



Jorge y la “Escalera de inferencias”.

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y *Coaching* del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga coach. Socia-directora de Grupo RH Asesores
eperez-moreiras@gruporh.com

*H*oy he estado con Jorge, mando de una gran empresa nacional de servicios.

Hemos tenido nuestra cuarta sesión de su proceso de coaching. Después de revisar con él su plan de acción, sus compromisos asumidos desde la sesión anterior y los frutos que éste le ha reportado, nos disponemos a abordar aquello que hoy desea alcanzar. Me dice: “Hoy me gustaría identificar qué puedo hacer con Carla, una de las integrantes de mi equipo. Desde que tuve con ella la reunión de evaluación del desempeño, su grado de implicación ha variado”.

“¿Qué pasó en esa reunión?”, le pregunto. “En esa reunión pasó lo que tenía que pasar: su desempeño ha sido bueno este año e incluso en ocasiones ha superado las expectativas que teníamos puestas en ella”. “Y eso ¿es un inconveniente?”, le digo. “Un inconveniente...no, al contrario, es fantástico. La cuestión es que este buen desempeño no ha podido ser correspondido con un incremento en su retribución. La empresa está pasando por malos momentos, como todas, y ha congelado los sueldos de todo el personal desde hace dos años. Ella esperaba haber tenido una subida (en eso quedamos hace 4 años cuando se incorporó) y ahora eso, no es posible”.

“¿Qué cambios observas en ella?”, le señalo. “Ahora llega muchos días tarde, no siempre tiene los informes a tiempo y a menudo la encuentro hablando por teléfono en conversaciones privadas. No es la primera vez que me pasa esto con un subordinado”. “Mi jefe me dice que a la gente se la puede motivar de otras maneras, pero yo tengo muy claro que todos trabajamos por dinero, y cuando el dinero falla, la gente no se implica igual. Me piden que mi equipo esté involucrado, que hagan más horas; que estén dispuestos a viajar y, encima, que pongan buena cara cuando el cliente llama quejándose por cualquier inconveniente, pero sin poder incentivar económicamente, es imposible; ahí tienes la prueba, Carla”.

“¿Has tenido alguna conversación con ella sobre lo que observas?”, le pregunto. “Me hubiera gustado, pero tal y como

estamos ahora de trabajo, es imposible. De todas formas, ¿para qué voy a reunirme con ella si no tengo nada diferente que decirle?”. “¿Qué se te ocurre que puedes hacer para solucionar esto?, apunto. “Ni idea. Lo he intentado todo. He hablado con mi jefe para hacerle ver que mi gente es la que tiene los salarios más modestos de la empresa y que por ese sueldo no se puede pedir más. Le he comentado lo que está pasando y que como sigamos así, nos va a pasar con más gente. Cualquiera al que le pase esto coge la puerta y se larga”. “¿Podría ser que Carla estuviera haciendo estas cosas por algún otro motivo?”, le planteo. “Lo dudo, ella ha sido siempre responsable y justo después de nuestra conversación va y empieza a hacer estas cosas. Está claro, y yo no puedo darle respuesta a lo que quiere”.

Jorge está inmerso en una “Escalera de Inferencias”, una escalera que Chris Argyris, psicólogo estadounidense, enunciara para explicar el proceso por el que las personas actuamos en función de que nos fijamos en una información u otra con respecto a lo que ocurre a nuestro alrededor. Y esa información en la que nos fijamos está filtrada por nuestros juicios previos. A las personas nos gusta que lo que llamamos “la realidad” sea coherente con nuestros esquemas, y esto nos hace inferir que lo que ocurre responde exactamente a ese esquema mental que poseemos, que se ha ido configurando a lo largo de nuestra existencia según nuestras experiencias concretas.

Las implicaciones de esta escalera de razonamiento condicionan lo que hacemos. Nuestros actos son la consecuencia de ella. Jorge no es capaz de encontrar otras maneras de hacer precisamente por la causa que ha asignado al comportamiento de Carla. Con su premisa se ciega a la posibilidad de generar nuevas conversaciones con ella que le permitan, en primer lugar, identificar realmente si lo que él ve tan claro es la causa real de los problemas de involucración que manifiesta su colaboradora, y en segundo lugar, en función de la información que de esta nueva conversación se derivara, influir positivamente para que ella cambie su comportamiento.)