



Distinciones del lenguaje

**TEMA 4. Utilización
activa de la conciencia:
columna izquierda y
escalera de inferencia**

La columna izquierda

En las conversaciones es usual mantener dos diálogos. El primero es el diálogo explícito, en el que se habla sobre lo que se piensa y se siente. El segundo es el diálogo tácito, llamado también “monólogo interno” y que está relacionado con lo que no se dice pero que influye en la comunicación (Kothari et al., 2011).

Por ejemplo:

Esta es una conversación entre Carlos (gerente de Ventas) y su jefe Mario (gerente general).



Lo que Carlos pensó y sintió, pero no dijo	Lo que Carlos y Mario dijeron
<p><i>¡Por fin llega! Como siempre, ¡tarde! ¡No tiene ni la más mínima idea de lo que significa respetar el tiempo de los demás!</i></p>	<p>Mario: Hola Carlos, ¿cómo estás? Disculpa la espera, no te imaginas lo difícil que es llegar a tiempo con este tráfico...</p> <p>Carlos: Hola jefe, bien gracias. No se preocupe, mientras llegaba aproveché para revisar mi correo.</p>

<p><i>Ahora sí vamos al grano, ni se imagina la noticia que le tengo...</i></p>	<p>Carlos: Bueno jefe, aprovechando que ya estamos juntos, quiero comentarle que se nos está presentando una situación muy compleja con Supertax, uno de los clientes más grandes e importantes que tenemos.</p> <p>Mario: Ah sí, dime cuál es el problema.</p>
<p><i>El problema está en que usted nunca tiene tiempo para prestarle atención a lo que verdaderamente importa.</i></p>	<p>Carlos: ¿Recuerda que hace un tiempo le pedí que me acompañara a conversar con este cliente pero que finalmente usted no pudo ir?</p>
<p><i>Claro, siempre pensando que yo soy “Superman”</i></p>	<p>Mario: Sí, pero pensé que tú lo habías resuelto.</p>
<p><i>Entonces qué... no hay nada que hacer... que se pierda el cliente...</i></p>	<p>Carlos: Realmente yo he hecho todo lo posible para contenerlo, pero la situación se sale de mis manos, porque ellos quieren negociar mejores precios.</p> <p>Mario: Sí, entiendo, pero eso es muy difícil, ya sabes que nuestros precios están lo más bajo posible para ellos.</p>
<p><i>¡Qué buena solución! ¡Lavándose las manos como siempre! Como no es él el que tiene que lidiar con ellos, ahora soy yo el que se deja intimidar... ¡Qué descaró!</i></p>	<p>Carlos: ¿Cómo crees que debemos manejar esta situación, sin perderlo como cliente?</p> <p>Mario: Esperemos a ver qué pasa más adelante, por ahora no les digas nada, haz “oídos sordos”. El cliente sabe que tenemos buenos precios... no te dejes intimidar por él.</p>

En este caso, Carlos y Mario están teniendo una conversación muy importante para el desarrollo de las relaciones con uno de los mejores clientes de la empresa. Sin embargo, puede observarse que la conversación no tiene el resultado que Carlos espera y, al contrario, él tiene pensamientos y emociones contenidos y ocultos, frente a la disposición de Mario para colaborar con él en la solución de la situación presentada con el cliente.

En la transcripción de la conversación, en el ejemplo anterior, pueden observarse dos columnas. La columna derecha, que muestra el diálogo tal como se dio, y la columna izquierda, en la que aparecen los pensamientos y emociones que Carlos pensó y sintió, pero no dijo.

El modelo de las dos

columnas es propuesto por Argyris y Schön (1978), como una técnica que permite analizar cómo operan los modelos mentales. Su idea central es lograr la consciencia sobre el trasfondo de las conversaciones y comprender cómo las interpretaciones que hacemos sobre situaciones concretas pueden dificultar la comunicación efectiva. Expresar lo que se piensa y se siente, de una forma sincera, genera relaciones interpersonales auténticas y permite estar en paz consigo mismo.

Conversaciones como la de Carlos y Mario se llevan a cabo constantemente. Esto hace parte del día a día entre las personas y las organizaciones.



El hacer consciencia sobre la forma como dichas conversaciones se desarrollan, permite reparar situaciones que no fueron satisfactorias, generar diálogos transparentes, construir vínculos fuertes de confianza y confiabilidad, y obtener resultados más productivos (Wolk, 2013).

Wolk (2013) argumenta que la columna izquierda contiene juicios, supuestos, interpretaciones, sensaciones y emociones, tanto negativas como positivas.

Negativas

Rechazo
Fastidio
Miedo
Descalificación
Intolerancia
Resentimiento
Desconfianza

Positivas

Amor
Ternura
Compasión
Solidaridad



El procesamiento de la columna izquierda

Es importante tener en cuenta que, cuando las personas describen observaciones o hechos objetivos que pueden ser confirmados, están hablando del mundo, pero cuando emiten juicios u opiniones, están hablando más de ellas mismas y de la forma en que interpretan el mundo a través de sus modelos mentales.

Por ejemplo, cuando se dice:

<p>Carla tiene el cabello recogido.</p>	<p>Hecho objetivo, ya que es posible confirmar, mediante la observación, que Carla tiene el cabello recogido.</p>
<p>Carla es una persona tóxica.</p>	<p>Opinión subjetiva, ya que proviene de la interpretación de quien la emite. Es el juicio que nace de la forma en que esa persona ve el mundo.</p>

El problema radica en que, en muchas ocasiones, las personas confunden las opiniones con los hechos, y asumen que lo que piensan, sienten y dicen, es la única verdad (Kofman, 2001). Una forma de procesar estos juicios es adueñándose de la propia opinión: “Yo opino que Carla es tóxica”. Y más profundamente, sería: “Me es difícil lidiar con personas como Carla

porque en mi opinión es tóxica”. En esta última expresión, la persona que la emite habla de sí misma y muestra lo que hay detrás de su emoción. De esta forma se reflexiona sobre los juicios, definiendo la relación que la persona tiene con lo que está juzgando.

Kofman (2001) postula el dilema de la columna izquierda y refiere que hay cuatro elementos que lo conforman:

1. La incapacidad de las personas para controlar la existencia de pensamientos y sentimientos ocultos.
2. Conflictos que se pueden generar si esos pensamientos y sentimientos ocultos son expresados.
3. Impacto negativo que esos pensamientos y sentimientos ocultos tienen en la persona que no los expresa.
4. Aunque esos pensamientos y sentimientos no se expresen, es imposible ocultar su energía.



Este autor indica que es posible procesar la columna izquierda hasta encontrar su esencia de pureza y su efectividad, transformándola en energía para impulsarla, fortaleciendo los vínculos y la dignidad personal. Y para esto, propone los siguientes pasos:

1. Tomar consciencia de la existencia de la columna izquierda, y aceptar su contenido sin validarlo.

2. Asumir la responsabilidad para modificar la conducta propia y entender que siempre se tiene la posibilidad de responder a las circunstancias, considerando que los pensamientos difíciles son una semilla para mejorar en la efectividad y en las relaciones.

3. Revisar las intenciones propias frente a la conversación, dejando a un lado la manipulación y teniendo respeto por el otro.

4. Analizar críticamente los contenidos de la columna izquierda. Teniendo en cuenta lo siguiente:
 - ▶ Apropiarse de las opiniones propias reconociendo que estas son subjetivas.
 - ▶ Buscar los hechos que sustentan estas opiniones.
 - ▶ Identificar y analizar los criterios que se están utilizando para comparar las observaciones.

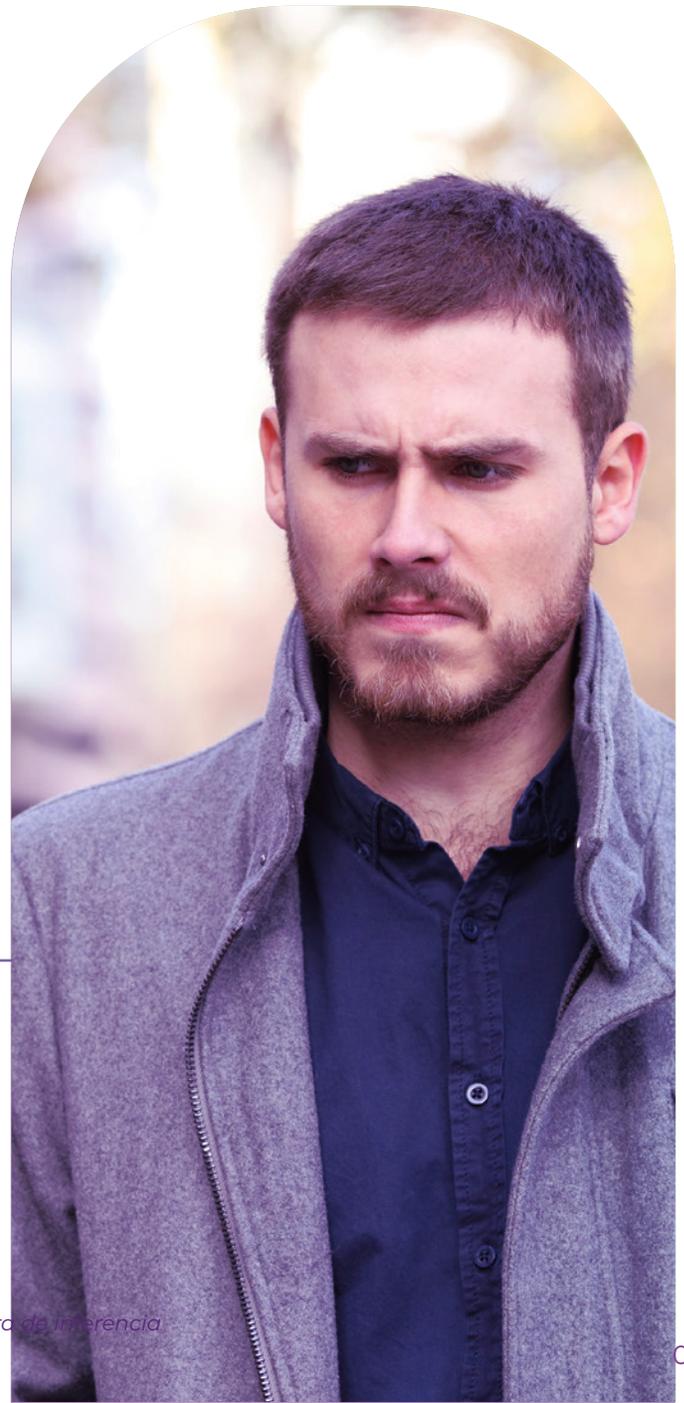


- ▶ Encontrar el interés subyacente que hace que esas opiniones sean importantes.
- ▶ Estimar las consecuencias que esas interpretaciones tienen en las acciones.
- ▶ Revisar las acciones previstas a la luz de los valores personales.
- ▶ Reconocer que es posible procesar la columna izquierda propia, y también la del interlocutor.

La escalera de inferencias

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

Cuento tradicional alemán.



Los seres humanos crean su propia realidad a través de la forma como ven el mundo. Cada persona es un observador diferente y genera creencias y acciones basadas en sus observaciones.

Argyris y Schön (1978) desarrollan el modelo de la escalera de inferencias, y lo definen como un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas. Este modelo representa la forma en que las personas construyen sus juicios

Nuestras creencias afectan qué información vamos a seleccionar la próxima vez

La escalera de INFERENCIAS



Figura 1. Escalera de inferencias.

Fuente: Kofman, F. (2001). Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte. Argentina: Granica.

La escalera de inferencias ilustra la forma como se asciende 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 (Kofman, 2001).

A continuación, se analiza cada uno de los pasos que sugiere este modelo:

Peldaño	Nombre	Descripción
1°	Observación de la realidad	Recrea la observación que se hace de los hechos, tal como los ve el observador, sin agregar aún ninguna interpretación.
2°	Selección de la información	El observador selecciona la información que considera importante, en función de sus modelos mentales, que incluyen sus creencias y experiencias previas.
3°	Adición de significados	El observador, una vez seleccionada la información que considera importante, la analiza de manera subjetiva a través de sus lentes, en el contexto de sus creencias y experiencias previas.
4°	Hacer suposiciones	El observador hace suposiciones, aplicando el contexto del tercer paso a una situación específica, sin tener en cuenta explicaciones o puntos de vista alternativos.

5°	Sacar conclusiones	El observador saca conclusiones del significado que le da a la situación particular y sobre la forma como debería actuar.
6°	Adoptar creencias basadas en conclusiones	El observador procede a transformar sus conclusiones en creencias personales, que luego trasladará a otras situaciones que se presenten en el futuro. Cada vez que el observador saca conclusiones, sean estas válidas o no, está reforzando sus creencias. Este proceso se denomina “bucle reflexivo” y se explica como un círculo vicioso en el que las creencias influyen en las decisiones, y luego esas decisiones refuerzan las creencias.
7°	Tomar acciones	Corresponde a la toma de decisiones del observador, las cuales están basadas en sus creencias. A los ojos del observador, estas son correctas porque están basadas en lo que él/ella cree. Sin embargo, son decisiones basadas en sus suposiciones y en la forma como él ve el mundo y crea su propia realidad.

Así como se asciende por la escalera de inferencias, también es posible bajar por ella para comprender la raíz de los juicios y convertir las conversaciones conflictivas en oportunidades de mejoramiento de la efectividad de la comunicación y de las relaciones interpersonales (Kofman, 2001).



Figura 2. Proceso para bajar de la escalera de inferencia (Kofman, 2001).

Referencias

Argyris, C., y Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Estados Unidos: Addison-Wesley.

Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Argentina: Granica.

Kothari, A., Bickford, J., Edwards, N., Dobbins, M., y Meyer, M. (2011). Uncovering Tacit Knowledge: a Pilot Study To Broaden The Concept Of Knowledge In Knowledge Translation. *BMC Health Serv Res*.

Wolk, L. (2013). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Argentina: Gran Aldea Editores.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.