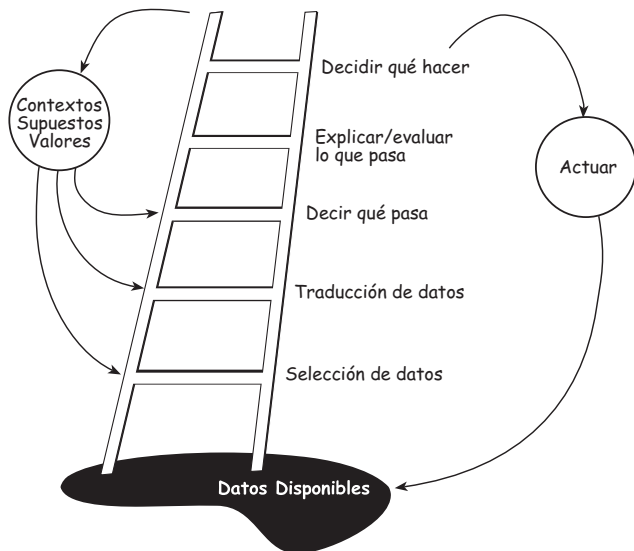




La Escalera de Inferencias

La manera en que actuamos depende de cómo entendemos la situación en la que nos encontramos. Nuestro entendimiento nos parece obvio, como si estuviera dado por la situación misma. Pero la gente puede llegar a conclusiones muy diferentes, dependiendo de qué aspectos de la situación perciban y cómo interpreten lo que está pasando. La Escalera de Inferencias es un modelo de los pasos que usamos para darle sentido a las situaciones y poder actuar en consecuencia. Nos ayuda a reflexionar acerca de nuestro pensamiento y coordinarlo con otras personas.



DATOS DISPONIBLES: Todos los datos observables directamente que nos rodean en nuestra vida cotidiana, incluyendo las palabras de los demás, tono de voz y movimientos del cuerpo; resultados estadísticos de una investigación de mercado; reportes contables, etc.

Ejemplo: Karen responde a nuestra sugerencia haciendo una pausa y luego dice: "Eso suena como un enfoque racional."

SELECCIÓN DE DATOS: Dado que no podemos prestar atención a todos los datos disponibles, en ocasiones elegimos conscientemente qué datos seleccionar y cuáles ignorar. Sin embargo, más a menudo, el proceso de selección ocurre en el subconsciente.

Ejemplo: Usted nota que Karen hizo una pausa y luego describió la sugerencia como "un enfoque racional."

TRADUCCIÓN DE DATOS: Cuando los datos que seleccionamos tienen que ver con la interacción humana –incluyendo el lenguaje hablado, la comunicación escrita y los gestos– ponemos en nuestras propias palabras lo que la persona está diciendo o haciendo. Esta traducción se da mientras escuchamos y es fundamental en la interpretación del significado de las acciones de las personas.

Ejemplo: Se dice a usted mismo, "Karen quiere decir que hay un problema con mi sugerencia. Aunque es racional, deja de lado la parte de las emociones involucradas."

DECIR QUE PASA: Este paso continúa con el proceso de interpretación caracterizando lo que pasa en una categoría más general.

Ejemplo: Usted caracteriza las acciones de Karen como "Tiene dudas acerca de mi sugerencia y las está cubriendo."

EXPLICAR/EVALUAR LO QUE PASA: Cuando hemos dicho lo que pasa, explicamos por qué pasa haciendo uso de nuestro acervo de teorías causales. También podemos evaluarlo como bueno o malo de acuerdo con nuestro sistema de valores.

Ejemplo: Usted afirma que "Karen se siente incómoda con el conflicto y nos está previniendo cortésmente para que seamos de más ayuda para ella."

DECIDIR QUE HACER: Con base en cómo explicamos y/o evaluamos lo que pasa y, con base en nuestro repertorio de acciones, decidimos qué hacer.

Ejemplo: Usted decide dejar de ofrecer sugerencias.

CICLO REFLEXIVO: Nuestros supuestos, valores y creencias influyen la forma en que seleccionamos datos, interpretamos lo que pasa y decidimos qué hacer. Nuestras interpretaciones y decisiones se realimentan para reforzar (usualmente) nuestros supuestos, valores y creencias. Actuamos con base

en nuestras interpretaciones, y nuestros actos afectan los datos que están disponibles para nosotros. Entonces, nuestra manera de entender y actuar en el mundo crea un sistema auto - reforzador, aislándonos de formas de entendimiento alternativas.

COMO SUBIMOS LA ESCALERA DE INFERENCIAS

- Somos tan hábiles con nuestro pensamiento que saltamos hasta el peldaño superior sin siquiera saberlo.
- Registramos tácitamente algunos datos e ignoramos otros.
- Imponemos nuestras propias interpretaciones a estos datos y sacamos conclusiones a partir de ellas.

- No nos damos cuenta de que estamos haciendo interpretaciones porque no *pensamos* acerca de nuestro *pensamiento*.
- Por lo tanto, nuestras conclusiones nos parecen tan obvias que no vemos la necesidad de recrear los pasos que nos llevaron de los datos que seleccionamos a las conclusiones que generamos.

EL IMPACTO DE SALTAR HACIA ARRIBA EN LA ESCALERA

- Nuestras conclusiones nos parecen obviamente correctas.
- La gente puede llegar y de hecho llega, a conclusiones diferentes. Cuando todos ven obvias sus conclusiones, no ven la necesidad de expresar cómo las construyeron.

- La gente ve las diferentes conclusiones de otros como obviamente erróneas e inventa razones para explicar por qué otros dicen cosas erróneas.
- Cuando las personas no están de acuerdo, a menudo lanzan conclusiones entre ellos, desde arriba de sus respectivas escaleras, haciendo difícil resolver las diferencias y aprender de cada quien.

SUGERENCIAS PARA USAR LA ESCALERA DE INFERENCIAS

- Reconozca sus conclusiones como conclusiones basadas en inferencias, no como hechos evidentes en sí mismos.
- Acepte que su proceso de razonamiento puede tener lagunas o errores que usted no ve.
- Use ejemplos para ilustrar cómo los datos lo llevaron a sus conclusiones.
- Diga los significados que escucha en lo que otros dicen, para verificar si entiende correctamente.
- Explique los pasos de su pensamiento que lo llevan

- de los datos que selecciona a las conclusiones obtenidas.
- Pregunte a otros si tienen otras maneras de interpretar los datos o si ven lagunas en el pensamiento de usted.
- Acepte que otros pueden llegar a conclusiones diferentes porque tienen su propia Escalera de Inferencias, con una lógica con sentido para ellos.
- Pida a otros que ilustren los datos que seleccionan y los significados agregados.
- Pídale que expliquen los pasos de su pensamiento.