
Borrador de Método

Área de Evaluación

ISSN: 1692-9667



Método

Grupo Transdisciplinario de Investigación en Ciencias Sociales

www.grupometodo.org

Reuniones y modelos mentales: una aplicación para el manejo del trabajo en equipo

Isaac De León Beltrán
Diego Jaramillo Restrepo

Documento 42

Junio 15
2006

BORRADORES DE MÉTODO es un medio de difusión de las investigaciones del Grupo Método. Estos documentos son de carácter provisional, de responsabilidad exclusiva de sus autores y sus contenidos no comprometen a la institución. No son una versión final, pero pueden ser citados.

Borradores de Método. No 42. Junio 15 de 2006.
Editor Fundación Método
Colección Evaluación.

© Isaac De León Beltrán y Diego Jaramillo Restrepo
Reuniones y modelos mentales: una aplicación para el manejo del trabajo en equipo

© Fundación Método. Telefax: (571) 4005765
2006. Todos los derechos reservados.
Primera edición 2006.
Impreso en Colombia. Bogotá.

Reuniones y modelos mentales: una aplicación para el manejo del trabajo en equipo

Isaac De León Beltrán y Diego Jaramillo Restrepo

Resumen

Este trabajo es una propuesta para que las reuniones se conviertan en espacios de intercambio y enriquecimiento de los modelos mentales. El punto de partida es que las reuniones en las organizaciones se pueden utilizar para enriquecer la comprensión de un problema. La cuestión central consiste en el reconocimiento del aspecto emocional de los modelos mentales. Así, lo que se busca es que el proceso de revisión e intercambio de puntos de vista frente a un problema enriquezca las opciones de acción de un decisor. El documento se basa en los trabajos de Peter Senge, Richard Bandler, John Grinder y Humberto Maturana.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsiona sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. Los seres humanos no pueden recorrer los complejos entornos de nuestro mundo sin “mapas mentales” cognoscitivos, y todos estos mapas, por definición, adolecen de limitaciones. (...) Pero como los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen.

Peter Senge. *La quinta disciplina en la práctica*

El objetivo de este documento es presentar una serie de consideraciones con el fin de aumentar la productividad de las reuniones. Las reuniones de las que se ocupa este texto son las que se dan en una organización pública o privada preocupada por el aprendizaje, la claridad y la evaluabilidad de sus objetivos. Una reunión es productiva cuando enriquece los modelos mentales de los participantes y además permite la asignación y verificación de tareas y responsabilidades. La tesis central del documento es que las reuniones pueden servir como espacios de aprendizaje individual y colectivo por medio de un intercambio de modelos mentales. Una reunión puede ser productiva si los participantes tienen claridad con respecto a los propósitos de la misma. Los propósitos de una reunión pueden ser dos, a saber: a) intercambiar y enriquecer modelos mentales con el fin de explicar fenómenos relevantes para la organización, y, b) asignar tareas y responsabilidades. El presente documento se concentra en las reuniones orientadas al intercambio y enriquecimiento de modelos mentales. Si el propósito de una reunión no es claro, entonces no hay motivo por el cual reunirse. Muchos problemas de las organizaciones se pueden resolver sin reuniones. Por lo tanto, sólo tiene sentido una reunión si hay algún problema que es mejor enfrentar en equipo. Sin embargo, enfrentar un problema en equipo no significa que la responsabilidad se distribuya entre los participantes. No, de ninguna manera. Conviene no distribuir la responsabilidad. La responsabilidad de las decisiones de carácter gerencial no suele ser colectiva.¹ Por esta razón, conviene llamar la atención sobre lo siguiente: *las reuniones no sirven para tomar decisiones de manera grupal.*² Esto se explica fundamentalmente porque el proceso de consulta no debe confundirse con el proceso de decisión. El punto de vista adoptado en este trabajo es que una de las formas más importantes de enriquecer el proceso de consulta antes de

¹ Hay ejemplos de situaciones en las que las decisiones gerenciales son colectivas. Ese es el caso de cuerpos colegiados que deben tomar decisiones. Para ello dichos cuerpos suelen contar con procedimientos establecidos de deliberación y argumentación; véase el caso de la OTAN. Cuando una junta directiva tiene mucho poder es posible también la existencia de decisiones de carácter colectivo.

² La toma de decisiones se produce en un espacio más íntimo, es decir, dentro del círculo de personas más allegadas a la autoridad. Usualmente las personas más cercanas ayudan al decisor en el proceso de análisis político y moral de un posible curso de acción y esta deliberación no suele ser abierta a todos los miembros de la organización. Desde luego, esto presupone que las decisiones no son cosas de todos los días. Solo hay verdaderas decisiones cuando las personas se enfrentan a situaciones en las que deben responderse a la pregunta *¿en qué clase de persona me quiero convertir?*, y esto sólo es posible cuando hay una adecuada ponderación de valores morales y riesgos. Desde este punto de vista, una decisión es una forma de expresar y formar el carácter. Cfr. Joseph L. Badaracco, Jr, “La disciplina de fortalecer el carácter”, págs 96-120.

tomar una decisión es por medio de la confrontación y el enriquecimiento de los modelos mentales.

Este documento se divide en tres partes. En la primera se describe los aspectos generales del aprendizaje de modelos mentales. En la segunda se muestran las dificultades que surgen en la comunicación cuando las personas no se percatan de que están analizando el mundo desde un modelo mental. En esta sección se explica por qué los modelos mentales suelen ser defendidos desde posturas emocionales. En la tercera parte se presenta una serie de recomendaciones para la comunicación en una reunión. Este documento se basa en los trabajos de Peter Senge, Richard Bandler, John Grinder y Humberto Maturana.

1. Los modelos mentales y la historia personal

Los modelos mentales son un reflejo de nuestra historia personal. Los modelos mentales son los modelos del mundo que cada persona usa para hacer comprensible lo que sucede en la sociedad y en la naturaleza. Lo que hemos estudiado, las personas con que hemos vivido y trabajado y nuestras experiencias emocionales, entre otras, definen el tipo de modelos mentales con que operamos. Cada persona ha construido un conjunto de modelos mentales que le es propio. Los modelos mentales le sirven a las personas para tomar decisiones, para dialogar – y en ocasiones para no hacerlo – con los otros y para comprender los acontecimientos del mundo.

Cada individuo tiene también experiencias nuevas al crecer y vivir, y ninguna historia de vida es idéntica a otra. Nuevamente, a pesar de compartir muchas semejanzas, al menos algunos aspectos serán diferentes y peculiares a cada persona. Los modelos o mapas que creamos en el proceso de vivir están basados en nuestras propias experiencias individuales, y debido a que algunos aspectos de nuestras experiencias nos serán únicos como personas, partes de nuestro modelo del mundo nos serán exclusivas de cada uno de nosotros. Estas maneras poco comunes que cada uno de nosotros adopta para representar el mundo, constituyen un conjunto de intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta que son claramente propias. Estas diferencias garantizan que cada uno de nosotros tenga un modelo del mundo que de alguna manera será diferente del modelo de otra persona.³

De acuerdo con Richard Bandler y John Grinder, son tres los procesos mentales básicos que le sirven a las personas para crear sus modelos mentales, a saber, la *eliminación*, la *distorsión* y la *generalización*. Conviene señalar que estos procesos no son únicamente mentales ya que también comprometen los sentidos – el gusto, el tacto, el olfato y la vista son fundamentales en la creación de nuestros modelos mentales – y ciertos procesos de carácter neurofisiológico. Desde este punto de vista se asume que los procesos mentales tienen una correspondencia con procesos de carácter neurológico. Dichos procesos permiten entender la realidad por medio de su simplificación, lo cual se explica porque las personas escogen porciones de la realidad que le permiten operar en el mundo. El problema es que dicha

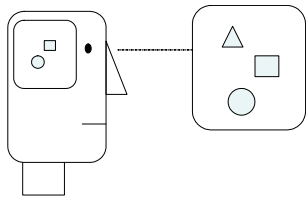
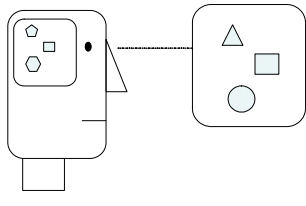
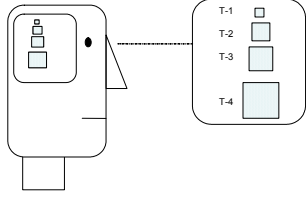
³ Richard Bandler y John Grinder, *La estructura de la magia*. Vol. I. *Lenguaje y terapia*, pág 33.

simplificación puede ser útil o perjudicial. Depende de las personas el poder identificar sus modelos mentales para reafirmarlos o sustituirlos; la cuestión es que es muy difícil operar sobre aquello de lo que no se es consciente.⁴

Una de las dificultades más importantes al momento de hacer una reunión productiva es el manejo de los diferentes modelos mentales. Cada uno de los participantes suele tener una visión distinta del mundo. Otro problema se produce cuando, por el contrario, todos tienen el mismo modelo mental; en estos casos la uniformidad en la comprensión de la situación

⁴ En la siguiente tabla se expone de un modo esquemático los tres procesos mentales básicos que guían la construcción de los modelos mentales. En cada uno de ellos se presenta un diagrama en el cual aparece la persona, su percepción de la realidad y la realidad. En el diagrama de la *eliminación* se representa la desaparición de uno de los objetos de la realidad en el modelo mental del observador. En el caso de la *distorsión* se muestra como dos objetos de la realidad son distorsionados. En la *generalización* se muestra como la persona después de ver como un objeto crece a lo largo del tiempo, espera que dicho objeto siga creciendo la siguiente vez que lo vea. En todos estos casos, se puede dar un proceso útil o perjudicial para el observador. Vale la pena resaltar que la eliminación, la distorsión y la generalización se presentan en forma conjunta. Es poco probable un proceso mental puro. Normalmente, por ejemplo, la generalización va acompañada de la distorsión y la eliminación. Lo mismo se puede afirmar de los otros procesos mentales, es decir, nunca se presentan aislados. Estas distinciones son útiles en la medida en que permiten reconocer algunos patrones de razonamiento propio y de los otros.

Cuadro 1.
Los tres procesos básicos de creación y consolidación de los modelos mentales según Richard Bandler y John Grinder.

Eliminación	Útil	Perjudicial
	<p>Como testigo de un accidente no ver – eliminar – el número y el color de las flores alrededor del lugar del accidente.</p> <p>En una negociación recordar los pocos datos vitales. El resto de datos se eliminan sin perjudicar la negociación.</p>	<p>Como testigos de un accidente no recordar – eliminar – el número de identificación y el tipo de vehículo.</p> <p>Eliminar los datos vitales en una negociación, como olvidar – eliminar – el monto y el garante.</p>
Distorsión	Útil	Perjudicial
	<p>Algunas películas no guardan correspondencia con la realidad y entretienen a los espectadores.</p>	<p>El éxito de un producto de la competencia, como no fue hecho por nosotros, es fruto del azar.</p>
Generalización	Útil	Perjudicial
	<p>El actuar con improvisación me causó perjuicios fuertes. Concluyo es peligroso actuar improvisadamente .</p>	<p>A partir de un acto agresivo de una persona inferir que es y será agresivo.</p> <p>Como tuve éxito en el pasado, todo negocio que emprenda será exitoso.</p>

problemática puede convertirse en una limitación. Cuando todos los participantes de una reunión comprenden una situación problemática del mismo modo es muy probable que el modelo mental compartido sea una extensión del sentido común, lo cual es, desde luego, poco provechoso para la organización en la medida en que muchos problemas organizacionales son contraintuitivos. Los modelos del mundo permiten enriquecer el proceso de análisis de los problemas pero también pueden dificultar el diálogo si no se hacen explícitos los supuestos que sustentan los modelos mentales de cada uno de los participantes. Una de las dificultades de las reuniones es que las personas no suelen percatarse de sus propios modelos mentales. Es frecuente que cada uno de los participantes tenga la convicción de que su punto de vista es mucho más objetivo que el de los demás. Esto se explica porque en general los modelos mentales suelen ser invisibles para las personas.⁵ Los modelos mentales son invisibles cuando la persona que los usa los confunde con la realidad; el problema es que los modelos mentales no son la realidad. Una de las dificultades para hacer explícitos los modelos mentales radica en que ellos han sido útiles para la persona que los usa, lo cual en ocasiones puede generar incluso una relación de dependencia. Esos modelos le han permitido a su portador moverse en el mundo, tener expectativas y resolver problemas. Siempre, de alguna u otra manera, los modelos mentales gratifican a su propietario. Y esa gratificación puede ser incluso la ratificación y el cumplimiento de una expectativa perjudicial para la persona portadora de un modelo mental empobrecido.⁶ Desde este punto de vista, la dependencia de un único modelo mental para enfrentar los problemas puede aumentar el riesgo de fracaso para las personas que tiene una relación de dependencia de un único modelo mental.

El problema no está en que el individuo elija mal o equivocadamente, sino que no tiene suficientes alternativas, no tiene una imagen del mundo rica y compleja. La paradoja más extensiva a la condición humana, que nosotros vemos, es que los procesos que nos habilitan para manipular símbolos – es decir,

⁵ Cfr. Peter Senge, *La quinta disciplina en la práctica*, pág 246

⁶ Los modelos mentales son una representación de la realidad. En ocasiones dicha representación será más cercana a lo que acontece en la realidad pero en otras no habrá mucha relación entre el modelo mental y la realidad. Las personas que consideran que sus modelos mentales son una representación objetiva de la realidad trabajan desde el punto de vista de la «objetividad sin paréntesis». Por el contrario, las personas que consideran que sus modelos mentales son una entre las múltiples opciones de representación de la realidad trabajan desde el punto de vista de la «objetividad entre paréntesis». Esto no significa que no exista una realidad independiente al observador. Esto significa que las representaciones pueden ser cercanas o lejanas de la realidad dependiendo de ciertas características del observador. Estas dificultades se explican porque es muy difícil para las personas distinguir entre realidad e ilusión. Dicho en otras palabras, es muy difícil distinguir entre realidad y modelo mental. En palabras de Humberto Maturana: “Esta conciencia de no poder distinguir entre ilusión y percepción, yo la señalo invitando a poner la objetividad entre paréntesis en el proceso de explicar. No quiero decir con esto que no existen objetos, o que no puedo especificar un cierto dominio de referencia que trato como existiendo independiente de mí. Lo que quiero decir con poner la objetividad entre paréntesis, es que me doy cuenta de que no puedo pretender que tengo la capacidad de hacer referencia a una realidad independiente de mí, y que me hago cargo de ello en el intento de entender lo que pasa con los fenómenos del conocimiento, del lenguaje y sociales, no usando referencia alguna a una realidad independiente del observador para validar mi explicar. Así, al no preguntarse por el origen de sus habilidades cognostivas y aceptarlas como propiedades constitutivas suyas, el observador actúa como si lo distinguido preexistiese a su distinción en el supuesto implícito de que puede hacer referencia a tal existencia para validar su explicar. A este camino explicativo lo llamo el camino explicativo de la objetividad sin paréntesis.” Humberto Maturana, *Emociones y lenguaje en educación y política*, pág 43.

para crear modelos – y que nos permiten sobrevivir, crear, cambiar y disfrutar, son los mismos que nos permiten mantener un modelo empobrecido del mundo. De modo que los mismos procesos que nos permiten realizar las más extraordinarias y espacialísimas actividades humanas son los mismos que bloquean nuestro crecimiento si cometemos el error de confundir el modelo con la realidad.

2. La defensa de los modelos mentales

Los modelos mentales suelen ser defendidos desde un punto de vista emocional. Con frecuencia las personas asumen la siguiente posición: *¡si atacan mi modelo mental me atacan a mí; mi modelo mental y yo somos una sola cosa!* Uno de los problemas de asumir esta posición es que una discusión entre modelos mentales se convierte en una discusión entre personas, lo cual suele redundar en problemas de comunicación y malestar interpersonal. Las personas usan sus modelos mentales para argumentar pero los supuestos detrás de cada modelo mental suelen estar anclados a creencias emocionales que no suelen hacerse explícitas. Es por eso que las tensiones entre modelos mentales tienen una parte emocional y una parte racional. El desconocimiento de una de estas partes de la discusión puede hacer fracasar el proceso de intercambio y enriquecimiento de los modelos. Los procesos de argumentación racional dan por supuesta la validez de las premisas utilizadas. Por lo tanto, en el proceso de razonamiento deductivo, es esencial no discutir el punto de partida. Sin embargo, la cuestión es que las premisas al no ser justificadas suelen estar ancladas emocional y vitalmente a las personas. De este modo, las emociones asociadas a los modelos mentales pueden quedar ocultas en el proceso de argumentación, o manifestarse de un modo dañino para las relaciones entre las personas. Así, y sin que las personas se percaten de ello, una discusión con un profundo sentido emocional puede ser confundida con una discusión de tipo racional. Esto no significa que las discusiones emocionales sean irracionales. No, lo que significa es que el debate se puede enriquecer si se hacen explícitos los supuestos emocionales que sustentan los modelos mentales en discusión. En este punto parecen coincidir los autores utilizados.

La razón se funda siempre en premisas aceptadas a priori. La aceptación a priori de las premisas que constituyen un dominio racional pertenece al dominio de la emoción y no al dominio de la razón, pero no siempre nos damos cuenta de ello. Pertenecemos, sin embargo, a una cultura que da a lo racional una validez trascendente y a lo que proviene de nuestras emociones, un carácter arbitrario. Por esto, nos cuesta aceptar el fundamento emocional de lo racional y nos parece que tal cosa nos expone al caos de la sin razón donde cualquier cosa parece posible. Ocurre, sin embargo, que el vivir no ocurre en el caos, y que hay caos solamente cuando perdemos nuestra referencia emocional y no sabemos qué hacer, porque nos encontramos recurrentemente en emociones contradictorias.⁷

⁷ Humberto Maturana, *Emociones y lenguaje en educación y política*, pág 48-49.

3. Mejorar la comunicación en una reunión

Los modelos mentales tienen unos supuestos emocionales que conviene hacer explícitos. Al hacer públicos los supuestos de cada uno de los modelos mentales aumenta la probabilidad de un intercambio provechoso de puntos de vista, lo cual es benéfico para la organización y útil para el proceso de decisión. Este es tal vez, la esencia del proceso de consulta. Así, el enriquecimiento de los modelos mentales permitiría que el decisor tenga más elementos de juicio al momento de tomar su decisión. De todas maneras, para poder hacer explícitos los modelos mentales conviene seguir un protocolo de diálogo en la medida en que hay un fuerte componente emocional involucrado en el intercambio de puntos de vista. Si las preguntas se plantean de una manera *emocionalmente incorrecta* lo más probable es que se inicie un improductivo proceso de defensa y ataque de modelos mentales y no el intercambio abierto de supuestos y creencias sobre el tema de interés. Sin embargo, las reuniones deben minimizar el riesgo de ser «excesivamente correctos», tanto en el aspecto emocional como en el aspecto intelectual. Es frecuente que las personas, con el ánimo de evitar algún tipo de confrontación, eviten hacer preguntas para desnudar los supuestos y creencias de los demás. Las reuniones no son para tratarse mal, pero tampoco se hacen para que no suceda nada. La habilidad de muchas personas para no indagar en los modelos mentales de los otros y de no permitir la indagación en los modelos mentales propios es denominada por algunos como la «destreza incompetente».⁸ Conviene, por lo tanto, minimizar esta clase de destrezas en las reuniones. En general, puede ser incómodo y hasta “...doloroso descubrir...que nuestros actos (o los de nuestro equipo u organización) se basan en datos erróneos o supuestos limitados. En el momento del descubrimiento, las emociones afloran a la superficie: furia, bochorno, incertidumbre, renuencia a hablar de un tema hasta entonces “indiscutible”, confusión sobre los procedimientos, temor a las represalias”.⁹ A continuación se presenta una tabla que permite adecuar las indagaciones en una reunión con un lenguaje emocionalmente correcto. Los procedimientos sugeridos permiten indagar en la estructura mental profunda de cada uno de los participantes de la reunión, pero con el cuidado de no inducir defensas emocionales innecesarias.

⁸ En muchas reuniones lo que se busca es evitar la confrontación y la incomodidad. El problema es que esta clase de reuniones no suele hacer aportes a la organización. En ocasiones, “...La tendencia humana a evitar conflictos, a ocultar los problemas graves, se institucionaliza y desemboca en una cultura empresarial que no puede tolerar la sinceridad en las conversaciones”. Chris Argyris ha denominado a dichas situaciones «las rutinas defensivas en la empresa». En general, la *destreza incompetente* se puede entender como la capacidad para aumentar la ambigüedad en la comunicación, retrasar las acciones y tratarse amablemente. Cfr. Chris Argyris, “La destreza incompetente”, págs 109-127.

⁹ Charlotte Roberts, “Qué esperar del trabajo con modelos mentales”, págs 249-252.

Procedimientos de comunicación sugeridos para explorar los modelos mentales en una reunión¹⁰

¿Qué quiere hacer?	¿Cómo decirlo?
Evitar las preguntas agresivas tales como: <i>¿A qué te refieres?</i> o <i>¿Qué pruebas tienes de ello?</i> Las preguntas no deben inducir actitudes defensivas.	<i>¿Puedes ayudarme a comprender tus ideas al respecto?</i>
Exponer sus premisas y el método y los datos que sirvieron para establecerlas.	<i>Esto es lo que pienso, y estos son los pasos que seguí para llegar a pensar tal cosa.</i>
Exponer las premisas.	<i>Di por supuesto que...</i>
Animar a los demás a explorar sus modelos mentales, sus premisas y datos.	<i>¿Qué piensan de lo que digo? ¿Ven algún problema en mi razonamiento? ¿Qué pueden añadir?</i>
Exponer las cosas que no tiene claras, invitando a los demás a acompañarlo.	<i>He aquí una cuestión que pueden ayudarme a comprender...</i>
Explicar las razones de la indagación desde un punto de vista personal, exponiendo los intereses de manera sincera.	<i>Te pregunto cuales son tus premisas porque...</i>
Verificar si se ha comprendido bien, sobretodo los puntos de vista con los cuales se está en desacuerdo	<i>Veamos si he comprendido. ¿Estas afirmando que...?</i>
Sacar a la reunión de un atasco. En estos momentos es conveniente volver a los datos. También conviene pedirle ayuda a todo el grupo.	<i>¿Qué sabemos con certeza?, ¿Qué es lo que ignoramos? ¿Qué es imposible conocer? ¿Hay algo que nos parezca cierto, pero que no este confirmado por los datos? ¿En que estamos de acuerdo, y en que no? ¿Alguien tiene ideas que nos ayuden a aclarar nuestras ideas?</i>

Referencias bibliográficas

- Humberto Maturana, *Emociones y lenguaje en educación y política*. Ed CED(Centro de Estudios del Desarrollo). Santiago de Chile. 1992.
- Richard Bandler y John Grinder. *La estructura de la magia. Vol. I. Lenguaje y terapia*. Ed Cuatro vientos. Santiago de Chile. 1980. Primera edición en ingles 1975.
- Joseph L. Badaracco, Jr. "La disciplina de fortalecer el carácter". En *Liderazgo*. Ed Deusto. Bilbao. 1999. Publicado por primera vez en *Harvard Business Review*. Marzo-abril. 1998. "The Discipline of Building Character".
- Peter Senge, R. Ross, B, Smith, Ch. Roberts, A. Kleiner. *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ed Granica. Barcelona. 1995.
- Chris Argyris. "La destreza incompetente". En *Comunicación eficaz*. Ed Deusto. Bilbao. 2000. Publicado por primera vez en *Harvard Business Review*. Septiembre-octubre. 1986. "Skilled Incompetence".
- Charlotte Roberts. "Qué esperar del trabajo con modelos mentales". En Peter Senge, R. Ross, B, Smith, Ch. Roberts, A. Kleiner. *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ed Granica. Barcelona. 1995.

¹⁰ Tomado y adaptado de Rick Ross y Charlotte Roberts. "Equilibrio entre indagación y alegato". En Peter Senge, et al, *La quinta disciplina en la práctica*, págs 266-269.

