

punto de vista

El modelo de aprendizaje mutuo

David Fischman

Ingeniero
UPC



La siguiente conversación podría ocurrir en cualquier sala de reuniones de una empresa: "Me parece que Juan (jefe de ventas) debería integrar el equipo de nuevos productos", opina Enrique. Pedro, otro miembro del equipo, piensa: "Juan es un incompetente, solo habla y no implementa nada". Y luego comenta: "En el equipo no necesitamos un jefe de ventas, ya tenemos a una persona de marketing". Enrique respon-

de: "Claro que la necesitamos, los productos nuevos deben venderse y necesitamos la opinión de una persona de ventas". Pedro piensa: "Quizá, pero Juan solo demoraría las reuniones y complicaría las cosas". Y entonces dice: "La persona de marketing también ve ese enfoque". La conversación continúa en un diálogo de sordos en el que cada uno expone y se atrincheira en su posición y el equipo no avanza.

Seguramente en más de una oportunidad usted ha presenciado situaciones como la mencionada. ¿Por qué son tan frecuentes? Según Roger Schwartz, espe-

cialista de equipos, el problema se da porque frecuentemente usamos el modelo unilateral de pensamiento, cuyos supuestos son:

1. Yo entiendo la situación. Quienes la ven de una forma diferente no la entienden.

2. Yo estoy en lo correcto. Quienes no están de acuerdo están mal.
3. Yo tengo motivos válidos. Los demás son cuestionables.

4. Yo tengo que ganar a toda costa.

Con estos supuestos en mente, defendemos nuestra posición y mantenemos nuestro razonamiento en privado. Compartirlo sería exponerlos a que alguien cues-

tiona nuestras intenciones. Finalmente manipulamos para manejar la situación a nuestro favor. Como resultado de este modelo unilateral, se generan conflictos y no se resuelven. El aprendizaje del equipo se limita y se reduce la efectividad.

Roger Schwartz plantea un modelo mental alternativo, el modelo de aprendizaje mutuo, con los siguientes supuestos:

1. Yo tengo solo parte de la información, otros tienen el resto.

2. Cada uno tiene una perspectiva valiosa que aporta a la solución de problemas.

3. Las diferencias son oportunidades de aprendizaje.

4. Compartir nuestro razonamiento, intenciones e información enriquece las decisiones del equipo.

Bajo estos supuestos nuestras

conductas son totalmente diferentes. En primer lugar, compartimos nuestras inferencias e intenciones. En el ejemplo anterior, Pedro debió comentar con Enrique sus dudas sobre la competencia de Juan para el puesto, mencionando su preocupación al percibir que Juan habla mucho y logra poco. En segundo lugar, en el modelo de aprendizaje mutuo, no solo argumentamos para ganar, sino que valoramos los demás aportes. Indagamos otras opiniones y escuchamos más. En el caso anterior, Pedro ha hecho una inferencia sobre Juan que debe probar, y escuchar otras opiniones. Bajo el modelo de aprendizaje mutuo nadie es dueño de la verdad y siempre existe la posibilidad de que nuestros supuestos estén equivocados.

Cuentan que una persona que esperaba en cola siente un empujón, al voltear ve a un joven con ropa moderna y lentes oscuros, al que le dice: ¿Cómo es posible que sea tan desconsiderado? El joven se quita los lentes y le responde: "Disculpe, soy ciego". En este caso la persona que fue empujada hizo una inferencia basada en su información y actuó, basado en ella, de forma equivocada. Asumió su propia verdad sin probarla.

Cuando trabajamos con el modelo de aprendizaje mutuo aprendemos que nuestros supuestos pueden estar equivocados y nos damos la oportunidad de probarlos en equipo. Compartimos información, escuchamos y generamos un clima de confianza, así como equipos de alto desempeño. ■