

LD20-05

Los costos de la información ocultada

Mayo 2020

Estimados suscriptores:

En los mensajes de ListaDecisión hemos platicado varias veces sobre el reto de tomar decisiones cuando tenemos incertidumbre sobre algunos aspectos clave. Hemos comentado que en muchos casos es posible adquirir información que disminuya nuestra incertidumbre y hasta hemos hablado de cómo calcular el valor de esa información adicional. Hoy abordaremos el caso en que ya se cuenta con la información a nivel organización, pero la información no llega a quienes pueden y deben tomar la decisión.

La información puede no fluir oportuna y confiablemente en la organización debido a que no existen los canales adecuados o porque el personal no está consciente de que debe transmitir la información. Ésta es una falla administrativa o de diseño de sistemas de información que puede subsanarse con buen análisis y entrenamiento: es un problema serio pero tiene una solución de relativamente fácil implementación.

Se tiene un peor escenario cuando la información necesaria se tiene en la organización y deliberadamente no es transmitida a quienes pueden tomar decisiones. Alguien puede ocultar la información con el propósito de sabotear a la organización, pero ese es un caso raro. Lo más común, especialmente cuando la información puede interpretarse como "malas noticias", es que se oculte la información porque la cultura institucional castiga a quien hace ver que algo no va bien. Es un ejemplo de "castigar al mensajero por traer malas noticias", y forma parte de la cultura no escrita de muchas organizaciones. Este fenómeno se da frecuentemente en organizaciones en las que un jefe autoritario (o un conjunto de ellos) ve los resultados de la empresa o gobierno que dirige como una imagen de sí mismo, y considera que cualquier mal resultado es una mancha a su imagen.

La cultura institucional autoritaria en la que se penaliza a quien da malas noticias conduce a que no se tengan alertas tempranas sobre problemas serios. Un ejemplo notorio se tuvo en la ciudad china de Wuhan (donde se originó la pandemia de Covid-19) en la que las autoridades locales suprimieron la información sobre los brotes de la enfermedad para no "quedar mal" con las autoridades centrales, permitiendo que se ampliara el crítico contagio inicial. Y cuando la epidemia fue evidente, la primera reacción de las autoridades centrales fue minimizar su importancia (la misma reacción que vimos después en gobernantes autoritarios de otros países). Eventualmente la realidad de la epidemia se impuso, y los gobernantes "negadores" tuvieron que actuar, pero la sociedad está teniendo un costo más alto que si se hubiera reconocido el problema y actuado oportunamente.

En una empresa u organización, las consecuencias de penalizar (de manera no oficial) a quienes alertan sobre posibles problemas son una menor competitividad y consumir más tiempo atendiendo emergencias que en cumplir con sus funciones. Y hay algo más. Este tipo de cultura institucional también inhibe la iniciativa de las personas, y éstas tienden a no aprovechar oportunidades que implican toma de riesgos; de esta manera los empleados o funcionarios buscan evitar la posibilidad de que las cosas salgan mal y los culpen de ello (aunque los beneficios de que salga bien la iniciativa sean tales que racionalmente valga la pena el riesgo). Una cultura autoritaria promueve la mediocridad.

Por lo anterior, es valioso identificar la cultura autoritaria de una organización cuando estemos decidiendo trabajar con o para dicha organización, o estemos considerando hacer negocios con ese tipo de organizaciones o países. Ojalá que este concepto les sea de utilidad.

Un cordial saludo.

Roberto Ley Borrás

Postdata. En relación a este tema, quiero compartir con ustedes una cita del libro ***Fit to Compete*** por Michael Beer (profesor de la *Harvard Business School*):

Is Silence Killing Your Strategy? When employees can't speak truth to power, senior leaders don't hear what they need to hear about their company's fitness to compete, and employees lose trust in those leaders and become less committed to change.

[¿Está el silencio matando vuestra estrategia? Cuando los empleados no pueden decirle la verdad a quienes tienen el poder, los ejecutivos no escucharán lo que necesitan saber acerca de qué tan apta es su empresa para competir, y los empleados le perderán la confianza a dichos líderes y estarán menos comprometidos a cambiar]

Y el compromiso al cambio es necesario para implementar exitosamente cualquier estrategia de mejoramiento.

La **Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones (ListaDecisión)** tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de conceptos, tendencias y aplicaciones del Análisis de Decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org>

Si desea suscribirse a este servicio, envíe un mensaje a listadecision@decidir.org escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y puede usted proporcionar su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. La información proporcionada por usted sólo será usada para enviarle ListaDecisión. Este servicio es sin costo para los suscriptores.

Si ya no desea recibir estos mensajes, por favor envíenos un email con el Asunto "Suspend suscripción".