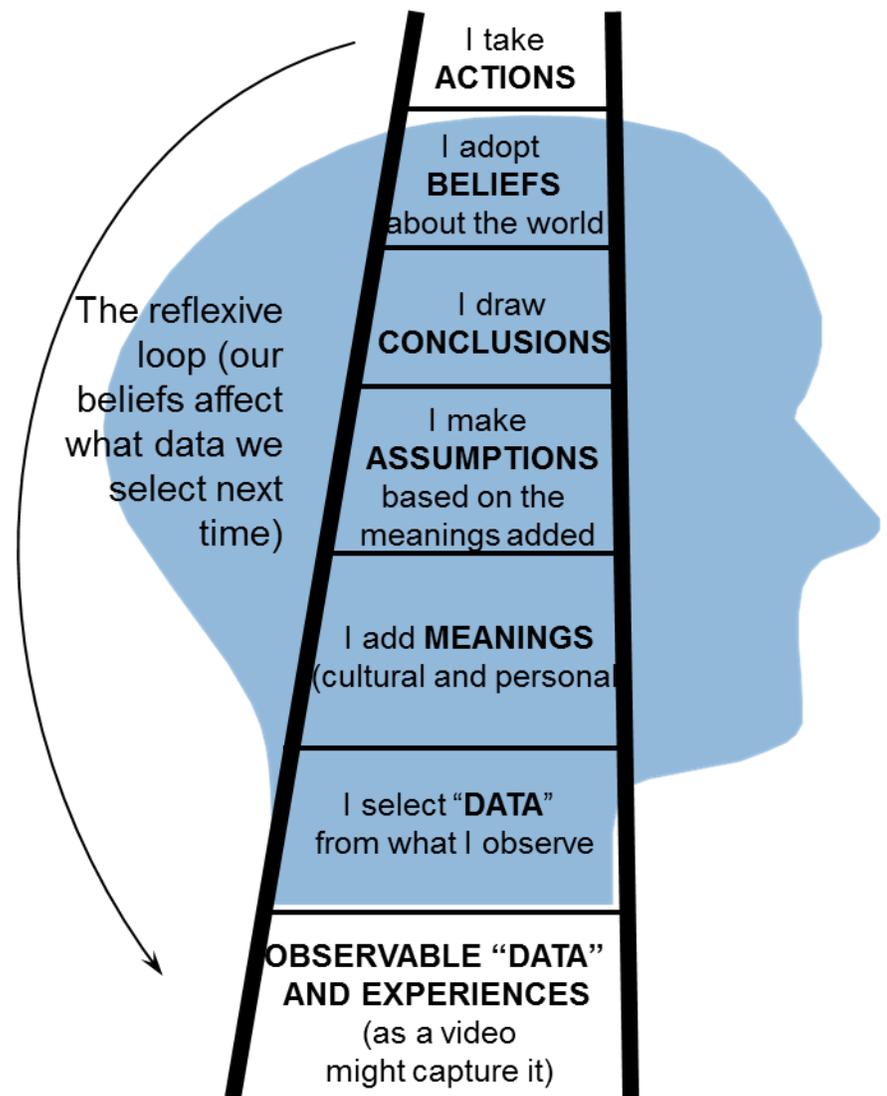


La escalera de la inferencia



La escalera de la inferencia fue desarrollada por primera vez por Chris Argyris e incluida en **The Fifth Discipline Fieldbook** de Peter Senge y otros, Doubleday, 1994.

Escalera de inferencia: una vía mental común de abstracción creciente, que a menudo conduce a creencias erróneas. La escalera de inferencia es una herramienta útil que proporciona un marco para estructurar algunas de nuestras comunicaciones y conectar a la gente. Puede ayudarnos a lograr un entendimiento común.

Vivimos en un mundo de creencias autogeneradas (burbujas) que en gran medida no se han puesto a prueba. Adoptamos esas creencias porque se basan en conclusiones, que se infieren de lo que observamos, más nuestra experiencia pasada. Nuestra capacidad para lograr los resultados que realmente deseamos se ve mermada por nuestras creencias 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.



La escalera de la inferencia

No puedes vivir tu vida sin añadir significado ni sacar conclusiones. Sería una forma ineficaz y tediosa de vivir. Pero puedes mejorar tus comunicaciones reflexionando y utilizando la escala de inferencia de tres maneras:

- Ser más consciente de tu propio pensamiento y razonamiento (reflexión);
- Hacer que su pensamiento y razonamiento sean más visibles para los demás (defensa).
- Indagar sobre el pensamiento y el razonamiento de los demás (indagación).

Haz visible tu proceso de pensamiento. Intenta imaginarte el punto de vista de los demás sobre lo que estás diciendo.

Qué hacer	Qué decir
Exponga sus hipótesis y describa los datos que le han llevado a formularlas.	Esto es lo que pienso y así es como he llegado hasta aquí.
Explica tus suposiciones	Asumí que...
Explicite su razonamiento: <ul style="list-style-type: none"> • quién se verá afectado • cómo se verán afectados • por qué 	Llegué a esta conclusión porque...
Dé ejemplos de lo que propone	Imagina que...

Ponga a prueba públicamente sus conclusiones e hipótesis.

Qué hacer	Qué decir
Anime a los demás a explorar su modelo, sus hipótesis y sus datos. No se ponga a la defensiva.	¿Qué opinas de lo que acabo de decir?
Revele dónde tiene menos claro su pensamiento.	He aquí un aspecto que podría ayudarme a reflexionar...
Escuche, manténgase abierto y anime a los demás a aportar puntos de vista diferentes.	Lo ves diferente? ¿Lo ves de otra manera?

Pide a los demás que hagan visible su proceso de pensamiento.

Qué hacer	Qué decir
Acompañe a los demás por la escalera de la inferencia.	¿Qué le lleva a concluir eso? ¿Puede ayudarme a entender lo que está pensando?
Explique los motivos de su consulta.	Te pregunto por tus suposiciones porque...
Comprueba si has entendido lo que te han dicho.	¿Estoy en lo cierto al decir...?

La escalera de la inferencia como herramienta de desarrollo del liderazgo

Mejorar la comunicación

En las presentaciones:

Organiza tus pensamientos para llegar a conclusiones que te ayuden a crecer.

Describe los datos que dispones y el significado que tienen para ti/para el trabajo/los expertos en la materia. Utiliza frases como: "Estos son los datos que tengo y lo que creo que significan".

- Explique sus hipótesis. "Basándome en estos datos, he hecho las siguientes suposiciones relativas a nuestro proyecto...".
- Pon a prueba tus suposiciones animando a los demás a que te hagan preguntas. "¿Qué piensas de lo que acabo de decir? ¿Te parecen razonables estas ideas? ¿Hay algún supuesto adicional que debería hacer?".
- Exponga sus conclusiones. En este punto, es muy importante que hagas visible tu razonamiento: quién y qué se verá

Mantente abierto y haz saber a los demás que estás abierto a debatir la decisión en cualquiera de estos niveles: quizá otra persona tenga datos diferentes o haya atribuido un significado distinto a los mismos datos. Plantee preguntas como "¿Alguien tiene datos adicionales que quiera aportar? ¿Hay algo que se me haya pasado por alto? ¿A alguien se le ocurre una implicación diferente para esta información?".

Recuerde que es muy posible que otras personas lleguen a conclusiones diferentes basándose en los mismos datos porque sus significados y supuestos podrían variar drásticamente. La clave de la eficacia es explorar este aspecto en las primeras fases del proceso de decisión y llegar a un entendimiento común.

Utiliza un lenguaje corporal abierto: ponte de pie con las manos a la espalda, demuestra que estás escuchando cuando te hagan preguntas inclinando ligeramente la cabeza y mirando directamente al interlocutor. Aclare la pregunta formulada. Recuerde que una pregunta que incluya sus pensamientos es en realidad una forma diferente de decir las cosas. No intentes enmascarar tus opiniones en las preguntas. Exponga su pensamiento y luego permita que los demás expongan el suyo preguntándoles de verdad en qué creen.

En las reuniones:

Recuerde que, debido al ritmo al que solemos trabajar y a la velocidad a la que se mueven los negocios hoy en día, es natural que queramos movernos con rapidez cuando intentamos convencer a los demás de nuestras ideas o influir en ellos. Esto a menudo conduce a un acuerdo superficial con una idea que rápidamente se desmorona en los días siguientes. Sin embargo, si vas un poco más despacio a la hora de explicar tu idea, acabarás ahorrando mucho tiempo porque podrás alcanzar niveles de acuerdo más profundos. Exponga y discuta su proceso de pensamiento con los demás.

Describa los datos de que dispone y el significado que esos datos tienen para usted/el sector/los expertos en la materia. Utilice frases como: "Estos son los datos que tengo y lo que creo que significan".

Explique sus hipótesis. "Basándome en estos datos, he formulado las siguientes hipótesis relativas a nuestro proyecto...".

Exponga sus conclusiones. En este punto, es muy importante que haga visible tu razonamiento: quién y qué se verá afectado, cómo y por qué. "He llegado a esta conclusión porque... y la forma en que creo que afectará a nuestro negocio es...".

Revele a los demás dónde tiene menos claro su pensamiento. Haga preguntas para implicar a los demás, como por ejemplo "Este es un aspecto que me vendría bien analizar. ¿Qué opinas tú? ¿Qué crees que debería tener más en cuenta? Hagamos una lluvia de ideas sobre otras alternativas en cuanto a lo que significa esta información".

No te pongas a la defensiva cuando te pregunten. Mantente abierto y haz saber a los demás que estás abierto a discutir la decisión en cualquiera de estos niveles: quizá otra persona tenga datos diferentes o haya atribuido un significado distinto a los mismos datos. Recuerde que es muy posible que otras personas lleguen a conclusiones diferentes basándose en los mismos datos, porque sus significados y suposiciones podrían variar drásticamente. La clave de la eficacia está en explorar este aspecto en las primeras fases del proceso de decisión.

Explica tus ideas y pide a los demás que hagan lo mismo exponiendo el proceso de pensamiento: "Esto es lo que pienso y así es como he llegado a esa conclusión... Estos son los datos que tengo y lo que significan... Estas son las suposiciones que he hecho sobre la información que tengo... Me he formado estas opiniones porque tengo estos datos que significan esto para mí... ¿Qué significa para ti... Hay más datos que conozcas?". Pide a los demás que hagan visible su proceso de pensamiento utilizando el mismo tipo de preguntas y comprueba tu comprensión de lo que dicen los demás. "¿Te he entendido bien que crees que los datos significan esto... por lo que tu recomendación se basa en la suposición de que...".

Cuando hagas preguntas a los demás, haz una pausa y escucha realmente la respuesta. A menudo, hacemos una pregunta, pero en realidad estamos afirmando lo que creemos que es así, como por ejemplo: "¿No crees que... no sería mejor si...?". Estas "falsas" preguntas sólo conducen a más discusiones en nuestro nivel de "conclusión" porque sólo estamos intentando demostrar o convencer a los demás de que tenemos razón. Si realmente quieres implicar a los demás y te interesa su opinión, pídeles su opinión de una forma que no incluya exponer la tuya.

Al principio puede parecer engorroso seguir este enfoque porque estamos muy acostumbrados a hablar sólo de nuestras opiniones o recomendaciones. Sin embargo, con el tiempo, puede convertirse en un proceso cómodo y muy eficaz.