

Material Imprimible

Curso Coaching Personal: Herramientas para desarrollar tu potencial

Módulo El mapa no es el territorio

Contenidos:

- Modelos mentales. ¿Cómo influyen en nuestra interpretación de la realidad?
- Aprendizaje

Modelos mentales

Según el ingeniero estadounidense Peter Senge, “los modelos mentales son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre cómo comprendemos el mundo y cómo actuamos en él.”

Si tenemos que definirlos, diremos que son conjuntos de ideas y creencias, profundamente arraigadas en todo ser humano, que organizan su forma de comprender al mundo y a sí mismo.

Al permitirnos comprender nuestro entorno, nos ayudan a intervenir en él para lograr resultados que a nuestro juicio son los más benéficos para nosotros, aunque no siempre puede resultarnos de acuerdo a lo que esperábamos.

Asimismo, los modelos mentales permiten organizar la forma de comprender tanto el mundo como a sí mismo, y operan permanentemente en forma subconsciente en nuestras vidas en los diferentes ámbitos en los que nos desarrollamos, a nivel personal, familiar, laboral, social, etc.

De igual manera, nos ayudan a dar sentido a la realidad y operar sobre ella en lo posible con efectividad. Pero... ¿por qué decimos en lo posible? Porque no siempre obtenemos los resultados esperados; pese a que ponemos nuestros esfuerzos en lograrlo, no conseguimos el objetivo propuesto.

Decimos que estos modelos son “mentales” porque se encuentran en nuestra mente y dirigen nuestros actos; y son “modelos” porque los construimos a partir de nuestra experiencia. Es decir, que son nuestras ideas generales que dan forma a nuestro pensamiento y a nuestros actos, llevándonos a esperar determinados resultados.

Ellos son nuestras teorías basadas principalmente en nuestra experiencia y observación. Dichas teorías nos han funcionado en el pasado y, por tanto, esperamos que funcione en el futuro. Además, al ser guía de nuestros actos, nos sirven como indicador para discriminar y decidir lo que es importante y lo que no.

En general, es posible que no tengamos conciencia de cómo influyen o qué efecto producen nuestros modelos mentales sobre la forma de actuar y nuestra conducta.

Esto es posible observarlo en el ámbito laboral, más precisamente en las organizaciones, en donde se perciben formas determinadas de actuar ante una situación, muchas de las que no tienen fundamentación que solvente dicho accionar. Es posible que suceda que cuando se le pregunta el porqué de dicha acción, la respuesta sea: “en esta empresa nos

manejamos así desde el comienzo de la misma”, no pudiendo justificar no solo su origen, sino tampoco su eficacia en la resolución de dicha situación.

También podemos manifestar que interpretamos nuestra experiencia a través de ellos, y si bien estas interpretaciones que realizamos no son hechos, es posible que en determinadas ocasiones las tomemos como tal.

Como dijimos anteriormente, nos permiten establecer qué es importante y que no, y esto nos va a determinar cómo actuar y ante qué, dado que aquellas situaciones que para nosotros adquieran relevancia, haremos foco para lograr un resultado óptimo; en cambio, en aquellas situaciones en las que consideremos que no son de importancia, actuaremos de diferente manera, sin preocuparnos quizás sobre el resultado que obtendremos luego de actuar.

En definitiva, los modelos mentales son los que otorgan significado a los acontecimientos que vivimos.

Como son nuestros, podemos decir que son propios y únicos; por tal motivo, es posible que ante situaciones que sintamos amenazado nuestro modelo mental, ya sea por una nueva idea que no es coherente con el modelo o porque nos están cuestionando el modelo, nuestra primera actitud frente a esta situación será la de defenderlo, puesto que nosotros lo consideramos válido. Esto se debe a que nos aportan estabilidad.

Entonces, ¿qué pasaría si ante una conversación alguien nos cuestiona nuestra forma de ver las cosas? Es posible que, tal como mencionamos, nuestra primera reacción sea la de amenaza; luego intentaremos expresar nuestro punto de vista, y en caso de no lograr ello, nos sentiremos frustrados e incluso molestos. Esto puede llegar a generar grandes conflictos con los otros, sobre todo cuando nos encontramos ante personas que no comparten la forma de interpretar la realidad.

Siguiendo la situación anterior, la pregunta sería... ¿qué ocasiona la diferencia de interpretaciones frente a un mismo hecho? Como aprendimos anteriormente, el ser humano percibe el mundo a través de los sentidos, y estos, a su vez, constituyen un filtro que deja evidencias de la diferencia entre la realidad y nuestra percepción.

Retomando lo trabajado diremos que la percepción supone un proceso de toma de información del exterior para organizarla de forma significativa en nuestro interior y, en definitiva, para tomar conciencia del mundo que nos rodea.

En base a lo que percibimos, nuestros sentidos van a crear sensaciones que forman parte de un mundo intangible, aunque su captación se basa en un proceso cerebral.

Si tenemos en cuenta que estos sentidos actúan a modo de filtro, podremos decir entonces que cada persona posee una forma de filtrar lo que percibe del mundo con características únicas y propias. Por lo tanto, esos filtros van a determinar la forma en que se selecciona la información, se la organiza y luego se la interpreta a partir de nuestros modelos mentales.

Filtramos la información haciendo foco en aquellas cosas que nos resultan relevantes, obviando aquellas que no lo son, y esto también nos permite tomar decisiones de forma rápida en base a lo que filtramos, nuestras ideas, experiencias de situaciones similares y creencias, la forma en que lo interpretamos y el nivel de importancia que le damos.

Es por ello que puede suceder que uno puede pasar toda su vida creyendo en la certeza absoluta de sus percepciones y conclusiones, sin darse cuenta de que todo aquello que experimenta y piensa es filtrado y condicionado por su modelo mental.

Cada uno tiende a creer que tiene la capacidad de ver las cosas como son. Muchas veces seguramente han observado a dos personas discutiendo por una situación en la que cada uno daba su opinión de la misma. ¿Cómo es posible? Esto se debe a que en ese caso, cada persona estaba hablando desde la interpretación que había hecho de esa situación. Si tenemos en cuenta que cada uno es observador de su realidad, y que esta va a estar determinada por la forma en que interpretemos lo que percibimos, es posible comprender que dos personas pueden llegar a tener distinta opinión sobre un mismo hecho.

Los interlocutores se aferran a su punto de vista, y en vez de indagar sobre el razonamiento del otro para comprender su modelo mental, se traban en una batalla para definir quién tiene la razón, quién tiene la interpretación “correcta” de la realidad.

Las diferentes percepciones, opiniones y acciones no constituyen un problema en sí mismas; en realidad, ellas se vuelven conflictivas cuando cada persona cree que su manera de ver las cosas es la única manera de ver las cosas, convirtiéndolo en una verdad absoluta.

Los modelos mentales en general suelen cambiar y evolucionar a lo largo del tiempo en función a nuestras nuevas experiencias.

Es posible que ante una nueva situación que no podamos resolver, sintamos que nuestro modelo mental es amenazado, e incluso pueda suceder que dudemos de la validez del mismo. En ese caso, es posible que esa creencia, idea o manera de actuar ya no nos sirva. Si bien en el pasado nos ha permitido resolver situaciones similares, en la actualidad, al ser puesta en juego para alcanzar el resultado esperado, no nos sirve, por lo que esa creencia deja de tener validez y deja un “vacío” que será “llenado” por una nueva creencia.

Tal como establece el biólogo y filósofo chileno Humberto Maturana, cada persona opera desde su modelo mental y vive naturalmente en “su” realidad, pero esta puede no ser la misma que perciben otros, cuya biología, lenguaje y cultura e historias personales son diferentes.

Todos los seres humanos viven en la misma realidad, pero la experimentan subjetivamente en forma diversa. Por eso es que no todos los seres humanos viven en la misma realidad, lo que tiene serias consecuencias.

Ahora bien. Existen tres factores que influyen en nuestros modelos mentales. Ellos son:

- La regresión
- El enfoque temporal
- Y los acontecimientos unilaterales y bilaterales

La regresión es un principio estadístico que lleva a confundir una conexión con una causa, puesto que todas las cosas tienden a retroceder hacia su punto medio.

Este principio describe que puede suceder que ante un evento A, se asocie un resultado B. El problema radica en que muchas veces, el evento A se caracteriza por ser un evento excepcional en el que difícilmente se vuelva a repetir, dado que en general, luego de este tipo de eventos, las siguientes respuestas obtenidas tiendan a igualarse al punto medio. Por ejemplo, luego de una venta de productos extraordinaria es poco probable que dicha venta se sostenga en el tiempo. En general, la venta tenderá a establecerse en un punto medio. Por tal motivo, habrá que tener cuidado de establecer metas posteriores.

Sobre el enfoque temporal diremos que es frecuente relacionar e interpretar un suceso como retroalimentación cuando no se ha fijado un tiempo.

Por ejemplo, hacemos A y esperamos que ocurra B; pasan los días, semanas y meses, y finalmente ocurre B. Independientemente del tiempo que ha pasado, hay situaciones que suceden después de años, y seguimos relacionando y estableciendo que el resultado B fue a raíz de la acción ejecutada llamada A.

Este ejemplo planteado carece de temporalidad, es decir, carece de enfoque temporal; pero antes de seguir avanzando, hay que aclarar que en el caso anterior no se había especificado la cantidad de tiempo, o sea, el lapso entre la acción A y el resultado B.

Existen sucesos que son factibles de llevar a cabo dentro de un determinado lapso de tiempo, que es el pautado al inicio. Este factor lo que establece es que si se enfocan temporalmente las pruebas durante un periodo de tiempo estipulado al inicio, el resultado obtenido será significativo y memorable con independencia de que confirme o no nuestras creencias.

Esto quiere decir que si nosotros planteamos alcanzar un resultado, que llamaremos R, deberemos llevar a cabo acciones durante un período de tiempo. Estas acciones, llamadas A, serán contempladas durante un periodo de tiempo, T. El problema radica en que muchas veces no establecemos un tiempo límite en el que podemos medir el resultado obtenido, lo que lleva a establecer asociaciones entre un acción A con un efecto B que no siempre son las correctas.

Si podemos establecer un tiempo entre el resultado esperado y las acciones realizadas, será mucho más fácil comprobar si nuestras creencias respecto a las acciones que llevamos a cabo son correctas o no. De esta manera, es posible realizar los ajustes necesarios para lograr la concreción de los resultados esperados.

En cuanto a los acontecimientos unilaterales y bilaterales podemos manifestar que se pueden distinguir cuatro tipos de experiencias, según sean temporales o sin enfoque temporal.

Las experiencias unilaterales sin enfoque temporal son aquellas que siempre aportan retroalimentación que permite reforzar nuestras creencias. Esto implica que confirman nuestras ideas previas. A su vez, esas experiencias tienen poca utilidad para indicarnos si nuestros modelos mentales son exactos.

Un ejemplo sería establecer una meta atemporal, como por ejemplo, recibarnos de una carrera universitaria. Al no establecer un período de tiempo esperado, cuando

obtenemos la respuesta, posiblemente la asociemos a aquellas respuestas que fomenten el refuerzo de nuestra creencia respecto a la respuesta que esperábamos.

Las experiencias unilaterales con enfoque temporal son iguales que las unilaterales sin enfoque temporal, solamente confirman nuestros modelos mentales ya existentes.

Dichas experiencias se diferencian de la primera porque en este caso se establece un periodo de tiempo en el que se tiene que obtener el resultado esperado. Además, la diferencia entre esta experiencia y la anterior es que se establece un período de tiempo en el que se espera obtener el resultado.

Por su lado, las experiencias bilaterales sin enfoque temporal son aquellas experiencias generadas por nuestras estrategias a largo plazo. Cualquier resultado que se obtenga será significativo, pero tiene una dificultad, que es la falta de período entre la acción y el resultado.

En este caso, se establece una meta y una respuesta esperada, pero la dificultad es la falta del período de tiempo que permita medir los avances respecto a las estrategias establecidas a largo plazo para evaluar si las mismas son acordes o es necesario realizar correcciones.

Por último, las experiencias bilaterales con enfoque temporal son aquellas experiencias que aportan la realimentación más valiosa. Al igual que la anterior, estas experiencias son originadas a partir de estrategias, con la diferencia de que son pautadas dentro de un período de tiempo.

Este tipo de experiencias son las que permiten establecer metas dentro de un periodo de tiempo determinado, pudiendo evaluar las estrategias y recursos implementados, pudiendo hacer los ajustes necesarios para lograr la meta establecidos inicialmente, e incluso modificarlos en caso de necesario.

Los modelos mentales poseen filtros, a través de los que los seres humanos organizamos y damos sentido a nuestras experiencias, otorgándole un significado a la realidad en la que vivimos.

Dichos filtros provienen de cuatro fuentes:

- La biología
- El lenguaje

- La cultura
- Y la historia personal

El primer filtro de los modelos mentales es el sistema nervioso, dado que las personas tenemos limitaciones fisiológicas que nos impiden percibir ciertos fenómenos con los sentidos.

Esta imposibilidad de percibir determinada información de la realidad va a limitar nuestra posibilidad de generar posibilidades de acción frente a esa situación.

Pongamos juntos un ejemplo. Supongamos que dos personas se proponen ver un mismo paisaje, y uno de ellos es daltónico. Si bien el paisaje es el mismo, la observación y percepción será diferente para ambas personas. Es decir, que cada uno verá un paisaje diferente. Esto implica que lo que cambia no es el mundo exterior, sino la capacidad de percepción de cada uno de los seres humanos, que ante el mismo estímulo capta diferente información y, por lo tanto, al organizar dicha información interpretan de diferente manera.

Podemos decir entonces que nuestro filtro biológico no solo nos va a determinar la forma de percibir la realidad, sino que además nos va a definir el rango de posibles acciones existentes para actuar sobre esa realidad.

En cuanto al lenguaje podemos decir que es el medio en el que se estructura la conciencia del ser humano. Es el espacio de sentido en el que la realidad aparece en forma comprensible y comunicable.

Asimismo, es gracias al lenguaje que podemos comunicarnos no solo con los demás, sino también con nosotros mismos, pudiendo intercambiar nuestras opiniones, experiencias, creencias e ideas con los demás.

Las categorías lingüísticas condicionan y definen la percepción, y esto se debe a que una persona no habla de lo que ve, sino que ve sólo aquello de lo que puede hablar. Es decir, que para nuestros modelos mentales, aquellas cosas que no podemos nombrar no existen para nosotros, comienzan a existir desde el momento que las podemos nombrar. Por ejemplo, en el área médica existen múltiples enfermedades que desconocemos; por lo tanto, para nuestro modelo mental, al no ser nombradas, carecen de significado y de existencia. Pero desde el momento en que un médico la nombra delante de nosotros comienza a existir para nuestro modelo mental, y por ende, podemos otorgarle significado.

Podemos ver solo aquello de lo que podemos hablar, y esto se debe a que somos cognitivamente ciegos, más allá del lenguaje.

Por su lado, a la cultura la podríamos considerar como un modelo mental colectivo.

Según el psicólogo Edgar Schein, “la cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. La prueba de que este patrón de supuestos funciona, es que ha operado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, apto para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir los temas atinentes al grupo”.

Podríamos citar algunas frases a modo de ejemplo:

- “aquí las mujeres son independientes y hacen su propia vida”
- o “aquí los hombres salen a trabajar y las mujeres se quedan en la casa”

Cada una de estas frases ilustra una premisa cultural, ya que los modelos mentales colectivos tienen su origen en la experiencia compartida.

Si tenemos en cuenta la historia de la humanidad, en general los miembros pertenecientes a un grupo se encontraron con diversos desafíos que tuvieron que enfrentarse. Estas estrategias, recursos o ideas fueron transformándose en hábitos que se repitieron a lo largo del tiempo, puesto que se obtenían resultados similares.

Ante esta situación, desarrollaron una forma habitual, es decir, un hábito, que permitió interpretar las distintas situaciones y aplicar posibles acciones que permitieron obtener resultados óptimos. Estos hábitos fueron convirtiéndose en parte del modelo mental colectivo, pasando luego de generación en generación, como conocimiento del grupo al que pertenecen los miembros.

Si bien muchas de las creencias, ideas y hábitos que fueron pasando de generación en generación fueron beneficiosos para los integrantes, hay ocasiones en que originan retrocesos, puesto que al pasarse el conocimiento de generación en generación, este pierde su raíz experiencial.

Finalmente, la historia personal es la que da forma a los modelos mentales. Cuando decimos historia personal nos referimos a algunos ítems tales como sexo, nacionalidad,

origen, lugar en el que creció, influencias familiares y de amigos, condición social y económica, nivel de educación alcanzado, forma en que fue tratado por sus familiares, amigos, maestros y compañeros de la infancia, la manera en que uno comenzó a trabajar, lugar en el que se desarrolló laboralmente, lugar en el que reside en la actualidad, entre otras cosas.

Todas nuestras experiencias vividas dan forma al modelo mental que utilizamos para manejarnos por el mundo y relacionarnos y compartir experiencias con otro. Es así que de acuerdo a la experiencia que generemos, se alojará en uno u otro lugar.

Por ejemplo, aquellas experiencias personales se ubicarán en nuestra conciencia y servirán de guía para actuar ante situaciones que nos parezcan similares a experiencias ya vividas. En cambio, aquellas experiencias surgidas de aprendizajes colectivos se convertirán en cultura, transmitiéndose entre los miembros de la misma.

A nuestros modelos mentales los creamos a partir de las costumbres sociales, la cultura, y de las ideas de adultos que nos resultan importantes durante nuestra infancia. Luego seguiremos formándolos, manteniéndolos o modificándolos según el caso, en base a nuestra propia experiencia de vida, teniendo en cuenta las cuatro formas distintas de formar, modificar o mantener los modelos mentales.

Muchas veces sucede que observamos cómo algunas personas, pese a no obtener los resultados esperados, continúan realizando las mismas acciones aún si estas lo perjudican.

Es en ese momento que nos preguntamos por qué, pese a no conseguir lo que esperan, continúan insistiendo en realizar las mismas acciones. Podrá suceder que quizás no se han dado cuenta de que las mismas acciones llevan al mismo resultado, o que la persona, pese a darse cuenta de que dichos actos llevan al mismo resultado, aún lo continúa haciendo porque no tiene otra alternativa de acción posible.

El problema no está en que elija erróneamente, sino que esa persona no tiene suficientes alternativas de acción posible, lo que se debe a que si bien contamos con procesos que permiten generar nuevas alternativas fomentando el desarrollo de nuestro mundo interior, también nos permiten mantener un modelo pobre.

Pero... ¿qué significa esto? Significa que si bien contamos con una limitada cantidad de posibles acciones, todas surgen a partir del mismo modelo mental, por lo que es posible

que esas alternativas que surgen luego de la primera acción, tengan similitud con las otras que tampoco funcionaron.

Son cuatro los mecanismos que limitan nuestro modelo mental, dificultándonos la creación de nuevas posibilidades de acción ante un problema. Ellos son la generalización, la eliminación, la distorsión y la construcción.

Antes de comenzar con el desarrollo del primer concepto, les proponemos la siguiente actividad. En pantalla podrán observar dos figuras: del lado derecho la figura del sol, y del lado izquierdo una carita.

La actividad consistirá en lo siguiente: para comenzar, deberán taparse el ojo izquierdo con la mano, y el ojo derecho, que es el que está descubierto, fijará la vista en la figura que se encuentra a la derecha. Luego comenzarán a acercarse lentamente a la pantalla, y alrededor de los 15/20 centímetros de distancia, notarán algo. ¿Qué sucedió con la carita?

La siguiente actividad consistirá en realizar lo mismo pero con el otro ojo; por tal motivo, deberán taparse el ojo derecho con la mano y enfocar con el ojo izquierdo, observando la figura que se encuentra a la izquierda. Nuevamente... ¿Qué sucedió?

A medida que nos fuimos acercando a la imagen, en una determinada distancia, la figura representada por una carita tendió a desaparecer de nuestro campo visual. Recordemos que teníamos un ojo tapado.

Esto se debe a que hemos llegado al punto ciego del ojo derecho, que es donde el nervio óptico llega a la retina desde el cerebro y no hay células sensibles a la luz que puedan percibir la imagen.

Ahora bien. Muchos se preguntarán qué relación tiene el punto ciego del ojo con la formación de los modelos mentales... Bueno, de la misma manera que nosotros en nuestros ojos tenemos puntos ciegos, somos selectivos respecto a fijar nuestra atención en una u otra cosa.

En la medida que estamos despiertos, nuestros sentidos no dejan de recibir estímulos, y resultaría imposible poder prestar y procesar atención de todo lo que percibimos. Entonces, lo que hacemos es seleccionar y filtrar los estímulos.

Y... ¿cómo lo hacemos? Bueno, nosotros vamos a filtrar los estímulos a partir de nuestros intereses, nuestras preocupaciones, nuestros estados de ánimo y estado general de

lucidez. Eliminamos parte de la información que reciben nuestros sentidos y conformamos así nuestras ideas.

Siempre va a haber información que no percibiremos por considerarla sin importancia, y por la tanto, será descartada. El ser descartada nos permite también mantener intactos nuestros modelos mentales, ya que en caso contrario, generaría conflicto entre lo que nosotros consideramos como idea o creencia que forma parte de nuestro modelo mental y lo que estamos percibiendo.

En definitiva, la eliminación es un proceso mediante el que prestamos atención selectivamente a ciertas dimensiones de nuestra experiencia, al mismo tiempo que excluimos otras. Esta información seleccionada es la que finalmente procesaremos y nos ayudará a determinar qué acción tomar.

Por su lado, la generalización es el proceso mediante el que algunos elementos o piezas del modelo de la persona se desprenden de la experiencia original, llegando a representar la categoría total de la que la experiencia es sólo un caso particular. Es decir, que creamos nuestros modelos mentales a partir de la experiencia, tomándola como representativa de un grupo de experiencias.

La generalización resulta una parte importante del aprendizaje y de cómo aplicamos nuestro conocimiento adquirido en diversas situaciones. En general, lo que sucede es que ante una situación, recordaremos otra experiencia similar que fue resuelta de manera exitosa. Entonces, partiendo de esa idea probablemente sepamos cómo manejar la situación.

Acá empleamos nuestras experiencias previas para generar nuevas alternativas ante situaciones que nos resultan similares, lo que nos permite economizar nuestras acciones, dado que ante una situación similar a una vivida, empleamos acciones similares, puesto que consideramos que es posible que obtengamos un resultado similar al obtenido anteriormente.

Pongamos un ejemplo. Un niño, jugando con su hermano, se golpea en la pierna, y ante el intento de llorar, se lo incentiva a no mostrar sus sentimientos, diciéndole, por ejemplo, que los nenes no lloran ante las caídas leves. Probablemente ese niño en las próximas caídas leves no llorará y continuará con su juego, pero en caso de generalizar la idea, será un niño que no expresará sus sentimientos, siendo reservado.

Si este niño ya adulto generaliza la misma norma y la aplica al matrimonio, estará limitando su posibilidad de relacionarse, y esto podrá llevarlo a tener sentimientos de

soledad y aislamiento, ya que la expresión de sus sentimientos no está contemplada en su modelo mental.

Lo importante de que una misma pauta, regla, o norma sea útil o no dependerá del contexto en el que se desarrolle. Esto quiere decir que no hay generalizaciones correctas en sí mismas. Cada modelo deberá evaluarse dentro de su contexto.

Existen determinadas palabras que se utilizan para generalizar: siempre, nunca, todas, todos; estas repercuten no solo en nuestro lenguaje, sino en la forma en que nos paramos en la realidad.

El generalizar limita nuestra forma de actuar, estableciendo limitadas alternativas posibles para obtener un resultado, es decir, que cierra las posibilidades de acción y, sobre todo, de generar nuevos aprendizajes ante situaciones nuevas.

Continuando con la descripción de los mecanismos que limitan nuestro modelo mental, vamos a hablar sobre la distorsión, que es un proceso que nos permite hacer cambios en nuestra experiencia de los datos sensoriales que recibimos, amplificando algunas partes y disminuyendo otras.

Un ejemplo de esto es el uso de la fantasía o la imaginación, ya que nos permite prepararnos aun antes de que éstas ocurran. Allí se distorsiona la realidad cuando, por ejemplo, se practica un discurso que se dirá más tarde.

En todas las grandes novelas, en todos los descubrimientos revolucionarios de la ciencia, está implícita la capacidad de distorsionar y representar erróneamente la realidad del momento presente.

Asimismo, cuando distorsionamos los acontecimientos damos más importancia a algunas experiencias respecto de otras.

Un ejemplo de distorsión puede llegar a ser los celos. Una persona celosa puede distorsionar cualquier hecho, reinterpretarlo y convertirlo en una amenaza, sospecha o posibilidad de engaño y sufrimiento.

Además podemos decir que es el proceso que nos permite efectuar una transformación de los datos sensoriales que nos proporciona la experiencia.

Si bien el fenómeno de distorsión se emplea para facilitarnos nuestra forma de percibir y de seleccionar la información para actuar en nuestra realidad y obtener resultados satisfactorios, es posible que en situaciones nos obstaculicen nuestra forma de accionar, como la distorsión que sucede cuando la forma de observar nuestro cuerpo no condice con la realidad, generándonos problemas de alimentación y de autoestima, como en la imagen que vemos en pantalla.

Finalmente hablaremos sobre la construcción, que es justo lo contrario a la eliminación. En este caso, vemos algo que no existe, rellenamos los vacíos para que el mundo cobre sentido y resulte ser como nosotros lo pensamos. De esta manera, lo que hacemos es otorgarle significado a lo que percibimos de nuestro entorno, para que sea coherente con nuestros modelos mentales.

Existen ejemplos en los que, mediante la ilusiones ópticas, se otorga a la imagen la “sensación” de que este posee movimiento aun cuando ésta es estática.

El fenómeno de construcción nos ayuda a otorgarle significado a lo que percibimos con nuestros sentidos. De este modo, podemos interpretar la realidad y accionar sobre ella.

Ahora bien. De acuerdo con el filósofo polaco Alfred Korzybski “el mapa no es el territorio”. Por dicho motivo, podemos confundir nuestra visión de la realidad; podemos confundir el mapa con el territorio que representa.

Teniendo en cuenta lo trabajado hasta ahora, podemos establecer que vivimos en mundos interpretativos. ¿Qué queremos decir? Que la realidad en la que vivimos corresponde a una interpretación que nosotros hacemos de dicha realidad, y la misma estará influenciada por nuestros modelos mentales, filtros y sentidos.

Desde esta mirada es que podemos plantear que ante una determinada situación, vamos a tener un limitado número de respuestas posibles para obtener un resultado, y que dichas respuestas estarán basadas en nuestras creencias y experiencias anteriores.

Al observar nuestra realidad, seleccionamos aquello que nos resulta relevante, y luego lo organizamos e interpretamos. Es decir, al obtener información del exterior y procesarla podemos darle una estructura que nos resulte coherente con nuestros modelos y propias experiencias, otorgándole significado a nuestra realidad.

Sin embargo, esta visión que tenemos de la realidad, tiene sus limitaciones, puesto que solo percibimos aquellas cosas que nos resultan relevantes, seleccionando y organizándola luego en una estructura que permita mantener la coherencia con nuestros modelos mentales, lo que conlleva consecuencias en nuestra forma de

intervenir en la realidad y relacionarnos con otros, ya que la realidad no es como nosotros la percibimos, sino que en realidad es un recorte de la realidad.

Volviendo al tema planteado, diremos que es posible diferenciar el territorio del mapa.

Cuando decimos que el mapa no es el territorio, estamos diciendo que la realidad en la que intervenimos no es aquella realidad que percibimos e interpretamos. Pero... ¿cómo puede ser posible? Tal como mencionamos antes, si dos personas se encuentran en un mismo lugar y se les pide que observen una pintura de un paisaje por unos momentos y luego se les pide que realicen una descripción de la misma, probablemente existan discrepancias entre lo que cada uno observa, y sobre todo habrá diferencias en lo que le representa dicha pintura.

Habrán personas que sientan nostalgia a partir de la observación de la pintura porque le recuerdan su niñez; otros en cambio quizás sientan aburrimiento u otra emoción; y a otros, probablemente, no les genere ningún efecto. Esto se debe a que la interpretación variará de acuerdo a la persona.

En este caso, “el mapa” es diferente en cada persona, y se generarán interpretaciones distintas del “territorio” que observan.

A diferencia del territorio, que es infinito, el mapa es limitado, y estaría representado por nuestros modelos mentales, experiencias personales y formas de actuar en el mundo. Cada uno de nosotros tiene su propio sistema de modelo mental, y esto proporciona una visión única de la realidad.

Muchas veces es posible caer en el supuesto de que somos los dueños de la verdad absoluta, considerando nuestra mirada como la única posibilidad válida. Sin embargo, si tenemos en cuenta que nuestra mirada es solamente un recorte de la realidad, es decir, un mapa, podemos posicionarnos desde otro lugar, posibilitando nuevas miradas respecto de una misma situación.

Aprendizaje

Si tenemos que definir **aprendizaje**, diremos que es aquella acción que nos conduce a un cambio de acción.

Si bien parece complicado de entender, no lo es. El propósito de aprender se encuentra motivado por una acción que queremos lograr, pero que debido a diversos motivos, no podemos lograr; es por eso que tendremos la necesidad de incorporar un nuevo

conocimiento que nos permita intervenir en la realidad y, sobre todo, en esa situación a la que no podemos acceder desde una mirada más amplia.

Todo proceso de aprendizaje implica la transformación de acciones que hasta ese momento resultaron poco efectivas en acciones efectivas, que motiven la concreción de los logros. En definitiva, aprender implica un cambio en el que nuestra experiencia nos transforma.

Cada persona va a estar motivado a aprender de acuerdo a la finalidad, es decir, que el aprendizaje va a estar motivado de acuerdo al resultado que se espera obtener.

Por ejemplo, no será la misma necesidad para una persona que quiere estudiar un idioma extranjero para poder trabajar en otro país, que aquella persona que se capacita en comunicación para mejorar su comunicación y relación con otros. En este caso, ambas personas quieren aprender; sin embargo, la motivación es diferente, al igual que los objetivos e incluso el objetivo del mismo. Si bien ambas comparaciones difieren en los contenidos a enseñar, podemos establecer un ejemplo en el que el contenido a aprender sea el mismo y, sin embargo, la motivación que lo lleva difieran entre sí. Tomando el mismo ejemplo de la persona que estudia idioma para poder trabajar en el exterior, podemos citar a otra persona que tiene como motivación aprender un idioma debido a que mantiene relación con una persona extranjera, cuya manera de mejorar la comunicación es mediante el aprendizaje del idioma.

En ambos ejemplos, el contenido es el mismo, la situación inicial, que es la necesidad de aprender el idioma, y la situación final, probablemente sea similar, que es la posibilidad de expresarse en una segunda lengua. Sin embargo, la motivación que lleva a ambas personas a aprender difieren. Esto se debe a las necesidades, intereses, motivación y también a su modelo mental.

Existen distintos tipos de aprendizaje, pero nosotros trabajaremos con tres tipos:

- Aprendizaje de primer orden
- Aprendizaje de segundo orden
- Y aprendizaje de tercer orden

El aprendizaje de primer orden o adaptativo se trata de un tipo de aprendizaje en el que, estando conscientes de que es necesario modificar las acciones para obtener diferentes resultados, nos dirigimos al interior del modelo, directamente a producir cambios en el

casillero de la acción. Para ello, nos formulamos distintas preguntas, todas ellas con un rasgo distintivo: buscar hacer alteraciones en el casillero de la acción.

Cuando queremos lograr una meta y el primer resultado no es satisfactorio o de acuerdo a lo esperado, la primera opción será hacer foco en qué cosas fallaron o impidieron el logro del resultado. Es entonces que recurrimos al casillero de la acción para evaluar todas las acciones realizadas y plantear nuevas posibilidades de acción que permitan obtener un resultado distinto.

Una cuestión a tener en cuenta es que este tipo de aprendizaje no modifica nuestros modelos mentales, puesto que el enfoque está centrado en las acciones.

Además, existen dos tipos de aprendizaje de primer orden: el que se da en el momento y el que se genera a través del tiempo.

En pantalla podemos observar paso a paso los diferentes momentos. En este caso, el observador requiere resolver una situación, y en un primer momento emplea la acción que de acuerdo a su modelo mental y su experiencia considera que le servirá para obtener el resultado esperado. Cuando ejecuta la actividad, obtiene como resultado una retroalimentación o feedback, que le va a indicar si obtuvo o no el resultado esperado.

En caso de que el mismo sea acorde y cumpla con las expectativas, el proceso quedaría cerrado, pero puede suceder que el resultado obtenido no cumpla con los niveles esperados para considerarlo óptimo. En ese caso, el observador, de acuerdo a lo interpretado y al feedback recibido, procederá a diseñar nuevas acciones, cuyo objetivo será lograr el resultado pensado en un primer momento.

En este caso, luego de aplicar las nuevas acciones, recibe retroalimentación y se da cuenta que el resultado obtenido cumple con sus expectativas, por lo que da por concluida las acciones y almacena en su base de datos aquellas nuevas acciones que permitieron alcanzar la meta. Por lo tanto, el aprendizaje solamente implicó adquirir nuevas acciones para alcanzar el resultado.

Ahora bien. Dado que en el aprendizaje de primer orden las posibilidades de transformación están acotadas, hay un segundo tipo de aprendizaje, que es el aprendizaje generativo o de segundo orden, en el que dejamos que la realimentación influya en nuestros modelos mentales, e incluso que los transforme.

Acá lo que se modifica son los modelos mentales de la persona, es decir, que amplía su mirada frente a esa realidad, es un cambio en su manera de ser. Por ende, el resultado

que se desea conseguir va a implicar un cambio de la acción, y también de la forma de ver la situación.

Para poder cambiar determinadas acciones, será necesario modificar previamente el tipo de observador que somos, la forma en que vemos la situación.

Si miramos la imagen de la pantalla, podremos comprender cómo funciona el aprendizaje de segundo orden. En este caso, luego de utilizar diferentes acciones y no obtener el resultado esperado, de acuerdo al feedback recibido, el observador reflexiona sobre su práctica, y es en ese momento en que pone en duda su modelo mental, su eficacia.

Al comprender que el modelo mental ya no le resulta válido para esa situación, es el momento de cambiarlo, ya sea rediseñándolo o cambiándolo por completo. El cambio en su modelo mental le permitirá cambiar su posición frente a esa realidad, pudiendo ver cosas, hechos e información que antes no estaba disponible.

Decimos que no estaba disponible porque el observador que estaba siendo antes poseía ciertos límites que impedían acceder a hechos e información que ahora puede.

La realimentación influye en los modelos mentales y los transforma, surgen nuevas estrategias y nuevos tipos de acciones y experiencias que no habrían sido posibles con anterioridad.

Finalmente, el aprendizaje del tercer orden es el conocido como transformacional, ya que apunta a un cambio completo del observador. Es decir, que la persona, una vez que alcanzó este tipo de aprendizaje, no solo va a poder aplicar lo aprendido en un tema en particular, sino que lo va a poder aplicar a cualquier ámbito y situación en su vida, obteniendo cambio de creencias y de su modelo mental.

Seguramente en algún momento habrán escuchado las frases “es muy complicado para mí”, “no tengo tiempo”, “no me gusta”, “yo eso ya lo sé”, “no necesito que nadie me explique”.

Este tipo de frases nos habla de dificultades que obstaculizan el aprendizaje, y nosotros los llamaremos enemigos del aprendizaje, ya que condicionan nuestras capacidades de aprender y nos posicionan de una manera limitada frente al aprendizaje y a las situaciones desconocidas.

A continuación, identificaremos algunos de estos enemigos del aprendizaje:

- La ceguera acerca de la propia incompetencia, dado que el ciego no sabe que no sabe y, por lo tanto, se halla atrapado en la ilusión de que no tiene nada que aprender
- El miedo a declarar ignorancia, por lo que la persona prefiere sufrir y causar sufrimiento antes que admitir la necesidad de aprender
- La vergüenza de mostrar incompetencia, dado que al intentar nuevos comportamientos, sus acciones le resultarán incómodas. Si no es capaz de soportar la demostración constante de su incompetencia, abandonará el camino del conocimiento.
- La tentación de considerarse una víctima, ya que es mucho más fácil atribuir las dificultades a factores externos, que hacerse cargo de su no saber
- El orgullo que impide pedir ayuda e instrucción, puesto que pedir ayuda implica reconocer una necesidad, y dar permiso para recibir instrucción implica ceder autonomía
- La arrogancia de creer o pretender que uno “ya sabe todo”. Sin humildad, es imposible reconocer las oportunidades de mejora, ya que la arrogancia se basa en la creencia de que no se necesita mejorar, por ende no se encuentra abierto al aprendizaje ni al cambio.
- La pereza para practicar con diligencia, ya que aprender es una tarea exigente e incorporar nuevas habilidades requiere de prácticas esmeradas, por lo que los perezosos escapan de este esfuerzo
- La impaciencia y el aburrimiento por acceder a la gratificación inmediata, dado que la necesidad de gratificaciones permanentes produce grandes frustraciones
- También la desconfianza en uno mismo o en quien enseña. Cuando los fundamentos de la relación maestro/instructor no se arraigan en la confianza, el aprendizaje se vuelve extremadamente difícil
- El enfado y la confusión que se derivan del pensamiento desconfiado. Por eso, al operar en un espacio de confianza y seguridad, el aprendiz puede reinterpretar su situación y pensar.

Ahora bien. Si tuviéramos que realizar una lista sobre aquellas cosas que sabemos, seguramente nos llevaría tiempo poder enumerarlas, y si tuviéramos que realizar una lista de todas aquellas que no sabemos, también. Y aun así, cuando creamos que hemos

completado ambas listas, seguramente surgirán nuevas cosas que sabemos y también que no sabemos.

Sin embargo, nuestro saber sobre lo que sabemos y lo que no sabemos, no logra dar cuenta del inmenso universo de lo que podríamos saber. Decimos que ellos están en un espacio de penumbra y dan cuenta de un fenómeno que llamamos “ceguera cognitiva”.

Podemos mencionar dos niveles de ceguera cognitiva:

- La primera ceguera cognitiva es aquella que guarda relación con el dominio de cosas que no sabemos que sabemos. Esto se debe a que muchos aprendizajes que tenemos los hemos adquiridos de forma no consciente, espontánea; por tal motivo, no nos damos cuenta que lo sabemos. Esto puede llevar a sorprendernos cuando nos damos cuenta que disponemos de ese aprendizaje, ya que descubrimos que no sabíamos que sabíamos.
- La segunda ceguera cognitiva hace referencia a aquellas cosas que no sabemos que no sabemos. En este caso existe un espacio en el que no somos conscientes de aquellas cosas que no sabemos, y al no ser consciente de la falta, no sentimos la necesidad de aprender; por lo tanto, este tipo de ceguera cognitiva no nos generan instancias de aprendizaje.

Teniendo en cuenta lo trabajado hasta el momento, la ceguera cognitiva actúa en tres áreas distintas:

- Lo que sé, que sé
- Lo que sé, que no sé
- Lo que no sé, que no sé

El área “lo que sé, que sé” se caracteriza por almacenar aquellos aprendizajes que se adquieren a largo de nuestra experiencia. Este espacio va a crecer en cada experiencia que implique un aprendizaje significativo, entendido este como el proceso de aprendizaje que se mantiene a lo largo de tiempo, siendo factible de aplicación en diferentes ámbitos.

El espacio “lo que sé, que no sé” posee un crecimiento constante, siendo este enriquecedor y generador de nuevas posibilidades. Esta área es aquella que nos permite posicionarnos en la etapa inicial, en la que nos paramos para comenzar nuestro propio

proceso de aprendizaje, y de este nivel es que se extraen todos los contenidos que posteriormente formarán parte del área de sé que no sé.

Para poder ingresar a este espacio, será necesario, como primera medida, declarar nuestra ignorancia. De esta manera, estamos aceptando que existe algo que no sabemos y queremos cambiar.

Por su lado, el espacio “lo que no sé, que no sé” es potencialmente infinito, y no podemos intervenir en esta área por iniciativa propia, ya que no sabemos qué cosas no sabemos; por lo tanto, resulta dificultoso poder identificar nuestras falencias y vacíos por llenar.

La única forma de aprovechar este espacio es mediante la interacción con otras personas que tienen una mirada diferente, dado que nos enriqueceremos gracias a seres sociales, pudiendo aprovecharlo como un recurso inagotable de interaprendizaje.

Existen tres zonas de aprendizajes:

- Zona de confort
- Zona de expansión
- Y zona de temor

La zona de confort es aquella en la que todo el conocimiento adquirido, funciona de manera mecánica, es decir, en “piloto automático”. Sabiendo que los campos de aprendizaje son ilimitados, esta zona se irá expandiendo en la medida que incorporamos nuevas competencias.

En la zona de expansión se produce principalmente el aprendizaje, y se caracteriza por ser ilimitada y estar a nuestro alcance.

Para poder aprender será necesario expandir nuestra zona de confort. No obstante, esta salida implica un herido narcisista, puesto que requiere una declaración de ignorancia, de no saber, que muchas veces puede herir nuestra autoestima.

Por último, en la zona de temor o pánico es prácticamente imposible aprender, ya que donde hay temor, no existe la posibilidad de aprendizaje.

Cuando nos damos cuenta que estamos en el área de sé que no sé, es posible diseñar estrategias y objetivos que logren alcanzar la meta de aprender algo nuevo. Es en este momento que se expanden nuestras posibilidades.

Una vez que hemos reconocido nuestra ignorancia, estaremos en condiciones de acortar la brecha entre lo que no sabemos y lo que queremos saber.

La situación inicial estará determinada por la declaración de ignorancia y el interés por generar un cambio que implique un proceso de aprendizaje. Por su lado, la situación final será la meta a la que queremos llegar, y que se complementará mediante la concreción de los objetivos propuestos.

La distancia existente entre la situación inicial y la situación final es la brecha que existe entre donde estamos y hacia donde queremos llegar, y para acortar la misma, será necesario ir transformando el tipo de observador que uno es, abriéndose a nuevas posibilidades de acción.

La brecha de aprendizaje es un estado de insatisfacción en el que hay algo que no podemos resolver o lo que no podemos darle una respuesta satisfactoria pero queremos poder o queremos saber. Por dicho motivo, la brecha constituye a partir del deseo o de la insatisfacción, ya que sin ella no hay brecha.