



AFIRMACIONES Y EVALUACIONES

Prohibida la reproducción, copia o publicación, parcial
o total de este documento, sin la autorización de
REDCOM CHILE S. A. 1994

Obispo Donoso 9-A. Santiago-Chile.

Teléfono:(562) 2049431 Fax:(562) 2049581

Afirmaciones y Evaluaciones

¿Qué es la Información?

En la actualidad, tomamos generalmente la información bajo el supuesto de una pregunta para la cual no encontramos respuesta. Nuestro entendimiento tradicional de la información está profundamente radicado en la visión que el sentido común nos da de ella. En este sentido común, la información es sólo una colección de hechos objetivos acerca del mundo. Cuando tomamos decisiones, usamos la información para determinar las consecuencias en el futuro de todas las alternativas de acción que podemos tomar y para elegir la acción con el mejor resultado proyectado.

En este documento vamos a cuestionar este sentido común para proponer uno nuevo.

Declaramos que la información no es solamente un grupo de hechos. Toda la información está derivada desde afirmaciones acerca del mundo, hechas por una persona individual. Además, las personas no hacen estas afirmaciones desde una perspectiva independiente y objetiva. Las personas tienen diferentes intereses y trasfondos de experiencia y hacen afirmaciones para respaldar alguna acción futura. También declaramos que tomar una decisión no consiste solamente en elegir entre resultados predeterminados. Por el contrario, el futuro lo creamos en evaluaciones que son interpretaciones de posibilidades emergentes y de compromisos en torno a un curso de acción para tomar y aprovechar estas posibilidades.

Esta interpretación evita varias trampas de nuestra visión tradicional acerca de la información. Cuando vemos la información que hemos recolectado como la *verdad* acerca del mundo, independiente de los observadores y de sus circunstancias particulares, podemos cerrarnos a interpretaciones diferentes que otros pueden ofrecer y a cursos de acción que nosotros mismos no hemos considerados. O si tratamos de tener todos los datos, podemos terminar recolectando información y no lograr nunca una resolución. Peor aún, nuestro análisis *objetivo* puede sugerirnos que no hay acción posible; que nada cambiará ni mejorará la situación. En todos estos casos, nuestras formas tradicionales de evaluar la información - mirar la verdad objetiva y completa -, puede impedir más que apoyar nuestra necesidad de tomar acción. La nueva interpretación que proponemos sostiene que la acción efectiva es el interés más central y el estándar más relevante para juzgar la información.

El Paradigma de la Información y la Toma de Decisiones

Nuestro entendimiento tradicional de la información está basado en dos nociones relacionadas: objetividad y precisión. Un supuesto fundamental de este paradigma es que hay un *orden natural* objetivo en la realidad y que es posible juzgar las afirmaciones de la gente acerca del mundo como verdaderas o falsas, con independencia de sus intereses particulares, sus interpretaciones o sus circunstancias. Bajo esta visión, la buena información consiste en un conjunto ordenado de hechos semejantes a la realidad, que proporcionan una fuente de predicciones confiables acerca del futuro. La mala información no se asemeja a la realidad y es la fuente (al igual que la falta de información) de predicciones estériles y decisiones erradas. Si pudiéramos tener acceso a todo lo relevante, a los hechos precisos y la capacidad suficiente de computación, podríamos tener un modelo perfecto del futuro y tomaríamos siempre las decisiones más racionales. Este es el conjunto de supuestos del paradigma de la toma de decisiones, el cual ha influenciado la ciencia de la administración y otras disciplinas. Las buenas decisiones se toman cuando la gente logra considerar todos los cursos posibles de acción, calcula todas las consecuencias de cada curso de acción y elige la acción que asegura las mejores consecuencias.

De acuerdo con este punto de vista, sólo la falta de información fáctica suficiente o la falta de tiempo adecuado para establecer un análisis exacto se interpone entre nosotros y la perfecta toma racional de decisiones y la acción. Nosotros declaramos, sin embargo, que la situación no es tan simple. Cuando asumimos que la información es objetiva, olvidamos que ésta no se crea a sí misma. Nuestra capacidad de predecir el futuro no está limitada sólo por el volumen de información que reunimos, sino también por el hecho de que toda la información se deriva desde las observaciones de personas particulares con sus propios intereses y experiencias individuales. La cantidad de perspectivas que podemos considerar en una situación es infinita y ningún observador tiene tampoco la capacidad o el interés para *determinar la historia completa*.

Nunca podemos predecir el futuro con total precisión porque no hay posibilidad de una fuente ni de un analista de información libre de alguna interpretación. Este defecto es el que permite el fracaso mencionado en la introducción. Creer en nuestra información como la verdad puede enceguecernos frente a interpretaciones y posibilidades diferentes. Tratar de estar abierto a todas las posibilidades para lograr toda la información que podamos encontrar permitirá recargarnos de información y nos paralizará. Demasiada fe en *hechos* no examinados nos puede llevar a una situación en que toda la información sugiere que no hay esperanza ni posibilidad para la acción - y esta es la interpretación más usada. Este último punto refleja el corazón mismo del problema. En el paradigma tradicional, podemos llegar a estar

tan esperanzados con la precisión de nuestra información y con lo completo de nuestras predicciones, que perdamos la perspectiva principal de la toma de decisiones: tomar acción.

Afirmaciones y Evaluaciones

Este punto debe ser suficientemente enfatizado, porque es la pieza central del nuevo entendimiento de la información que proponemos aquí. Declaramos que el concepto mismo de información sólo tiene sentido en el contexto de la acción humana. Las personas no hacen evaluaciones acerca del mundo sólo por ejercitar su lengua. Ellas están permanentemente envueltas en conversaciones con otras personas, coordinando sus acciones para traer, juntas, alguna posibilidad futura con la cual están mutuamente comprometidos. Además, en estas conversaciones podemos distinguir no sólo un sentido de información (verdad - falsedad) sino dos jugadas conversacionales: afirmaciones y evaluaciones (la estructura de estas jugadas se presenta conjuntamente a continuación). Usamos la frase *movida conversacional* para enfatizar que cuando la gente hace afirmaciones o evaluaciones no está transmitiendo información desde una mente a otra. La gente está haciendo compromisos con otros acerca de cómo coordinar sus acciones.

Al hacer una afirmación, una persona está suministrando la respuesta a una pregunta. Por ejemplo, un ejecutivo de ventas puede estar tratando de decidir a quien poner como encargado de una nueva cuenta importante. En el proceso, le puede preguntar a la jefa del personal de ventas *¿ha completado David todas sus llamadas a los clientes de este mes?*, ella le responde con la afirmación *bueno, David no ha devuelto tres llamadas de clientes en las últimas dos semanas*. Observe que la petición actual de la pregunta no es lo importante aquí. Lo importante de hacer una afirmación, es que el orador está proporcionando al oyente algo que él necesita con el fin de tomar una acción futura.

Porque el oyente confiará en la afirmación ya que hay una cierta cantidad de compromisos envueltos de parte del orador. Por ejemplo, el orador que hace una afirmación se compromete a sí mismo a dar evidencias que ayuden a fundamentar su evaluación inicial. El ejecutivo de ventas puede preguntar *¿Cómo sabe esto?* pidiendo otra afirmación de parte de la jefa del personal de ventas: *Julia me dijo que perdió una llamada el jueves pasado y dos esta semana*.

Otro aspecto de este compromiso es que una afirmación no debe ser una mera especulación, sino algo apropiado para fundamentar una acción futura. Una afirmación debe comprender una distinción reconocida, una acción pasada o un evento que sea potencialmente observable por alguien. En este sentido, dada una

comunidad con distinciones comunes y estándares para observar, una afirmación puede ser verdadera o falsa. Por ejemplo, la evaluación “*Yo no sé, David se ve como una persona poco rigurosa para mi*” en nuestra interpretación no es una afirmación; *poco rigurosa* es una caracterización que puede tener un infinito número de interpretaciones. Observe también que lo importante no es la afirmación que una persona haga, sino que la acción presenciada en sí misma. Lo importante es que el oyente acepte los estándares del orador para una observación confiable. En nuestro ejemplo, el ejecutivo puede aceptar la evidencia dicha de parte de una fuente confiable diciendo *Bien, si Julia dice que él ha estado perdiendo llamadas, entonces pienso que debemos preocuparnos.*

A diferencia de una afirmación, una evaluación nunca puede ser presenciada directamente. Las evaluaciones son veredictos, como la anterior caracterización de David como *persona poco rigurosa*. Al hacer una evaluación, el compromiso esencial es con el curso de acción que una persona o una comunidad tomarán en el futuro. Si las otras personas aceptan la caracterización que la jefe de personal de ventas hace de David, dejarán de confiar en él para tareas importantes. Una evaluación, entonces, es una clase de declaración en la cual las posibilidades futuras no se predicen, simplemente, sino que realmente se crean. Es más fácil observar que una persona hace una evaluación cuando la hace desde una posición de autoridad. Supongamos que el ejecutivo de ventas acepta las afirmaciones de su subordinado y dice *Pienso que David no es suficientemente confiable para esta tarea*. A menos que alguien desafíe esta evaluación con una interpretación diferente, es claro que todos los participantes estarán de acuerdo que David no estará en el equipo.

Aunque una evaluación no puede ser verdadera (directamente observable) o falsa en el sentido en que una afirmación puede serlo, decimos que son fundadas o infundadas. La característica fundamental de una evaluación fundada es que se limita a un dominio de interés particular en que una persona o una comunidad pueden tomar acción. Esto no es sorprendente, dado que el punto por el cual se hace una evaluación es lograr una resolución acerca de una acción a tomar en el futuro. Con sólo este punto inicial, podemos ver que nuestro ejemplo “*David se ve como una persona poco rigurosa para mi*” es una evaluación infundada. No se limita a un dominio de acción, sino que es el estereotipo más superficial de David. Si los otros aceptaran esta caracterización, ellos estarían en un permanente estado de ánimo de desconfianza respecto de toda la capacidad de David, lo cual no es exactamente un relación de trabajo productiva.

Una evaluación fundada está sustentada también por una colección de afirmaciones acerca del pasado que sugiere una muestra sistemática, no solamente una observación circunstancial. En nuestro ejemplo, la jefa de ventas fue capaz de ofrecer tres afirmaciones diferentes acerca de los resultados pasados de David que podrían fundar su juicio. Si ella ha mencionado sólo un incidente y el ejecutivo hace

la misma evaluación, podríamos probablemente decir que él está prejuiciado en su opinión personal respecto de David.

Finalmente, no podemos juzgar si una evaluación es fundada, a menos que definamos estándares para cuantas clases de afirmaciones aceptemos como evidentes. Podemos imaginar que toda la gente en nuestro ejemplo evalúa que perder tres llamadas en dos semanas es un resultado inaceptable. Pero también podemos imaginar fácilmente que no hay acuerdo explícito en los estándares de los miembros del equipo, incluyendo crucialmente a David. Cuando estamos tratando de mover a una comunidad a la acción, es importante que los estándares para evaluar satisfactoriamente los resultados se articulan y se entiendan claramente por toda los miembros de la comunidad.

Nota acerca de las Evaluaciones Infundadas y la Resignación

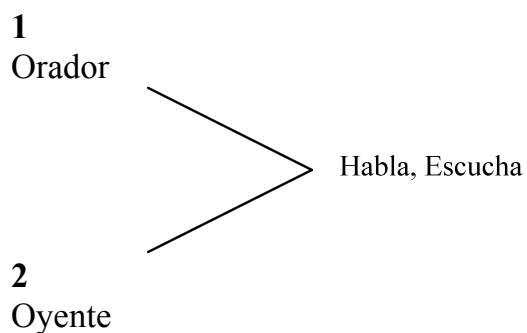
Dado que las evaluaciones son declaraciones en torno a las clases de posibilidades de acción que están abiertas o cerradas para nuestro futuro, hay una clase particular de evaluaciones que deben ser como una campanada. Cuando las personas hacen una evaluación que no se orienta a tomar una acción en torno de algún interés, y tampoco esperan cambios de la situación en el futuro, decimos que ellos están sumidos en el dominio de la resignación. Todos notamos que una persona que está resignada no puede ver posibilidades para la acción, aunque éstas sean tan claras como el día para otro observador. Esto indica que, en la mayoría de los casos, las evaluaciones que permiten la resignación son esencialmente infundadas. Por ejemplo, las personas generalizan acerca de los dominios de interés usando muy pocas afirmaciones, diciendo que porque una vez fracasaron en la clase de álgebra en la universidad, ellos *no serán buenos para las matemáticas*. Aprender a distinguir y a examinar el fundamento de las evaluaciones puede ser una herramienta poderosa para salir de áreas en que la resignación está limitando nuestras posibilidades en la vida.

Objetividad y Acción

Ahora que hemos distinguido los fenómenos de afirmaciones y evaluaciones y ponemos la acción en el centro de nuestro interés por la información, somos capaces de apreciar el sentido en que la información puede ser objetiva para la gente. Uno de los aspectos más fundamentales del entendimiento tradicional es nuestra enraizada intuición que las cosas no son relativas a cada interpretación individual. Pero también seguramente rechazaremos la noción de que la única alternativa a un *orden natural* objetivo es una clase de relativismo confuso en el cual las interpretaciones individuales, aunque aparezcan como caprichosas, son todas igualmente válidas.

La respuesta a este dilema es clara cuando vemos que los seres humanos son seres sociales e históricos que juntos crean el futuro en la acción. Los criterios para la objetividad, entonces, no son naturales sino que sociales. La efectividad en traer acción recurrentemente, la tradición histórica y la existencia de una comunidad con estándares definidos, son todas fuentes de una clase de objetividad que, mientras no haya una verdad absoluta, da un sentido para distinguir entre afirmaciones y evaluaciones buenas y malas. Además, las evaluaciones fundadas pueden producir los resultados que las buenas tomas de decisión se suponía proveían, sin el peligro de mostrar la información como la *verdad* acerca del mundo. Ellas nos permiten tomar acción efectiva en una forma que es más flexible y abierta que otras interpretaciones, sin la parálisis de la resignación y de la búsqueda infinita por la decisión perfecta.

Elementos Fundamentales de una Afirmación



3
Responde una pregunta del Oyente, explícita o implícita.

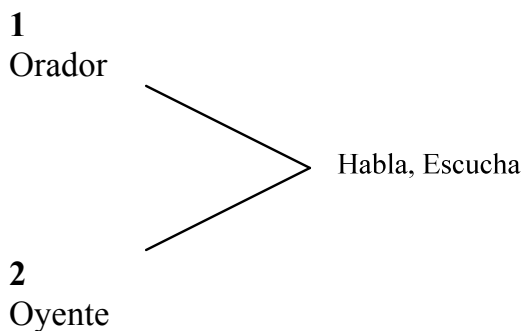
4
Incluye una oferta implícita, de dar evidencia.

5
Puede ser verdadera o falsa.

6
La evidencia sólo se puede presentar en un acuerdo con otras personas (social) para aceptar un testimonio que usted puede dar.

7
Los testimonios se deben presentar físicamente con los sentidos y distinciones pertinentes. Un acto de testimonio puede responder las preguntas: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con qué instrumento?, etc.

Elementos Fundamentales de una Evaluación



3
Hace un veredicto (el acto simple pertenece a la familia de las declaraciones veredictivas).

4
Pueden ser **fundados** o **infundados**, pero nunca verdaderos o falsos.

5
Fundar proporciona una historia plausible acerca de las consecuencias de posibles acciones que se pueden tomar.

Para **fundar**, es necesario traer tres elementos desde el trasfondo:

(1) Un **interés** para el futuro de por qué usted está haciendo la evaluación.

(2) Una **hipótesis de recurrencia**, donde usted haga afirmaciones acerca de hechos del pasado, los cuales son, por lo tanto, su propio compromiso de proporcionar evidencia si le es requerida.

(3) **Estándares** sobre los cuales usted basará su veredicto.

Ejemplo:

Este es un excelente automóvil, considerando su precio.

Usted está interesado en fundar esta evaluación porque está pensando comprar ese automóvil.

Su intención es tener un automóvil con características comparables a un sedán caro, pero a un precio menor.

Su estándar para un excelente automóvil es el Mercedes Benz Serie 300.

Mirando el Accura Legend, usted encuentra que la revista Motor Trend lo evalúa como una performance de motor mejor y casi la misma cabina de pasajeros que el Mercedes Benz, y por varios miles de dólares menos.

Por lo tanto, usted concluye que la evaluación está fundada y que el Acura podría ser una buena opción que usted podría elegir para comprar.