

**JUICIOS, VALORES Y POSIBILIDADES**



## INTRODUCCIÓN

Antes de entrar en materia sobre este documento, ofreceremos un breve contexto sobre nuestro enfoque hacia el lenguaje y la gestión. Nuestra teoría de la gestión pertenece a una tradición filosófica<sup>1</sup> en la cual se explora el lenguaje de la gente en sus capacidades creativas. En otras palabras, el lenguaje no se entiende como una herramienta para describir una realidad externa, sino por el contrario, el lenguaje se explora en su capacidad de revelar nuestros mundos compartidos<sup>2</sup>. En términos prácticos, pensamos que las oportunidades en nuestro mundo de negocios surgen precisamente desde el lenguaje que hablamos y escuchamos.

Por esa razón, vamos a ser repetitivamente explícitos e insistentes –a lo largo de este texto– en mostrar que el significado y valor de un enunciado particular –producto, servicio, o cliente– siempre será revelado en la situación en la que quien escucha y quien habla se confrontan en un diálogo en medio del fluir en su circunspecto accionar.

Las valoraciones se manifiestan el modo de *interesarse* (o no) de una comunidad concreta –de compradores y vendedores, líderes y seguidores, inversionistas y emprendedores– que escucha los enunciados en estos contextos de prácticas y acción y les adscribe *posibilidades*. Estos actos valorativos –compromisos, o acciones lingüísticas– siempre van a existir en *conversaciones*– como parte de un vasto tejido de prácticas sociales transparentes, discursos y narrativas habituales.

En este breve documento, introduciremos una articulación de la distinción lingüística *juicio*, para revelar que es lo que los seres humanos hacemos y a que nos comprometemos cuando las empleamos. Estamos seguros de que la capacidad de observar más claramente este fenómeno, va a crear nuevas posibilidades en múltiples dominios. En el entrenamiento de equipos de trabajo, el desarrollo de productos, el aseguramiento de calidad, o la innovación.

Hay un vocabulario amplio de *verbos ejecutivos*<sup>3</sup>, para denotar y connotar la acción realizada al *juzgar* o *evaluar* un evento en particular. Algunos de los que más frecuentemente distinguen esta acción, cada uno con su sutil matiz, son evaluar, apreciar, valorar, estimar o juzgar.

En general, nuestro *sentido común* moderno no es útil para describir lo que hacemos cuando juzgamos o evaluamos un evento en particular, como el rendimiento de alguien, o un estilo específico de hacer las cosas. No solo es problemático nuestra *interpretación* de lo que hacemos, si no que mucho más problemático aun es que *reaccionamos*–

---

<sup>1</sup> La filosofía de Heidegger

<sup>2</sup> Winograd, Terry and Fernando Flores. Understanding Computers and Cognition. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1987.

<sup>3</sup> Austin, J.L. Cómo Hacer Cosas Con Palabras. Oxford: Oxford University Press, 1962.

*Los eventos solo existen para un observador particular, o de otro modo, todo lo observado es siempre observado por alguien. Hacer afirmaciones requiere un acuerdo social sobre aquello que constituye evidencia.*

y-actuamos como si al hacerlo estuviéramos muy claros acerca de lo que estamos haciendo cuando evaluamos o juzgamos algo. Lo hacemos desde una peligrosa y dañina certidumbre, *disfrazada* de inofensiva obviedad.

En cierta medida, esta confusión se refuerza porque nuestra gramática no permite distinguir entre las proposiciones tales como "esta es una molécula de agua " y "esta es una molécula estable y robusta", o proposiciones como "ella es Vicepresidente Ejecutivo" y "ella es una ejecutiva innovadora". En ambos casos se utiliza el verbo "ser". Sin embargo, estas proposiciones pueden ser interpretadas como acciones muy diferentes. En situaciones normales, la proposición inicial se entenderá como una *afirmación*, y la segunda se interpretará como una evaluación. Así, dependiendo de la interpretación que hagan los oyentes, el autor de la proposición enfrentará *demandas* y *obligaciones* completamente diferentes en cada caso, creando confusión y desperdicio.

Otra razón posible para esta falta de sensibilidad (o la falta de entendimiento) es que la mayoría de los gerentes, ejecutivos o investigadores son casi siempre muy competentes en entender la distinción entre una *afirmación* y una *evaluación* dentro de sus propios ámbitos específicos de especialización. Sin embargo, cuando se trasladan a un nuevo dominio de acción –en el que no tienen competencias– conservan las convicciones, certidumbres y hábitos emocionales propios de un experto en un dominio que apenas comienzan a explorar. Por lo tanto, cuando se mueven a actuar en un dominio diferente, distantes de el dominio de su propia experiencia, sin darse cuenta perderán la capacidad para distinguir los dos tipos de actos, a menudo manteniendo su confianza sin tener *fundamento* alguno (no saben que no saben). Esta situación es lo que a menudo se evalúa como terquedad, rigidez o arrogancia, porque se trata de una situación en la que somos *ignorantes acerca de nuestra ignorancia*, y actuamos inconscientemente como si estuviésemos plenamente conscientes de lo que estamos haciendo.

De acuerdo con este diagnóstico preliminar, nuestra primera tarea será la de atacar el sentido común acerca de prácticas de hacer y escuchar juicios.

Nuestro objetivo es perfeccionar la forma de escuchar, de modo que cuando un hablante particular haga un juicio, una fuerte alerta se active en el escuchar de la audiencia. Una alerta que guíe la conversación hacia resolver eficazmente esa evaluación en particular.

Nos basaremos en distinguir, y hacer visibles las acciones realizadas al juzgar, evaluar o afirmar. La articulación de estas distinciones nos permitirá crear un observador común del fenómeno que se observa (el hacer y escuchar de juicios), y posteriormente desarrollar prácticas que nos permitan hacerlo de manera eficiente y valiosa.

## LA EVALUACIÓN COMO ACCIÓN

*Las evaluaciones son un compromiso hecho por un hablante particular, con el fin de dar a luz nuevas posibilidades para una comunidad de oyentes.*

*Las evaluaciones deben realizarse de manera de perturbar las interpretaciones actuales de una determinada situación, y hacer valiosas nuevas posibilidades futuras.*

### EVALUACIONES COMO COMPROMISO

Cuando estamos en medio de operaciones de negocio, buscamos "soluciones eficaces", "la gestión de proyectos *lean*", u organizar iniciativas para "eliminar desperdicio". Estas declaraciones, en el momento en que se escuchan dan a luz lo que es positivo (eficiente o *lean*) y lo que es negativo (desperdicio). "Eficiente", "*lean*" y "desperdicio" no definen ninguna medida específica a llevar a cabo, solicitar u ofrecer. Sin embargo, invitan a la *invención* de lo que se considera positivo. Estos actos lingüísticos orientan hacia posibilidades futuras que aún no han sido plenamente articuladas. Este fenómeno es lo que llamamos *juicio* o evaluación.

Afirmamos que las evaluaciones son un tipo particular de *compromiso* que gente envuelta en negocios, investigación, y liderazgo de organizaciones escuchan con bastante frecuencia. Por *compromiso* nos referimos a una particular interpretación en la que el ejecutor del juicio otorga a los oyentes la legitimidad para demandar una articulación sobre las posibilidades que busca generar el juicio y sobre las condiciones de observación (estándares) de esas nuevas posibilidades.

El entendimiento entre el orador y los oyentes que toman parte en esta conversación se organiza en la siguiente estructura de compromisos:

1. El portavoz de la evaluación confiere al oyente el derecho de exigir una *articulación de las posibilidades que él es responsable de dar a luz* con el *juicio* particular que pronunció

2. El portavoz de la evaluación confiere al oyente el derecho de exigir que él fundamente su evaluación. El orador será el responsable de crear las circunstancias sociales en la que la comunidad involucrada pueda observar los acontecimientos pasados y los criterios que él utiliza para hacer observables las *posibilidades* evocadas en su evaluación.

Por lo tanto, la acción que es revelada por un hablante particular, en el momento de hacer una evaluación, es la *creación* de nuevas posibilidades. Posibilidades que no hubieran existido para aquella comunidad de negocios en particular, sin haber sido generadas por este acto evaluativo.

Las evaluaciones no tienen que ser exactas, justas, ponderadas o equilibradas. Las evaluaciones deben realizarse de manera que perturben las interpretaciones actuales de una situación particular, y den a luz nuevas posibilidades de valor.

Un orador particular, logra modificar el espacio de posibilidades cuando la comunidad de oyentes confiere *validez* a la evaluación particular que él hace. Por *validez* se entiende que la comunidad de

oyentes confía y autoriza al orador para hacer la evaluación que él está haciendo en ese momento. El orador del juicio es evaluado por la comunidad en términos de confianza y competencia para hacer evaluaciones en un dominio particular. Es por eso que oradores con alta reputación y autoridad en un dominio determinado, pueden reorientar las percepciones de posibilidades en un mercado, producto o tipo de empleo cada vez que pronuncian evaluaciones. Un ejemplo típico de esto son los juicios emitidos por las agencias de riesgo, como S&P, Moody's o Fitch.

Si la evaluación realizada abre valiosas y significativas posibilidades para la comunidad, su reputación y autoridad para hacer evaluación en esa comunidad aumentará– y viceversa.

### **NUESTROS HABITOS AL HACER EVALUACIONES**

Hay muchos hábitos y malas interpretaciones acerca de lo que hacemos cuando hacemos una evaluación. Vamos a mencionar algunos de ellos.

En primer lugar, cabe señalar que en la gran mayoría de ocasiones, no hacemos una evaluación, la evaluación nos sucede. Esto ocurre antes de cualquier razonamiento. No tomamos una decisión consciente, la evaluación nos ha ocurrido en anticipación, e incluso antes de que hayamos sido capaces de identificarla ya ha definido el trasfondo en el que vamos a actuar. En otras palabras, una gran parte de nuestro escuchar se produce automáticamente desde un trasfondo de evaluaciones que rara vez podemos observar, incluso a pesar de que dicho trasfondo de evaluación sistemáticamente orienta nuestras acciones.

El fracaso de *escuchar nuestro propio escuchar*, y el impulso de nuestras evaluaciones automáticas (pre-juicios), forman los hábitos que perpetúan enfoques rígidos, mal orientados patrones emocionales, y perpetúan un apego trágico a un ámbito cada vez más irrelevante de posibilidades.

En segundo lugar, tenemos la tendencia a utilizar evaluaciones como si fueran *descriptivas*, como si revelaran rasgos, características observables de algo, o definieran acciones. Evaluaciones como "inteligente", "innovador", "proactivo", "dinámico", o "de confianza" no describen nada. Sólo muestran una valoración positiva de algo que permanece sin ser revelado. La proliferación de evaluaciones en una conversación sin entrar en el acto de *fundamentación* -- declarando posibilidades específicas, y el compromiso a la acción (con las condiciones acordadas de satisfacción)-- es una clara señal de un escuchar débil, potencial para malos entendidos, y coordinación ineficiente.

En tercer lugar, no hay un punto de vista "objetivo", o "evaluaciones objetivas". Los puntos de vista siempre surgen de un conocimiento de trasfondo, de una historia articulada que pertenece a un orador

*Las evaluaciones son veredictos en el presente, basado en hechos del pasado, que abren posibilidades en un futuro cercano.*

especial, que contiene un conjunto de preocupaciones. Los puntos de vista no existen en un vacío, o en una abstracta "neutralidad". Cada vez que un hablante pronuncia una evaluación, él está hablando de algunas de sus preocupaciones de trasfondo específicas. En lugar de tratar de tapar el sol con un dedo, nos proponemos ver lo que la luz del sol puede revelar (y lo que al mismo tiempo pueden ocultar en las sombras). En otras palabras, nos proponemos indagar acerca de las preocupaciones de trasfondo, de hacer preguntas sobre ellas para articular tanto como es posible en una situación dada. Se puede empezar con un simple "presentimiento", luego una metáfora, y así sucesivamente hasta obtener un entendimiento que se pueda demostrar lo que falta. Las preocupaciones de trasfondo de un orador pueden ser plenamente compartidas, compartidas solo en parte, o permanecer en la controversia extrema. Sin embargo, las preocupaciones de los portavoces no se pueden "borrar", ignorar, o negar, sin dañar la confianza y la comunicación. La ilusión de la "objetividad" es un callejón sin salida. Cierra la disposición a participar en conversaciones que revelan las preocupaciones de trasfondo, disminuyendo las posibilidades de negociación y capacidad para trabajar en equipo (o cualquier otro emprendimiento colectivo).

Hablar en nombre de la "objetividad" a menudo es sólo un intento grotesco para ocultar su preocupación y su responsabilidad para llevar adelante la evaluación. Aunque, también puede ser un reconocimiento de que la evaluación se hecho basándose en prácticas previamente acordadas con *estándares claros, observables y compartidos*. Mientras que el primer caso se produce una especie de estancamiento en el flujo de la conversación, en el segundo caso se abre rápidamente el flujo de la acción hacia las nuevas posibilidades compartidas. Vamos a ampliar sobre este tema en nuestra sección de fundamentación de evaluaciones.

## ESTRUCTURA TEMPORAL DE LA EVALUACIÓN

*En la divulgación de las posibilidades no disponibles anteriormente, desencadenar respuestas emocionales de evaluación y elaborar nuevas orientaciones para la acción.*

### EVALUACIONES COMO RIESGO

Cada vez que se realiza una evaluación en el presente, algo también es destacado sobre el pasado y el futuro. En cierto sentido, al formular una evaluación implicamos una narrativa que dice algo como: "Teniendo en cuenta mi observación de ciertos eventos en el pasado, en los que has jugado cierto rol. Hoy me parece que vas a abrir –o cerrar– ciertas posibilidades para mí y para este proyecto en el futuro". Por lo tanto, al hacer la evaluación, estamos haciendo un veredicto sobre las posibilidades futuras basado en experiencias pasadas .

Cada vez que hacemos una evaluación estamos ofreciendo un escenario probable, una cierta articulación de riesgos y posibilidades. Independientemente de cuánta experiencia tenga el portavoz de la evaluación en un dominio particular, dada evaluación siempre implica un riesgo. Ser experto en un dominio particular significa que al hacer una evaluación y arriesgar su identidad, las probabilidades de que

ciertas oportunidades se manifiesten están en su favor. Por eso, cuando algún experto en un campo particular realiza una evaluación, la audiencia escucha con mucha atención lo que dicen.

Sin embargo, el vínculo entre eventos pasados y las posibilidades futuras son siempre una hipótesis. Puede ser una hipótesis altamente probable, pero una hipótesis de todas maneras. Cuando se observa una gran estabilidad entre acontecimientos pasados y futuros estados posibles, los científicos hablan de relaciones de causalidad, o leyes causales. Cuando la relación es menos estable y el contexto más difícil de controlar, se habla de estímulos y respuestas (organismos vivos), (buen gusto, mal gusto), ética (valor, acción y reacción (animales), o las motivaciones y comportamientos (contexto social).

### **EVALUACIONES COMO APERTURA DE POSIBILIDADES**

Insistimos que se trata de un acto de tomar riesgos, ya que muestra que la fuerza de la evaluación no proviene de la cantidad y variedad de las observaciones de los acontecimientos pasados relacionados con él, mas bien proviene de la autoridad concedida por la comunidad de oyentes en el orador que se compromete con una evaluación particular. No importa cuál sea el ámbito de la acción en la que se hace la evaluación, la estética (vicio), moral (correcto, incorrecto), gestión (eficiente, ineficiente), o cualquier otro, en el momento de pronunciar la evaluación el orador atribuye un efecto positivo o negativo acerca de las cualidades de un evento en particular. Atribuir una cualidad negativa significa que el evento en particular no encaja con la anticipada acción y resultados que estamos dispuestos a producir (las posibilidades de apertura a la mejora, el cambio, el aprendizaje y así sucesivamente). Atribuir una cualidad positiva significa que el evento en particular se ajusta al tipo de acciones y resultados esperados que estamos dispuestos a producir (lo que abre posibilidades para una acción inmediata y / o expansión de la práctica).

Es esta dimensión fundamental, de revelar posibilidades previamente escondidas, la que gatilla reacciones emocionales en las conversaciones en las que se hacen y reciben juicios. Si una evaluación en particular se escucha como el cierre de posibilidades futuras, esto puede producir reacciones emocionales de frustración, ira o de ansiedad. El panorama futuro parece menos favorable. Si una evaluación particular se escucha como la apertura de posibilidades, esto puede producir sentimientos de regocijo, entusiasmo, o seguridad. El futuro parece más claro y más brillante. Sin embargo, lo que este escuchar de la cultura promedio suele pasar por alto es que cualquier evaluación, positiva o negativa, siempre abre y cierra mundos de posibilidades al mismo tiempo.

En síntesis, un juicio o evaluación sera apreciada, no por su "precisión", "objetividad" o "veracidad", sino por la envergadura y el valor de las posibilidades que la evaluación revela a la comunidad involucrada en esta controversia.

## FUNDAMENTACIÓN Y MANEJO DE CONVERSACIONES DE EVALUACIÓN:

### FUNDAMENTANDO EVALUACIONES

Cada vez que alguien es escuchado como el portavoz de una evaluación, él se expone a sí mismo a responder demandas particulares de los oyentes. Frecuentemente en la forma de: *¿Por qué lo ves así? ¿Qué quieres provocar?* Dichas cuestiones son las formas en que la comunidad de oyentes demanda lo que llamaremos *fundamentación* de la evaluación. En términos simples, la comunidad de oyentes está tratando de formar una articulación, conseguir una "imagen", de las posibilidades que el hablante adelanta.

Teniendo en cuenta que las evaluaciones no son descriptivas, como hemos mencionado antes, aquellas necesitan un contexto para hacerlas inteligibles. En particular, la capacidad de crear un contexto se hace difícil cuando los portavoces hacen evaluaciones nuevas (innovadoras), tratando de producir posibilidades previamente inexploradas. La producción de inteligibilidad es a lo que llamamos la fundamentación de la evaluación. En general, la fundamentación de evaluaciones requiere que el portavoz de la evaluación cumpla con las siguientes condiciones:

*Las evaluaciones sólo pueden estar conectados a tierra la afirmación acciones pasadas que revelan lo que se considera positivo o negativo.*

1. *Declarar las posibilidades que el portavoz se ha comprometido a abrir con su evaluación:* el portavoz avisa al oyente sobre las preocupaciones de las que él se hace cargo con su evaluación, y sobre el espacio y el tipo de posibilidades que él se compromete a generar. El orador prepara el espacio emocional para ser escuchado, advirtiéndole que él no sólo va a dar opiniones sin compromiso, o despojarse de responsabilidad de una situación desagradable. Todo lo contrario, el orador se está comprometiendo a perturbar las interpretaciones actuales y las

evaluaciones de la situación, para ampliar el espacio disponible de posibilidades.

*Las afirmaciones son un compromiso de aportar pruebas verificables, que un evento particular, como ocurrió en un determinado lugar y tiempo.*

2. *Declarar el dominio de acción que está siendo evaluado por quien hace el juicio:* Por dominio de acción, nos referimos al ámbito de desempeño en el cual el juicio que el portavoz hace es válido. Fuera de este dominio de acción particular, el juicio no es válido. Cuanto más estrecho el dominio de acción sujeto a examen, y más destacados sus límites, más fácil es para el oyente centrar su atención en un mundo concreto de prácticas y acción y buscar alternativas de cambio. La falta de claridad en la definición de los límites del espacio de acción en que el juicio es válido, puede producir una complejidad insuperable. Las preguntas clave para declarar el espacio de acción son: *¿Cuál es el dominio en que se reclama esta evaluación como significativa? ¿Cuáles son las áreas que desea excluir expresamente de su evaluación para evitar el desconcierto de quien escucha?*

3. *Declarar la orientación de la evaluación:* Por la *orientación* de la evaluación nos referimos a declarar si la evaluación es *positiva* o



*negativa*, y producir el efecto de positivo o negativo en quien escuche. Hay muchas interpretaciones erróneas sobre la construcción de evaluaciones que producen desperdicio. Roles operativos o gerenciales evitan hacer evaluaciones negativas por temor a "herir" a quien las escuche, provocando una reacción defensiva, y últimamente generando resentimientos, desconfianza, y así dañar la relación. A consecuencia de esas interpretaciones la mayoría de las personas evitan pronunciar evaluaciones negativas (si bien las mantienen en privado, ocultas, visibles solo para sí mismos), lo que perpetúa prejuicios y mala comunicación.

Formas de evitar hacer evaluaciones "negativas" son usar un lenguaje inocuo para evitar dejar claro si la evaluación es positiva o negativa, tratar de ser "justo" y hacer una mezcla –frecuentemente inentendible– de valoración positiva y negativa tratando de llegar a un balance confuso que no ilumina un camino de acción posible. Como resultado de estas conversaciones evaluativas "truncadas", el orador mantiene su evaluación sin cambiar, el evaluado no llega a ser informado de la evaluación, pierde (o nunca llega a tener) la oportunidad de mirar y cambiar la apreciación y así se acumula el desperdicio y la desconfianza, la organización se estanca y al cambio no es posible. Preguntas claves para llegar a un veredicto –juicio– claro: ¿Su evaluación es positiva? ¿Su evaluación es negativa? ¿Se puede transformar el gris en blanco y negro?

*La validez de una evaluación particular, descansar en la autoridad del presidente de la evaluación.*

*La autoridad del que habla es conferido a él por la comunidad en particular en el que la evaluación se escucha.*

4. *El portavoz debe proporcionar afirmaciones sobre acontecimientos y acciones pasadas que apoyen su evaluación:* Al hacer afirmaciones sobre acciones pasadas el portavoz de la evaluación informa a la comunidad que lo escucha, de la clase de acciones que a él le gustaría expandir o profundizar (si la evaluación es positiva) o eliminar y sustituir (si la evaluación es negativa). Afirmación de un evento pasado que apoya la evaluación se hace con el fin de ilustrar las posibles acciones nuevas, y esbozar nuevos escenarios posibles.

Las *afirmaciones* son un compromiso muy diferente de los juicios. Los juicios son compromisos de generar posibilidades, y adscriben valores positivos (oportunidad) y valores negativos (riesgo). Las afirmaciones son compromisos de reconocer eventos o entidades como pertenecientes a un espacio de acción determinado. Las afirmaciones son actos de testificación que pueden resultar verdaderos o falsos. Afirmar que algo es verdadero (o falso), tiene que ver con reconocer algo que ha sido previamente distinguido por una comunidad y ser capaz de generar un testigo equivalente del evento. Si se es exitoso, la afirmación es verdadera, y viceversa. Afirmar implica comprometerse a aportar pruebas verificables, de que un evento particular ocurrió en un determinado lugar y tiempo. Hacer afirmaciones sobre un evento en particular requiere acuerdos anteriores en la comunidad en el que las evaluaciones se hacen:

1. La especificación de las distinciones adecuadas que permitan observar el fenómeno o evento.

*El cambio y la innovación comienza con la evaluación de un reto nuevo que perturba a las actuales normas establecidas, y proponer nuevos.*

2. El procedimiento y los medios técnicos aprobados para presenciar el evento.
3. Un testigo calificado, equipado con las habilidades y capacidades para presenciar el evento.

Como dijimos anteriormente, si el portavoz tiene éxito en el suministro de evidencia verificable, a base de acuerdos previos, la afirmación es verdadera (o falsa en función de la demanda original). Si no hay acuerdo sobre lo que constituye evidencia verificable, la afirmación es temporalmente no concluyente.

Ahora, volvamos a nuestro punto sobre fundamentar juicios. Nos hemos referido a lo que se necesita para fundamentar un juicio. Ahora nos referiremos a errores comunes en la conversación de fundamentar juicios. Bajo ninguna circunstancia se puede fundamentar una evaluación con:

*Más evaluaciones:* “Tú eres innovador, has producido una propuesta creativa, eres atento, perspicaz, un pensador original ...”

*Generalizaciones:* “Usted siempre ...”, “Usted nunca ...”, “Cada vez que yo digo algo tu...”

*Explicaciones:* “Usted es innovador porque utiliza la parte izquierda de su cerebro, y usa su inteligencia emocional ...”

Ninguna de aquellas proposiciones se hace cargo de la inteligibilidad que se espera del portavoz de un juicio. Las evaluaciones sólo pueden ser fundamentadas en observaciones, afirmaciones específicas sobre acciones y hechos del pasado que revelan y hacen visible lo que se considera positivo o negativo.

5. *Declarar el estándar de la evaluación:* cada vez que hacemos una evaluación ya estamos actuando en medio de una red de personas y funciones de negocio que están dispuestos a ser orientados hacia nuevas posibilidades concretas. Es por eso que los practicantes de una disciplina, o gerentes, declaran estándares institucionales, estándares de calidad o estándares de funcionamiento, y aplican tiempo y recursos para informar, comunicar y entrenar a personas en aquellos estándares particulares. Si el estándar es claro y compartido, pronto la gente va a saber si una acción en particular es excepcional o inaceptable, y estarán orientados a hacer efectiva la toma de decisiones para corregir las desviaciones. Por ejemplo, el enfoque de garantía de calidad Six Sigma, sugiere un conjunto de normas estadísticas para evaluar y mejorar la calidad de fabricación. El enfoque al desarrollo de software de Carnegie Mellon MCCI define un conjunto de estándares para evaluar la madurez de una organización de desarrollo de ingeniería de software. Médicos y HMOs utilizan estándares (medidas de edad, altura y peso) para evaluar la obesidad en la población. En todo dominio en que vastas redes de coordinación estables y recurrentes son necesarias para desarrollar,

conducir y gestionar (fabricación, la prestación de servicios, pruebas de software, la salud pública), las personas son capacitadas, educadas y entrenadas para incorporar un rico repertorio de estándares de desempeño que se expresan en sus disposiciones emocionales y en sus orientaciones automáticas (pre-rationales, know-how, hábitos). La declaración de un estándar es la condición necesaria para atribuir el veredicto positivo o negativo a una acción. rendimiento, o manera particular de hacer las cosas.

## **PRODUCIENDO NUEVOS ESTANDARES Y EVALUACIONES PARA UNA COMUNIDAD**

*El poder de una evaluación particular, no descansan en el rigor de la tierra, sino en las posibilidades de su divulgación.*

Al subir por la estructura organizacional, la actividad central de los ejecutivos no se limita a solo evaluar la ocurrencia de estabilidad operacional en el desempeño corporativo. Por el contrario, la redes de ejecutivos y miembros del equipo pasan la mayor parte de su tiempo inventando nuevos lenguajes de evaluación y nuevos estándares, así orientan la empresa a modificar, adaptar, mejorar o innovar diferentes prácticas empresariales claves.

Cambio e innovación empiezan con evaluaciones que perturban estándares establecidos, y proponen otros nuevos. No es el caso de que los antiguos estándares son necesariamente malos, o erróneos, pero el invitar a personas a suscribirse a estándares nuevos tiene el potencial de crear valor a una nueva escala.

Los nuevos estándares especifican siempre en términos de la acción específica, capacidades que la organización está dispuesta a ampliar o dispuesto a eliminar. Por ejemplo, las empresas dispuestas a ser más adaptables a sus mercados, declaran estándares que definen el porcentaje de sus ingresos que ellos esperan alcanzar solo con nuevos productos, o empresas dispuestas a ser ecológicamente sostenibles, declaran las normas para el consumo de energía en dispositivos específicos.

El desafío de muchas organizaciones contemporáneas se encuentra en el construir la práctica de hacer evaluaciones de gran alcance y en gran escala. y desarrollar prácticas para poder manejar con éxito la proliferación de evaluaciones, propuestas y oportunidades de negocio a través de las organizaciones empresariales. Google es un ejemplo extremo de una cultura empresarial que fomenta descentralización, discusiones , y evaluaciones abiertas sobre asuntos estratégicos incluyendo el desarrollo de software

El estilo *Open Source* es otro caso en que las evaluaciones controversiales son bienvenidas, apoyadas y conducen a la acción. El estilo de las relaciones comerciales promovidas por Amazon, eBay, Netflix y en general el Internet, cuentan con varias herramientas y prácticas para realizar evaluaciones de productos, *delivery* de servicios, relación con proveedores, etc, que contribuyen a mejorar beneficios, crear identidades, y evitar desperdicios.

*Evaluaciones radicalmente diferentes acerca de una misma situación no están bien ni mal. Ignorar este hecho nos niega la posibilidad de entender evaluaciones hechas por otros como preocupaciones y narrativas de trasfondo que producen la situación en la cual ellos actúan.*

Cualquiera que sea el caso, los ejecutivos deben ser eficaces en crear circunstancias en las cuales nazcan evaluaciones nuevas y ser perseverantes en obtener la autoridad de la comunidad (cuando no haya sido otorgada inicialmente) para adoptar nuevos estándares como válidos. Muchas fricciones inútiles se producen cuando las nuevas evaluaciones se hacen sin construir y preparar el espacio desde donde los equipos de trabajo pueden escuchar estas evaluaciones.

Esto es especialmente relevante en el caso de evaluaciones nuevas, o cuando se cuestionan normas corporativas existentes o tacitas reglas culturales. Por estas razones, en el caso de nuevas evaluaciones, será necesario tener discusiones previas sobre las normas concretas que se plantean como estándares para fundamentar las evaluaciones en cuestión, con el fin de evitar cometer una falta de respeto u otro conflicto distractivo. Se requerirán nuevas conversaciones para concederle autoridad los portavoces de los nuevos juicios, para incorporar nuevos estándares a la organización, y asegurar la validez de la evaluación.

Si las cinco condiciones que hemos establecido como fundación de una evaluación se reúnen en la interpretación de la comunidad, entonces, la comunidad está en buena forma para evaluar posibilidades, tomar decisiones y actuar.

Decir que una evaluación particular es fundada, es *hacer una evaluación acerca de una "evaluación"*. En otras palabras, esto ya implica ciertos estándares previamente acordados acerca de cómo fundar esa clase particular de evaluación. Como hemos mencionado antes, Six Sigma, TPM, o CMMI son ejemplos de prácticas comerciales donde los criterios para la aceptación de un fundamento son cuidadosamente establecidos.

No obstante, el poder de una evaluación particular no se basa en el rigor de su fundamento, si no en las posibilidades que articula. El hecho que una evaluación particular sea declarada fundada demuestra que una comunidad de negocios comparte una forma de escuchar ciertas evaluaciones en términos de posibilidades inteligibles de acción. No implica necesariamente que la evaluación sea valiosa o lo suficientemente poderosa para movilizar a acción.

*Un ciclo conversacional virtuoso sobre juicios, en un equipo de trabajo, sería algo mas o menos así:* la oradora observa algún rendimiento específico, ella hace una valoración positiva o negativa, ella declara el espacio de acción en el cual pertenece la evaluación, ella ilustra la evaluación con un conjunto de eventos pasados específico que puede ser escuchado y observado por la comunidad pertinente (los miembros del equipo, clientes, etc), ella propone nuevos estándares para fundamentar una evaluación. El que escucha se da cuenta de las potenciales acciones o ajuste a acciones actuales, comprometiendose a introducir algunos cambios, reportar cumplimiento de ajustes. La oradora acepta el reporte de nuevas prácticas y nuevos niveles de rendimiento, ella retrae su valuación inicial y se compromete a sí misma a una nueva evaluación y nuevas posibilidades.

*Un círculo vicioso de conversaciones evaluativas en un equipo de trabajo va mas o menos así: el portavoz hace una evaluación confusa. Quien escucha no pide una declaración positiva o negativa, ni pregunta por afirmaciones sobre acciones pasadas que apoyen la evaluación, sino que responde con una evaluación opuesta o diferente. El hablante y el oyente son incapaces de ver hacia lo que cada una de sus evaluaciones apunta (y no ven que no lo están viendo). Hay un desacuerdo no-articulado que se traduce a una postura defensiva. El flujo de acción es interrumpido y estancado. Se produce desconfianza, desperdicio y un estado de ánimo negativo. Cada lado se queda atrapado en sus evaluaciones originales, sin nunca explorar el fundamento de sus evaluaciones. Cada uno se aferra a su evaluación como si se tratara de elementos "objetivos" que explican causas y comportamientos. En lugar de utilizar la evaluación para evaluar y transformar la acción, se utiliza la evaluación para "explicar" el estancamiento de la acción. En este mundo "patas-para-arriba" las evaluaciones se osificaran como características inmutables de la esencia de alguien, y las posibilidades de aprendizaje e innovación se debilitaran.*

## ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN

Acontecimientos históricos, o los acontecimientos del día a día, se pueden apreciar desde una amplia y controversial variedad de evaluaciones. A pesar que estas evaluaciones pueden parecer contradictorias, también pueden ser perfectamente bien fundadas.

En el último cuarto del siglo XVIII un grupo de miembros de las dieciséis colonias de Gran Bretaña en América evaluaron que la relación que mantenían con la corona carecía de reciprocidad y respeto. Mientras que funcionarios de la potencia colonial mantenían la evaluación que las colonias eran desleales y rebeldes. Ambos observadores podían proveer evidencia para sus juicios. Al finales de los años 60, el gobierno aprobó fondos para iniciar la implementación de ARPAnet (ahora el Internet). Al principio, uno de los ingenieros encargados con la implementación de la iniciativa la evaluó como un proyecto sin sentido. Bob Taylor, de la agencia gubernamental que fundó el proyecto evaluó la iniciativa como un proyecto practico para mejorar eficiencia en investigaciones avanzadas.

Diferentes observadores de una misma situación observan desde diferentes narrativas de trasfondo. Estas narrativas de trasfondo definen las preocupaciones del observador y el espacio de potenciales evaluaciones. Evaluaciones radicalmente diferentes sobre una misma situación no son correctas o incorrectas. Cada una muestra diferentes preocupaciones y narrativas de trasfondo que revelan diferentes espacios de posibilidades.

## EXAMINANDO LAS NARRATIVAS DE TRASFONDO QUE FUNDAMENTAN UNA EVALUACION

Para explorar la completa relevancia y el poder de una evaluación en particular, no sólo se debe invitar al examen de su fundamento, sino también examinar de las narrativas de trasfondo que *enmarcan* el espacio desde el que se hace la evaluación.

A menudo es significativamente más productivo organizar y desarrollar colectivamente las narrativas de trasfondo que definen el espacio en que las evaluaciones son hechas, en vez de discutir exclusivamente evaluaciones en primer plano, sin revelar las narrativas que las enmarcan.

Si examinamos la situación de una típica reunión ejecutiva, nos encontramos con que cada uno de los participantes ya tiene más evaluaciones –aun privadas– "en la punta de su lengua" de las que será capaz de pronunciar. Los participantes establecen prioridades para manejar sus conversaciones, y se centran en las evaluaciones que les brindaran más valor.

Esta decisión se trata de elegir entre:

1. El conjunto de narrativas que mejor articulan las preocupaciones comerciales de un particular orador/cliente.
2. El conjunto de juicios que sostienen la narrativa.
3. Y, por último, el fundamento que el orador ofrece, o puede permitirse ofrecer para esas evaluaciones.

Escuchar las evaluaciones de otras personas, y metafóricamente, ponerse en "sus zapatos", básicamente consiste en preguntarse cuales son las narrativas de trasfondo que enmarcarían sus evaluaciones. Uno puede descubrir que la narrativa es inadecuada o engañosa, y puede sugerir cambiarla por una nueva narrativa de mayor valor potencial, una que abra el espacio para diferentes tipos de evaluaciones. Alternativamente, uno puede ser sorprendido por una narrativa de trasfondo inusual y descubrir un espacio de posibilidades completamente nuevo. Entonces, uno puede ofrecer el reemplazar su anterior interpretación de trasfondo por una nueva.

Esta es una práctica muy común en equipos de alta confianza y de alto rendimiento que comparten una narrativa estratégica y multidimensional. En comparación, esto es una práctica muy foránea para las jerarquías burocráticas con grandes agendas personales, poca confianza, y sin compromiso a una estrategia compartida.

## DISEÑO DE CONVERSACIONES PARA HACER Y ESCUCHAR JUICIO

*Los valores se encarnan  
patrón de hacer la  
evaluación.*

Las evaluaciones no son siempre agradables, fáciles de hacer, ni bienvenidas. Aunque, como hemos mencionado antes, evaluaciones son fundamentales para el desarrollo de habilidades y capacidades, así como para la innovación y producción de resultados ejemplares.

En resumen, las evaluaciones son difíciles porque siempre tienen el potencial de afectar nuestra identidad y nuestro mundo de posibilidades. En la industria farmacéutica, un juicio adverso sobre los efectos de una droga, y en particular, sobre cómo los efectos no deseados han sido manejados, puede arruinar una empresa en un abrir y cerrar de ojos. Al nivel individual, en situaciones normales, pueden que evaluaciones no hagan una gran diferencia, pero en determinadas circunstancias, una evaluación, pronunciada por un orador clave, pueden hacer toda la diferencia.

Por consiguiente, vamos a proponer algunas básicas prácticas conversacionales que contribuyen a crear el contexto adecuado para realizar conversaciones de evaluaciones. Esto no es un procedimiento exhaustivo para producir un buen resultado universal. Es sólo un ejemplo, un punto de partida para crear el contexto adecuado para conducir una conversación en particular.

1. Antes de hacer una evaluación, *solicite* el espacio de conversación (lugar, tiempo, participantes, el humor deseado de la conversación, etc) para realizar la evaluación, y luego pida al oyente que se comprometa a escuchar, aunque inicialmente no le gusten sus evaluaciones.
2. Sea claro en demostrar el tipo de posibilidades que busca con la evaluación que hace, y continúe a fundamentar su evaluación.
3. Si no está claro sobre el fundamento, pida ayuda a quien escucha su evaluación. Pídale recordar un evento pasado que concuerde con lo que está evaluando. Si usted descubre que no puede tener éxito con en tarea de fundamentar, simplemente pida más tiempo para reflexionar y conversar sobre el tema. Así podrá tener una nueva conversación en el futuro. No tener éxito en fundamentar evaluaciones al primer intento no significa que no haya valor en la evaluación.
4. Limite su evaluación a la comunidad apropiada. Una evaluación que se realiza dentro de un equipo que comparte un trasfondo rico de confianza y experiencia no tendrá sentido a un oyente extranjero. Lo más probable es que tal evaluación sea mal interpretada y dañe identidades y/o coordinación en el futuro . Mantenga las evaluaciones del equipo para el equipo. Una evaluación pertenece a las comunidad específica en las que se hace.

5. Sea perseverante en hacer la transición desde la evaluación a la invención de posibilidades, de la invención de posibilidades a la acción, y de la acción a nuevas evaluaciones diferentes: trabajen para mantenerse en el *ciclo virtuoso*.

6. Observen, hagan visible y reparen el trasfondo emocional. Si aparece frustración o decepción, pregunte sobre aquello, escuche las preocupaciones anteriormente desapercibidas, trate esas preocupaciones como legítimas, y en el futuro maneje conversaciones sobre ellas en el contexto apropiado.

7. El aspecto más crítico de una conversación de evaluaciones exitosa es la reparación, el mantenimiento y la expansión del trasfondo de *confianza*. Hay dos consejos simples para ampliar confianza (entre muchos otros): en primer lugar, antes de preguntar de la desconfianza de otros, haga explícito su propia desconfianza; en segundo lugar, comprométase a cumplir promesas concretas con una clara condición de satisfacción, y asegúrese de que su cliente declare que está satisfecho con ellas.

Análogamente, si es usted quien recibe la evaluación, incluso desde alguien que nunca ha sido entrenado en hacer evaluaciones, puede organizar la conversación para:

1. Preguntar al orador si tiene la intención de hacer un juicio con lo que dice.

2. Si la respuesta es positiva, usted puede preguntar de cuáles son las preocupaciones que, con esta evaluación, él está tratando de encargarse, y cuáles son las posibilidades nuevas que le gustaría abrir.

3. Entonces, pídale a fundamentar su evaluación (el dominio de acción, afirmaciones de acontecimientos pasados, los estándares). Usted puede ayudarle con el fundamento, o tal vez puede invitarle a cambiar los estándares que él está utilizando para hacer esa evaluación en particular.

4. Si tiene éxito en fundamentar la evaluación, y la evaluación revela interesantes posibilidades para acción, entonces usted está en buena forma para crear un plan de acción. Si la evaluación está fundada, pero no es tan valiosa como otras evaluaciones que sugiere, entonces invite a su contraparte a explorar alternativas, y repita el mismo ciclo de conversaciones una vez más.



## VALORES Y JUICIOS

Existe amplia literatura sobre el tema de los valores corporativos y la cultura corporativa. Las empresas se preocupan en cultivar valores específicos, cuando esos valores fomentan relevantes conductas sistemáticas. Las empresas se preocupan por hacer cambios culturales, cuando los valores de su cultura, ya encarnados por sus ejecutivos, empleados y prácticas de gestión, orientan la empresa al estancamiento y al bajo rendimiento. La capacidad de cambiar valores corporativos es lo que el académico de gestión y liderazgo, John Kotter, caracteriza como "culturas adaptativas" o "culturas prósperas". Sin embargo, él nunca da una distinción explícita y rigurosa sobre que son los valores.

Vamos a construir la distinción lingüística "valor", basado en lo que ya hemos distinguido como juicios o evaluaciones. Por lo tanto, vamos a distinguir valores como patrones encarnados –hábitos– de hacer evaluaciones. Por patrones encarnado de hacer evaluaciones queremos dar a entender que las evaluaciones no son actualmente dichas, mas bien son actuadas en los hábitos compartidos. Las evaluaciones se expresan en patrones emocionales y en disposiciones a actuar de maneras específicas.

Entonces, re–interpretando a Kotter, una "cultura próspera" es una cultura que puede reinventar, cultivar, y encarnar nuevos repertorios de evaluaciones "orquestradas" en torno a una interpretación de valores y desperdicios emergentes, y que tiene el potencial para ampliar el rendimiento del negocio. Un ejemplo rico de este fenómeno es la revolución producida por el *Sistema de Producción Toyota* y el Movimiento de Fabricación Lean. Ellos hicieron una reinención muy importante en la evaluación de *desperdicios de coordinación*, y produjeron grandes cambios en las prácticas y los roles de fabricación conforme a esta nueva familia de valores *lean*.

## REALIZANDO EVALUACIONES EN DOMINIOS DESCONOCIDOS

Nos gustaría decir algunas palabras acerca de una situación muy común la cual nos encontremos al producir innovaciones, o cuando tratamos con una situación con la que no tenemos experiencia previa. Por ejemplo, lidiar con una enfermedad poco común o emprender un proyecto en un campo nuevo. Trabajemos con el primer caso, como una ilustración de un flujo de acciones, interpretaciones, y aprendizaje.

En primer lugar, Supongamos que usted va al médico. Él hace una evaluación diagnóstica. No tiene un punto de referencia para discriminar si la evaluación es poderosa o no. ¿Qué sabe usted?

En segundo lugar, usted va a otro médico. Le dan una nueva evaluación diagnosticando su condición. Usted no tiene idea cómo discriminar si la evaluación es poderosa o no. Más confusión.

En tercer lugar, repite el ciclo nuevamente. Ahora usted tiene preocupaciones adicionales sobre su presupuesto y su tiempo de investigación. Se pone en contacto con personas en situaciones similares. Pasa tiempo investigando en el Internet y explora nuevos enfoques marginales. Su comprensión de la situación se hace más rica, así como la comprensión de los riesgos potenciales de su *ignorancia encubierta*.

En cuarto lugar, inesperadamente, descubre que ha ido encontrando y conociendo gente interesante, inventado una conversación en red en la que ninguno de los participantes tiene una respuesta definitiva acerca de su estado de salud. No hay una respuesta correcta para la situación. Y descubre que la única manera de mejorar su capacidad para discriminar entre las diferentes evaluaciones es mantener y alimentar la conversación, ampliar las controversias buenas, articular los desacuerdos adecuados, mientras que, al mismo tiempo, administra su presupuesto, sus riesgos, y el resultado de sus experimentos.

En quinto lugar, uno navega en un terreno incierto, con los oradores y oyentes adecuados, tomando riesgos calculados. Usted tiene un mapa claro de las evaluaciones, controversias y las identidades de los oradores, que lo orientan a acciones prudentes. La conversación en red se mantiene alerta a cambios de contexto que pueden producir nuevos niveles de resolución.

En resumen, hacer evaluaciones en dominios de acción desconocidos requiere que uno sea capaz de organizar y alimentar una conversación en red en la que una multiplicidad de oradores (de varias formaciones, discursos teóricos, disciplinas, y experiencias) amplían su conciencia sobre su ignorancia, aumentan su capacidad de realizar nuevas evaluaciones fundadas, y revelan posibilidades de acción.

## PALABRAS FINALES

Conversaciones, en las cuales se inventan evaluaciones, juicios y las estructuras conversacionales necesarias para evaluar oportunidades, desempeño y valor económico, son la base de la innovación y el alto rendimiento.

Las evaluaciones son actos realizados por unos individuos sobre otros individuos, en conversaciones de trabajo. Realizar evaluaciones en las conversaciones de los ejecutivos puede ser fácil, de alto valor, divertido, y auto-desafiante. Puede revelar posibilidades imprevisibles para los miembros del equipo, clientes, o usted mismo.

Lo único que se necesita para empezar son unas pocas distinciones lingüísticas, definir algunas prácticas; y luego un enfoque implacable para adaptarse, superar hábitos absurdos, y ampliar la confianza. Si se decide por este camino, los resultados serán increíbles!!