada, las 9:00 en punto. Pablo tiene la camisa arrugada, se advierte que no se ha rasurado; sus ojos están enrojecidos y su cabello revuelto. Toda persona que observe esa escena podría afirmar que Pablo ingresó a la sala 45 minutos tarde con apariencia desaliñada (primer escalón). A continuación, uno podría inferir que Pablo se quedó dormido y que salió a las disparadas de su casa (segundo escalón). Luego, uno podría pensar que Pablo es un desordenado y que no está muy interesado en ser puntual. Además, podría opinar que esto es una falta de respeto y que Pablo, con su falta de compromiso, está saboteando al equipo (tercer escalón). Finalmente, uno podría decidir separar a Pablo del equipo (cuarto escalón). Este proceso parece impecablemente lógico, con una conclusión irrefutable. Cuánto habrían variado estas inferencias, sin embargo, si uno supiera que Pablo voló durante toda la noche desde Europa, donde estuvo por negocios de la empresa, que su vuelo llegó retrasado, que fue a la oficina sin dormir y que ni siquiera tuvo tiempo para detenerse en su casa.

En nuestra historia inicial, las inferencias de Carlos sobre el silencio de Pedro siguieron esta trayectoria: primero, Carlos observó que Pedro había estado callado durante la reunión. Otras personas presentes en la sala habrían coincidido con esta observación. Segundo, Carlos infirió que el silencio de Pedro nacía de su timidez. Tercero, Carlos extrapoló esa inferencia y se formó una opinión: es imposible ser un vendedor exitoso y tímido a la vez, por lo que Pedro sería un perdedor. Cuarto, Carlos arribó a la conclusión de que Pedro no sería un buen compañero de ventas y decidió hablar con su jefe para cambiarlo.

## El escalón cero

Como explicamos en el capítulo sobre modelos mentales (Capítulo 5 del Tomo 1), las observaciones no son el suelo, sino el primer escalón. Esto puede resultar sorprendente, ya que uno cree que lo que observa es la realidad objetiva. Es cierto que las observaciones son datos comprobables por cualquier otro miembro de nuestra comunidad bio-lingüística, pero eso sólo hace que las observaciones sean parte de la (realidad), o realidad común intersubjetiva; 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. Aun cuando alguien pueda exponer un argumento bien fundado, el sustento último no es la realidad objetiva sino la (realidad) experimentada, la limitada versión de la realidad que percibe en ese momento. En ese capítulo argumentamos que 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. Agregaremos aquí una quinta restricción: la capacidad limitada para prestar atención.

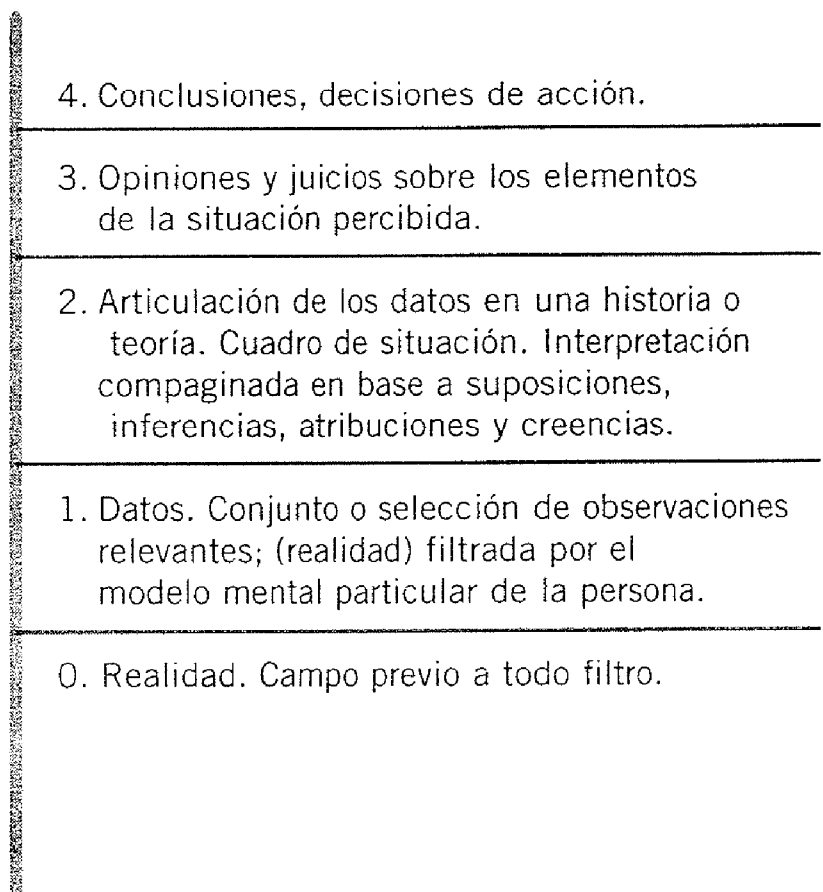
Este último filtro es el de la selección preconsciente: uno sólo puede percibir aquello que “cabe” dentro de su atención. La magnitud de la realidad excede la (realidad) que uno puede percibir en forma consciente. Por eso, una parte de la mente selecciona automáticamente aquello que le resulta relevante. Podemos iluminar con el haz de la atención consciente sólo una minúscula porción de la realidad infinita. Ese haz apunta hacia lo que al individuo “le importa” (desde su punto de vista, de acuerdo con sus preocupaciones e intereses) en su situación del aquí-ahora. Reducimos constantemente la amplitud de la realidad a una (realidad) cognoscible y operable.

Por ejemplo, en este instante usted está leyendo este libro, pero también puede estar digiriendo su almuerzo, oyendo el murmullo del aire acondicionado, oliendo el aroma de un café y millones de otras cosas. Todas estas experiencias percibidas en forma simultánea serían abrumadoras para la conciencia, ya que no tenemos “amplitud de banda” para captarlas en forma conjunta. Por eso preconscientemente seleccionamos qué ingresará en el espacio de nuestra atención. Aquello que accede a la conciencia es lo que llamamos “una observación objetiva de la realidad”, lo cual es muchísimo menor que la realidad.

La relevancia de estos filtros obedece a que demuestran que *el dato es ya un primer nivel de interpretación*. Lo que vemos no es lo real, sino lo (real); en la brecha entre ambos se hallan millones de posibles observaciones que otra persona podría hacer. 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. De igual manera, las observaciones no son una verdad absoluta. Están condicionadas por los filtros de los modelos mentales.

El caso de Scotland Yard ilustra el riesgo de tomar a las observaciones como el elemento determinante de la

realidad. Toda fotografía revela algo y oculta mucho más. Si bien el contenido de la imagen es observable, hay una escena mucho más grande que sólo ha sido capturada parcialmente. No hay ninguna garantía de que no hayan quedado fuera del marco ciertos detalles cruciales. Además, ninguna fotografía muestra al fotógrafo. Hay alguien detrás de la cámara eligiendo qué mostrar y qué no. Podríamos decir que la fotografía oculta al fotógrafo. La imagen se presenta como una “descripción fiel de lo que realmente estaba pasando”. Eso es claramente falso. El punto de vista (físico y mental) del fotógrafo determina la (realidad) reflejada en la foto.



**Figura 1. La escalera de inferencias**



De la misma forma, el lenguaje oculta a quien habla. Las observaciones se presentan como una “descripción fiel de lo que realmente está pasando”. Eso es claramente falso. El punto de vista (físico y mental) del hablante determina la (realidad) expuesta en su discurso. Como dice Humberto Maturana, “Todo lo que es dicho, es dicho por alguien”.

Si los escalones uno a cuatro infunden humildad, el cero destruye toda pretensión de realismo absolutista. Hay ciertas restricciones sobre las observaciones aceptables, pero dentro de estas restricciones hay un enorme espacio creativo para que distintos puntos de vista revelen distintas (realidades). 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 su punto de vista, uno cree que sus observaciones, interpretaciones, juicios, conclusiones y decisiones se derivan *naturalmente* de los hechos. Ya hemos argumentado que “los hechos” constituyen un concepto relativo. El de “naturalidad” también lo es. El factor determinante es el modelo mental, el sistema de supuestos esenciales con el que uno organiza su experiencia.

Las guías de la escalera de inferencias son los modelos mentales. Además de condicionar las observaciones, los modelos mentales orientan las interpretaciones, las opiniones y las conclusiones.

Cada persona tiene una especie de “menú interpretativo” de situaciones típicas que usa para entender lo que observa. Por ejemplo, quien tiene en su modelo mental la máxima “los negros suelen ser criminales”, verá a un criminal en la foto de Scotland Yard. Quien tiene en su modelo mental la máxima “los policías suelen abusar de los negros”, verá una víctima de la brutalidad policial. Estas sentencias son generalizaciones que sirven para entender una situación y orientarse rápidamente. Por supuesto, pueden ser sumamente peligrosas: de hecho, son la base de todo racismo, xenofobia y odio grupal. No obstante sería imposible vivir sin ellas.

Cada persona forma sus opiniones comparando sus interpretaciones con sus estándares. El modelo mental es el repositorio de estos estándares. Aun con la misma interpretación, distintos modelos mentales generarán distintas opiniones. Si alguien cree que la barba es un signo de desaseo, tendrá una opinión muy distinta de un barbudo, que la de otro que piensa que es una muestra de virilidad. Un jefe que 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.

Las conclusiones, que guían finalmente la toma de decisiones, también dependen del modelo mental. Aun con la misma interpretación y el mismo juicio, dos individuos pueden extraer distintas conclusiones y recomendaciones para la acción. Por ejemplo, dos personas pueden estar de acuerdo en que las ventas no están creciendo a ritmo satisfactorio, pero una puede creer que la manera más efectiva de aumentarlas es con una campaña de publicidad, y otra puede creer que es mejor usar una política de descuentos.

En el caso del inicio, Carlos derivó sus inferencias utilizando una suposición clave de su modelo mental: “El mundo es duro y competitivo, hay que ser agresivo para te-

ner éxito". Todas sus interpretaciones están teñidas por este supuesto, incluyendo la forma en que él imagina que Pedro debería comportarse y cómo resolver el "problema" de tener un compañero demasiado "blando" para ese mundo duro y competitivo. Si Carlos tuviera un supuesto diferente, como por ejemplo, "El mundo es complicado y sutil, hay que ser discreto y reflexivo para tener éxito", su escalera de inferencias lo llevaría a decisiones sumamente distintas.

### Distintas personas, distintas escaleras

Distintas personas tienen distintos modelos mentales formados a lo largo de su vida por distintas experiencias. En muchas conversaciones, por lo tanto, es posible que cada interlocutor suba por su escalera de inferencias, llegando a conclusiones y decisiones totalmente diferentes de las de los demás. Todos se enfrentan a la misma realidad, pero cada uno construye su propia (realidad) seleccionando preconscientemente a qué prestar atención y a qué no, cómo interpretar los datos, qué parámetros utilizar para formarse opiniones, qué estrategias de acción considerar y qué objetivos perseguir. Si los interlocutores necesitan actuar coordinadamente y no saben conversar con efectividad, rápidamente cada uno se encontrará proponiendo acciones que les parecerán irracionales a los demás.

Considere el caso de dos ejecutivos que reciben la misma noticia: "Las ganancias del ejercicio son menores que las del ejercicio anterior". Ana, la vicepresidenta de marketing, opera de acuerdo con un modelo mental que la predispone a pensar: "Los clientes no conocen las bondades de nuestros productos". Miguel, el contador, opera según un modelo mental diferente. Miguel piensa automáticamente: "Nuestros costes están fuera de control".

Ana y Miguel utilizan los mismos datos –las ganancias han caído–, pero dado que las guías de sus escaleras de inferencias tienen direcciones divergentes, cada uno llega a recomendaciones totalmente opuestas. Peor: cada uno cree que su perspectiva es la única razonable y que la del otro es incorrecta. Ana piensa que la manera de aumentar las ganancias es aumentar las ventas y la manera de aumentar las ventas es aumentar el conocimiento de los clientes sobre las bondades de los productos. La conclusión, ineludible para Ana, es que la compañía necesita expandir su campaña de publicidad. Miguel, por su parte, piensa que la manera de aumentar las ganancias es reducir costes, y la manera de reducir los costes es cortar la campaña de publicidad. En la cima de sus escaleras de inferencias, Ana y Miguel están a gran distancia, listos para empezar un enfrentamiento.

Antes de lanzarse granadas verbales, peleando por ver cuál es la recomendación que prevalece (es decir, quién gana), Ana y Miguel harían bien en descender a un nivel más bajo de la escalera. Pero el pronóstico no es bueno: como la mayoría de los managers (y de los seres humanos), Ana y Miguel están profundamente comprometidos a conservar y defender sus modelos mentales. Lo normal en estos casos es que ninguno ceda. Por el contrario, toda discusión servirá para reforzar a cada uno en su posición original. Cuando alguien está convencido de que su modelo mental y su visión de la realidad son los “correctos”, es imposible que acepte datos que cuestionen tal perspectiva.

## Transparencia y conciencia

Ana y Miguel no podrían reconocer con facilidad los daños de sus escaleras de inferencias, ni describir sus mo-

delos mentales. Como el resto de los seres humanos, suben sin necesidad de prestar atención al proceso. Son tan expertos en operar de acuerdo con sus modelos mentales, que lo hacen con el piloto automático. Esta transparencia es consecuencia de la familiaridad. Así como un automovilista experimentado no necesita pensar para conducir un coche en condiciones normales, uno no necesita pensar para interpretar situaciones normales de acuerdo con su modelo mental. Operar transparentemente en entornos familiares tiene gran utilidad (esta es la “economía del hábito” que mencionamos en “Modelos mentales” y la “ceguera experta” de “Aprendiendo a aprender”, capítulos 5 y 3 del Tomo 1). Pero esta transparencia también tiene sus riesgos. Si en una situación de emergencia uno conduce en forma automática, probablemente sufra un accidente. De la misma forma, quien se aferra de manera automática a su modelo mental en una situación donde hay múltiples interpretaciones válidas, corre el riesgo de antagonizar a los demás y terminar atrapado en una discusión tan estéril como desgastante.

La clave para prevenir las dificultades no es dejar de hacer inferencias, cosa imposible por cierto. La clave está en hacer conscientes y discutibles esas inferencias cuando uno se encuentre en situaciones de desacuerdo. Cuando el avión entra en una zona de tormenta, conviene desconectar el piloto automático y operar los controles en forma manual. Es más lento y engorroso que dejar que las rutinas hagan su trabajo, pero es mucho mejor hacer el esfuerzo y volar como corresponde, que dejarse llevar y terminar estrellado. Cuando los interlocutores enfocan su atención en sus modelos mentales y descienden por sus escaleras de inferencias hacia la realidad, pueden encontrar un terreno común desde donde construir una comprensión mutua. Este entendimiento les permite avenirse, aunar criterios y subir una escalera de inferencias compartida.

*Algunas estrategias para mejorar la efectividad  
en las conversaciones conflictivas*

- Reconocer que las observaciones, interpretaciones, opiniones, conclusiones y recomendaciones que uno tiene en mente están condicionadas por su modelo mental. Reconocer también que otra persona, con un modelo mental distinto, podría hacer observaciones, interpretaciones, opiniones, conclusiones y recomendaciones distintas, pero no por ello menos válidas. En la reunión con Pedro, por ejemplo, Carlos podría haber reflexionado: “Este silencio me da mala espina, pero no sé cuál es la idea que tiene este sujeto. Me pregunto qué le estará pasando por la cabeza. Mejor no juzgarlo hasta tanto obtenga más información”.
- Indagar sobre los 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 su recomendación. En la reunión con Miguel, Ana pudo haberse preguntado: “¿Por qué insiste tanto en cortar los gastos en publicidad? Tal vez él tenga datos que desconozco. Mejor le pregunto antes de empezar una discusión”. A partir de ese pensamiento, podría haber indagado: “Miguel, ¿qué lo lleva a pensar que cortar la campaña publicitaria nos ayudará a mejorar la rentabilidad?”.
- 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 su conclusión. Ana pudo haber dicho, “Miguel,

me sorprende su recomendación. Mi lectura es que nuestros clientes no compran porque no conocen cuán bueno es el producto. Para dar a conocer esas bondades yo sugeriría ser más agresivos con la publicidad. ¿Cómo ve usted la situación?”.

- 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. Antes de juzgar el comportamiento de Pedro, Carlos pudo haber comentado: “Ha estado en silencio durante los últimos diez minutos. Me gustaría saber qué piensa de la política de ventas que le describí”.
- Pedir ejemplos o ilustraciones. Hacer concretas las abstracciones. Por ejemplo, si Miguel dice: “Necesitamos aplicar una severa política de control de costes”, Ana puede pedir: “¿Puede darme un ejemplo de las medidas que adoptaría tal política?”. Miguel entonces podría responder: “Considero que debemos cortar los gastos de publicidad en un 30%”.

(Ver el capítulo anterior, “Exponer e indagar”, para una lista más completa de recomendaciones.)

## Descendiendo por la escalera de inferencias

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

que uno sostiene. Al indagar, uno invita a su interlocutor a bajar su escalera de inferencias, explicando su evidencia, criterios, razonamientos, conclusiones y sugerencias. Este descenso inferencial permite encontrar un terreno común desde el cual construir una interpretación compartida, o “cocinar juntos”, como lo llamamos en el capítulo anterior. Quien sabe exponer e indagar puede “tomar de la mano” a su interlocutor y proceder juntos hacia “tierra firme”.

Al exponer, uno está contestando (antes de que se lo pregunten) las 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. El exponer y el indagar son imágenes especulares que hacen que baste con una persona competente para mejorar la conversación global. Por supuesto, sería mejor que todos los participantes conocieran la metodología, pero es suficiente con que uno solo maneje las herramientas para elevar el nivel de la interacción. Esto es, siempre y cuando los demás estén dispuestos a ser guiados por quien sabe exponer e indagar productivamente.

## Carlos y Pedro

Si Carlos supiera utilizar el modelo de la escalera de inferencias, su encuentro con Pedro sería distinto.

A los diez minutos de iniciada la reunión Carlos piensa: “Hasta ahora he hablado solo. Espero que no crea que estoy monopolizando la conversación. Mejor verifico qué piensa”. Carlos detiene su presentación y dice:

—Pedro, usted ha permanecido en silencio desde el momento en que comencé a hablar. ¿Qué opinión le merece mi exposición?



—Me parece muy bien —contesta Pedro—. Escuché atentamente para no perderme nada, y todo lo que dijo me resulta muy razonable.

Después de otros diez minutos durante los cuales Carlos habla y Pedro escucha, Carlos piensa: “Este silencio me deja perplejo. ¿Cómo puede este individuo ser tan exitoso si no habla? No quiero hacer un juicio apresurado. Mejor verifico con él una vez más”.

—Pedro, tengo que confesarle algo: aunque tengo menos experiencia que usted, hace cinco años que estoy en ventas. En ese tiempo he aprendido que el mundo allí afuera es duro y que hace falta ser agresivo para triunfar. Por eso me preocupa su silencio. Todos los representantes de ventas exitosos que he conocido son extravertidos y verbalmente agresivos. ¿Siempre se mantiene usted tan callado?

Pedro ríe:

—Usted me recuerda a mi profesor de debates en la escuela secundaria. “El que habla primero habla dos veces”, solía decirme; y “la mejor defensa es un buen ataque”. Él estaba convencido de la superioridad de su método, pero yo siempre lo sorprendía guardando silencio primero, escuchando cuidadosamente y rebatiendo las opiniones de mi oponente cuando era mi turno. Aprendí esa técnica de mi padre que siempre buscaba entender, más que convencer al otro —continúa Pedro—. Él era un vendedor de gran éxito. Siempre me decía: “Si hay una lección que aprendí en este trabajo es que a la gente le gusta que la escuchen con atención. Cuanto más intensamente escuches a las personas, más entenderás sus necesidades y podrás ofrecerles lo que mejor les sirva. Así es como se hacen las ventas”. Ese consejo no sólo me ha ayudado a resolver muchas situaciones, sino que a través de los años me ha ayudado a lograr contratos muy importantes.

Mirando a Pedro con ojos distintos, Carlos comenta:

—Qué buena historia. Nunca había pensado que escuchar es una técnica de ventas efectiva. Estoy sumamente interesado por verla en acción. Ahora, con respecto al viaje al norte...”

Carlos se dio cuenta a tiempo de que había estado haciendo inferencias sobre el comportamiento de Pedro. Se abstuvo de subir apresuradamente por la escalera de inferencias e hizo explícitas sus preocupaciones, indagando sobre el razonamiento de Pedro. Para explicar su preocupación, Carlos expuso su modelo mental acerca de qué condiciones se requieren para tener éxito en ventas. Pero en vez de creer que su modelo era la única verdad, Carlos se mantuvo receptivo, aceptando la posible validez del modelo de Pedro. Esta conversación bien podría ser ahora la base de una excelente relación, donde Carlos y Pedro trabajen en equipo con gran efectividad.

Muchas veces nuestros prejuicios y nuestras decisiones apresuradas nos hacen valorar erróneamente a las personas y cometer las peores equivocaciones. Muchas veces la desconfianza ya instalada en nosotros, hace que juzguemos injustamente a personas y situaciones sin analizar los datos. Si tuviéramos un poco menos de “seguridad” en nuestras opiniones, un poco más de humildad en nuestras “certezas”, podríamos detener nuestro ascenso automático por la escalera de inferencias y actuar más conscientemente.

### Historia con moraleja: En el andén de la vida

Esta es una historia sobre el riesgo de subir en forma apresurada la escalera de inferencias (o de formarse opiniones) sin verificar las suposiciones.

Cuando aquella tarde ella llegó a la estación, le informaron que la partida de su tren se retrasaría una hora.

La elegante señora, un poco fastidiada, compró una revista, un paquete de bizcochos y una botella de agua para pasar el tiempo.

Buscó un banco en el andén central y se sentó a esperar.

Mientras hojeaba su revista, un joven se sentó a su lado y comenzó a leer un periódico. Imprevistamente, sin decir una sola palabra, el muchacho estiró la mano, tomó el paquete de bizcochos y comenzó a comerlos despreocupadamente.

La mujer se molestó; no quería ser grosera, pero tampoco podía dejar pasar aquella situación o hacer de cuenta que nada había sucedido; así que, con un gesto exagerado, tomó el paquete y sacó una galleta, la exhibió frente al joven y la comió mirándolo fijamente a los ojos.

Como respuesta, el joven tomó otra y, mirándola a su vez, se la llevó a la boca y sonrió.

La señora ya enojada, con ostensibles señales de fastidio, volvió a comer una galleta, manteniendo la mirada fija en el muchacho.

El diálogo de miradas y sonrisas continuó entre galleta y galleta, ella cada vez más irritada y él cada vez más sonriente.

Finalmente, la señora se dio cuenta de que sólo quedaba un bizcocho. "No podrá ser tan caradura", pensó mientras miraba alternativamente al joven y al paquete.

Con calma, el joven alargó la mano, tomó la última galleta y, muy suavemente, la partió exactamente por la mitad.

Con un gesto amoroso, ofreció una parte a su compañera de banco.

"¡Gracias!", dijo la mujer tomándola con rudeza.

"De nada", contestó el joven sonriendo dulcemente mientras comía la suya.

Entonces el tren anunció su partida.

La señora se levantó furiosa del banco y subió a su vagón.

Al arrancar, desde la ventanilla de su asiento vio al muchacho todavía sentado en el andén y pensó:

“¡Qué insolente, qué mal educado, qué será de nuestro mundo con una juventud así!”

Sin dejar de mirar con resentimiento al joven, sintió la boca reseca por el disgusto que aquella situación le había provocado. Abrió su bolso para sacar la botella de agua y se quedó totalmente sorprendida cuando encontró dentro de su cartera su paquete de bizcochos intacto.