

Otras diferencias surgen del tamaño de las organizaciones, la formalidad o informalidad imperantes y las instalaciones que facilitan o no un trato directo. Este tema no abunda en la bibliografía. Por lo general se encuentran consejos sobre qué hacer en determinadas circunstancias.

Kate Wendleton («Disarming the firing squad», *Chemical Engineering Progress*, julio de 2009) señaló que cuando uno se encuentra con el jefe del jefe no debe temer mencionar cuánto trabaja: «Si uno se encuentra en un ascensor o en un pasillo con el jefe del jefe y éste pregunta “¿Cómo le va?”, la respuesta correcta no es “Muy bien, ¿y usted?”, sino “Perfecto. ¡He estado trabajando setenta horas por semana en el proyecto ABC y todo va muy bien!”». De esta manera no solo se le hará presente al gran jefe lo importante que uno es para la empresa sino que, también, surgirá la posibilidad de iniciar una conversación derivada de la información brindada. El encuentro es aprovechado, así, para sobresalir y dejar una buena impresión. Otros especialistas recomiendan prepararse con anticipación para este tipo de encuentros, que pueden no ser como el descrito sino de tipo social. Señalan que es bueno ensayar cada tanto los mensajes fundamentales que uno quiere transmitir.

El autor de un artículo publicado en una revista para ingenieros escribió lo siguiente, al recalcar la influencia que tienen el jefe del jefe y sus colegas en el nivel superior en el progreso de cada empleado en la organización:

Su jefe le ha pedido que le acompañe a una reunión con ejecutivos del más alto nivel. En lugar de formular una o dos preguntas técnicas, los ejecutivos le preguntan qué piensa usted acerca de temas que se alejan cada vez más de su especialidad; pero usted sólo puede pensar en el sudor de su frente mientras el presidente le escucha atentamente y su jefe le observa con preocupación... Recuerde que lo que un alto gerente necesita es lo siguiente: a) asesoramiento en tiempo real: estar dispuesto a brindarlo en el acto, no siempre hay tiempo para un estudio exhaustivo o un análisis riguroso; b) franqueza: expresar lo que uno piensa, explicando las razones,

pero no más allá de lo necesario en la ocasión; y c) ideas acerca de lo que viene después: sugerir qué hacer después de la terminación de su proyecto. Proveer opciones es una contribución importante (J. E. Lukaszewski, «Managing your boss's boss», *IEEE Spectrum*, febrero de 2009).

Priscilla Claman («Get to know your boss's boss», Harvard Business Review Blog Network, 17 de noviembre de 2011) ofreció algunas sugerencias para conocer o relacionarse con el jefe del jefe cuando éste no es fácilmente accesible. En primer lugar, trate de interactuar con el jefe del jefe directa o indirectamente; por ejemplo, si encuentra un artículo o libro relevantes, envíe una copia al jefe y pregúntele si a su jefe también le interesaría. En segundo lugar, aumente su visibilidad (si lo consigue, su desempeño será conocido en distintos sectores); por ejemplo, ofrézcase como voluntario para formar parte de equipos integrados por empleados provenientes de distintas áreas. En tercer lugar, produzca resultados que atraigan el interés del jefe del jefe; por ejemplo, si tiene éxito con los clientes, tanto externos como internos, y recibe felicitaciones, hágaselas llegar al jefe. Posiblemente, su jefe las retransmitirá al suyo, porque el éxito de uno es a la vez un resultado positivo para el otro.

¿Hay autopromoción en lo dicho hasta ahora? Sin duda la hay y puede resultar chocante, pero no siempre se comparte esta opinión. Según los especialistas, la autopromoción es una habilidad necesaria y, llevada a cabo sutilmente, no tiene por qué ser rechazada. Citan como ejemplo no a la persona que dice «yo, yo, yo» sino a la que brinda información útil en el transcurso de una discusión y cuenta anécdotas que disfrazan su autopromoción. Esto se presta también a ser interpretado como una muestra de obsecuencia. Las actividades que corren este riesgo deben ser llevadas a cabo con prudencia, delicadeza y creatividad.

El jefe del jefe puede ser el gerente de la fábrica o de la empresa. La relación con el gerente que relata el tango *Placer y lujo* (música de J.B. Guido y letra de F. Capone) no es precisamente la descrita hasta ahora. Dice así: «Hoy te codeás en el paddock / del Hipódromo

Argentino / con las damas catedráticas / de la alta sociedad. / El gerente de la fábrica / con el que vos te piantaste, / para las pilchas y los burros / lo que pretendés te da». Usted, lector o lectora, ¿qué opina?

Nota: el *paddock* es la tribuna preferencial en el hipódromo, donde se pasea a los animales antes de la carrera; «catedrática» es una persona con experiencia en carreras de caballos; «plantar» es escapar, huir, irse; y los «burros» son caballos por lo general de carrera (Diccionario lunfardo). ■

LOS JUICIOS Y LA FORMACIÓN DE LAS OPINIONES

Raúl Maestres M.

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

Una pasada de vista al diario *El Nacional* del sábado 7 de julio de 2012 permite identificar sin dificultad un número importante de juicios emitidos por diferentes personas; algunas formulan directamente sus opiniones y otras forman parte del equipo de periodistas del diario:

1. Chávez calificó a Henrique Capriles Radonski de pobre candidato.
 2. Capriles está desesperado.
 3. Alertamos a la comunidad internacional sobre el plan de la oposición para desconocer los resultados electorales.
 4. Ingreso a Mercosur obligará a revisar comercio con andinos.
 5. Hubo una intromisión grosera de Maduro.
 6. Chipre dijo que la decisión de reestructurar la deuda del sector privado griego los forzó a pedir un rescate.
 7. Roger Federer tiene una muñeca casi mágica.
 8. Héctor Romero piensa que fue un error no foguearse con europeos.
 9. En esta obra Carlos Fuentes plantea con lirismo el desasosiego, la esperanza, el amor.
- ¿Cuál es el denominador común en las expresiones anteriores? Todas califican una situación, sin que se suministren pruebas acerca de su veracidad; expresan el punto de vista de la persona que habla, pero en ninguna se demuestra lo que se dice; todas, por lo tanto, son juicios sobre una circunstancia específica.

¿Qué es un juicio y cómo se diferencia de una afirmación? Esta distinción es

importante para que el habla sea más rigurosa. La distinción puede apreciarse en algunos párrafos extraídos del libro *La ontología del lenguaje* (Lom Ediciones, 2005), escrito por el filósofo Rafael Echeverría, fundador de la escuela de *coaching* ontológico Newfield Consulting.

Ejemplos de afirmaciones son las siguientes: «IBM es una compañía de computación, Isabel es una ciudadana venezolana, Carolina ocupa el cargo de Gerente General en nuestra compañía, Carlos se atrasó veinte minutos

responsabilidad de asumir esa diferencia en los espacios declarativos y tomar conciencia de que muchos planteamientos expuestos en la vida personal y profesional posiblemente son juicios a los cuales se les asigna la categoría de afirmación, con los cuales se podría estropear algunas relaciones, afectar la identidad de compañeros de trabajo o la propia imagen.

Uno de los mayores problemas de no reconocer el carácter discutible de los juicios, de tomarlos como verdades absolutas, es que con esto se

Muchos planteamientos expuestos en la vida personal y profesional posiblemente representan juicios a los cuales se les da categoría de afirmación

en la reunión del martes, David tiene un Ford rojo»... y las definimos como aquellos actos lingüísticos en los que describimos un acontecer concreto. Es un lenguaje que se somete a un mundo ya existente. En este caso, el mundo dirige y la palabra lo sigue. El lenguaje de las afirmaciones es el lenguaje que utilizamos para hablar acerca de lo que sucede: es el lenguaje de los fenómenos o de los hechos... nos comprometemos a proporcionar evidencia de lo que estamos diciendo.

En cambio, estos son algunos ejemplos de juicios: «IBM es la compañía de mayor prestigio en la industria de la computación, Isabel es una ejecutiva muy eficiente, Juan es bueno, Carolina es incompetente para dirigir reuniones, Carlos no es de fiar y David maneja mal»... estas aseveraciones pertenecen a un tipo de acción muy diferente de las afirmaciones. Aquí el compromiso del orador no es proporcionar evidencia, sino crear una realidad nueva, una realidad que califica a una persona o a un hecho. Si no tuviéramos lenguaje, la realidad creada por los juicios no existiría. Los juicios son otro ejemplo importante de la capacidad generativa del lenguaje. No describen algo que existiera ya antes de ser formulados... Si una comunidad ha otorgado autoridad a alguien para emitir un juicio, éste puede ser considerado como un juicio válido para esa comunidad. Sin embargo, aun cuando suceda eso, aun si hemos otorgado autoridad a alguien, siempre podremos tener una opinión diferente.

Planteada la distinción entre afirmaciones y juicios se presenta ahora la

inhibe la capacidad de aprendizaje y, por lo tanto, de transformación de las personas y de los equipos de trabajo para superar las causas que originaron el juicio. Si desde el vértice en que se sitúa una persona, investida de la autoridad formal que le confiere un cargo, emite un juicio categórico de que alguien es incompetente para ocupar una posición, al darle carácter de afirmación a esa calificación se generan dos circunstancias muy negativas para la identidad pública de la persona cuestionada: (1) se está desconociendo la necesidad de fundamentar el juicio para determinar si efectivamente la persona presenta incompetencias y (2) se estaría negando (o al menos minimizando) la capacidad de los seres humanos para adquirir nuevas destrezas y transformar su ser mediante el aprendizaje.

Los pasos para fundamentar un juicio, según el método de la ontología del lenguaje, son los siguientes:

1. El juicio debe tener un propósito que responda a una inquietud y esa inquietud usualmente se refiere a la importancia del juicio para el futuro. Por ejemplo, la aseveración de incompetencia tendrá sentido si se está considerando a una persona para desempeñar un cargo y la inquietud se refiere a las consecuencias que podría acarrear una mala ejecución. Esto es lo que da sentido al juicio.

2. El segundo paso consiste en definir los estándares de comportamiento que se van a aceptar. La aseveración de incompetencia deberá quedar acotada dentro de una serie de patrones que definen lo que se considera un des-

empeño positivo en la organización donde trabaja la persona. Deben establecerse claramente los estándares para asegurar que el juicio se apoya sobre los patrones de desempeño aceptados por esa comunidad específica.

3. El tercer paso consiste en enmarcar el juicio en un dominio particular (trabajo, hogar, club). La aseveración de incompetencia debe referirse a un ámbito particular en el cual se evalúa a la persona, de otra forma se corre el riesgo que sea tenida como «incompetente en general», lo que implicaría desconocer posibles destrezas de la persona en otros campos.

4. El próximo paso consiste en proveer afirmaciones que permitan validar el juicio; al introducir afirmaciones se cuenta con elementos fácticos sobre los cuales apoyarlo. Si al decir que tal persona es incompetente para una posición específica se introducen afirmaciones que digan, por ejemplo, «en el año 2011 se le dio la oportunidad de desempeñar el cargo en forma interina durante seis meses y este fue el resultado: 75 % de incumplimiento promedio cuando el estándar del departamento es de solo 5 % y tuvo 45 % de reclamos de los clientes cuando el estándar es de 1 %», se estaría introduciendo elementos fácticos que sustentan la validez del juicio emitido.

5. El paso final es tratar de generar afirmaciones para sustentar el juicio contrario. En este caso se trataría de sustentar que la persona sí es competente para el cargo; por ejemplo, que la persona, aunque tiene áreas de incompetencia, tiene muchas otras competencias en el mismo dominio y según los mismos estándares. Si la evidencia contraria es igualmente contundente, el juicio original queda entonces infundado.

Es necesario llamar la atención sobre esta importantísima distinción (entre afirmaciones y juicios), porque su confusión ocasiona muchos sinsabores en la vida personal y especialmente en el lugar de trabajo, que son de fácil tratamiento si se tienen claras las diferencias entre una cosa y otra. No debe olvidarse que los juicios son, por definición, discutibles, y deben estar bien fundamentados para poder esgrimirlos con propiedad. La comprensión de estos conceptos ayuda mucho en la creación de confianza, factor fundamental para el desarrollo de personas y equipos de alto desempeño. ■