

Mentiras vitales: por qué no decimos la verdad sobre nuestras empresas

Warren Bennis

Profesor de Administración de Empresas y fundador y presidente del Leadership Institute de la University of Southern California.

Daniel Goleman

Codirector del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations de la Rutgers University.

Patricia Ward Biederman

Redactora de *Los Angeles Times*.



Las mentiras vitales son aquéllas que nos contamos a nosotros mismos para no admitir la verdadera realidad de la organización.

A pesar de que algunas organizaciones iluminadas optan por la transparencia, son muchas más las que se caracterizan por tener puntos ciegos y agujeros negros que obstaculizan el libre flujo de información e impiden la franqueza. ¿Por qué? Tenemos que analizar la dinámica de la vida familiar en busca del primer y más importante modelo de aquello a lo que prestamos atención y de la idea que nos hacemos en nuestra mente sobre ello. Las reglas que aprendemos como miembros de una familia nos enseñan a qué debemos prestar atención y cómo deberíamos hablar sobre ello.

Toda familia enseña de forma tácita a cada miembro cuatro reglas de atención:

- Esto es a lo que prestamos atención.
- Esto es lo que decimos sobre ello.
- Éstas son las cosas a las que no prestamos atención.
- Nunca se debe hablar con un extraño sobre la tercera categoría.

Las dos últimas reglas llevan a la creación de los secretos familiares. El escritor noruego Henrik Ibsen acuñó la expresión *mentiras vitales* para referirse a las ficciones operativas que ocultan una verdad más inquietante en las familias con problemas. Una mentira vital enmascara una verdad que es demasiado amenazadora, peligrosa o dolorosa para ser expresada en voz alta. La mentira vital preserva la superficie de armonía de la familia, pero a un alto precio. Los problemas que no se reconocen pocas veces mejoran por sí mismos.

Una dinámica similar afecta a muchas organizaciones. Por ejemplo, en una empresa global, el nuevo director de recursos humanos se lamentó de que su predecesor fuera responsable de un sistema de evaluación que calificaba a todos los directivos como “excelentes” a pesar de que la empresa perdía 250 millones de dólares al año. La mentira vital de que todos los líderes de la empresa eran los mejores encubría sus evidentes deficiencias; no hizo que se marcharan. Al final, las continuas pérdidas obligaron a la empresa a hacer frente a la ficción de su gran liderazgo. Durante el período de saneamiento que siguió, prácticamente todos y cada uno de sus “excelentes” líderes fueron sustituidos.

La emoción que sella los labios de las personas con respecto a las mentiras vitales es el miedo inconsciente a que, si analizamos estos peligrosos secretos y hablamos sobre ellos, destruiremos la familia o nos expulsarán de ella. La ansiedad de vivir con estos secretos se suele aliviar, por lo general, ignorándolos.

Sin duda, no todos los secretos de familia son malos. Hay “secretos inofensivos” que tienen un efecto de

unión, como los términos privados para expresar cariño que usan los miembros de una familia. El peligro reside en los secretos tóxicos o peligrosos, como el hecho de que la madre es alcohólica y desatiende a sus hijos, que un tío que está de visita fue condenado por abuso de menores o que la fortuna familiar tiene sus raíces en actos delictivos.

Cuando, como adultos, pasamos a formar parte de una organización, aportamos a la “familia corporativa” nuestro aprendizaje previo sobre cómo formar parte de una familia. Sin que nadie nos tenga que decir explícitamente cómo funcionan las cosas, aprendemos de forma automática a qué tenemos que prestar atención y qué pensar y decir sobre ello. También aprendemos qué debemos ignorar –y ya sabemos desde la infancia que no debemos hablar sobre aquellas cosas a las que sabemos que no debemos prestar atención–. Los miedos de la vida laboral recuerdan los de la vida familiar; si hablamos de lo que no se puede hablar, es posible que pongamos en peligro la propia organización o que corramos el riesgo de ser expulsados de ella. Todo el mundo en una organización tiene experiencia guardando secretos, para bien y para mal.

Sin embargo, también hay en juego fuerzas más positivas. El orgullo de pertenecer a un grupo líder o de elevada posición social y la agradable sensación de pertenecer a una “familia” organizacional muy unida pueden ser una fuente real de satisfacción profesional. La paradoja reside en que esta pertenencia tiene un lado

Una mentira vital enmascara una verdad que es demasiado amenazadora, peligrosa o dolorosa para ser expresada en voz alta

oscuro: la casi reflexiva tentación de manipular la información con el fin de proteger el orgullo compartido del grupo, de hacer que el grupo parezca mejor de lo que realmente es o, incluso, simplemente de preservar el grupo. Todo esto hace que sea más fácil para los miembros ocultar información o tergiversarla.

En el mundo laboral, las conspiraciones de silencio son enormemente perjudiciales y prácticamente universales. Todos nosotros hemos trabajado en lugares en los que nadie aborda el problema que todo el mundo cono-

ce: el déspota de la oficina al que nadie se enfrenta, los juegos de presupuestos en los que se modifican las cifras y se exageran las expectativas, el consejo de administración que tácitamente elimina a los disidentes para apoyar a un consejero delegado carismático, el doctor arrogante que comete errores de los que se dan cuenta las enfermeras pero que temen revelar.

Por ejemplo, Leslie Perlow, de la Harvard Business School, estudió una empresa de equipos de oficina en la que se dedicaba una gran cantidad de tiempo a las reuniones semanales. Antes de sentarse con el jefe cada semana, los ingenieros de *software* dedicaban a preparar espectaculares presentaciones un tiempo que habrían hecho mejor en destinar a un trabajo más constructivo. Los ingenieros opinaban que las reuniones eran una enorme pérdida de tiempo, pero ninguno de ellos se atrevía a decirlo, ya que pensaban que la dirección quería esas reuniones. Irónicamente, el jefe de los ingenieros también pensaba que las reuniones carecían de valor. Sin embargo, como Perlow declaró a *The New York Times*, el jefe no quería cancelar las reuniones porque pensaba que transmitiría el mensaje de que no valoraba el trabajo de los ingenieros. Lo que Perlow denomina “la viciosa espiral del silencio” afectó negativamente tanto a la productividad como a la moral.

Las mentiras vitales de las organizaciones presentan increíbles similitudes con las de las familias. Cojamos un ejemplo de la vida familiar, en el que la madre es alcohólica y los demás familiares adultos son codependientes que tácitamente favorecen su comportamiento. La madre empieza a beber por lo general antes del me-

Quando, como adultos, pasamos a formar parte de una organización, aportamos a la “familia corporativa” nuestro aprendizaje previo sobre cómo formar parte de una familia

dió y hacia el final de la tarde ya no está en condiciones de ocuparse de nada. En lugar de hablar sobre su adicción, los demás miembros de la familia dicen simplemente que “ha tomado un traguito” y que ahora no está desmayada, sino “echando una siesta”.

CUADRO I

Transparencia inevitable

Cuando hablamos de crear una cultura de franqueza, queremos decir que la organización tiene en última instancia el control sobre el proceso. No cabe duda de que la transparencia mejora cuando los líderes de una organización están comprometidos con ello. Sin embargo, incluso cuando los líderes se oponen, la transparencia es inevitable en la era digital. La nueva transparencia no es opcional. Para el evidente malestar de algunos, los últimos candidatos a la presidencia de Estados Unidos se enfrentaron durante los debates televisados a preguntas no sólo de los participantes en los tradicionales foros abiertos, sino también de los usuarios de sitios de redes sociales como YouTube. Acostumbrados a encuentros cuidadosamente controlados y autorizados, los candidatos tuvieron que responder a preguntas lanzadas desde el ciberespacio por dibujos animados y personas vestidas con atuendos extravagantes.

Del mismo modo que YouTube ha cambiado el discurso político de América, Google ha hecho imposible que cualquier candidato pueda negar acciones o declaraciones pasadas. En cuestión de segundos, cualquier persona con un portátil puede comprobar una actuación pasada del candidato y, en unos pocos segundos más, informar de cualquier deformación o lapso de memoria interesado a todo el mundo conectado a la red. Tanto si les gusta a los candidatos como si no, se les ha impuesto una cultura de franqueza.

Al igual que hacen las familias con problemas, las empresas y otras organizaciones también hallan por lo general el modo de hablar de sus vergonzosos secretos en un lenguaje codificado y eufemístico que no entenderán las personas ajenas. El uso por parte de la CIA de la agradable expresión *joyas de la familia* para referirse a las pruebas de intento de asesinato y otros hechos delictivos es un ejemplo. Otra salió a la luz en la declaración ante el tribunal sobre los delitos cometidos por el departamento de finanzas de HealthSouth. Los especialistas en finanzas y contabilidad de la empresa se refirieron de hecho a ellos mismos como *la familia*, incluso mientras tramaban acuerdos de negocios falsos para satisfacer las elevadas expectativas de beneficios. Los conspiradores corporativos se refirieron a la brecha entre los beneficios trimestrales reales de la empresa y las expectativas de Wall Street como *el agujero* y llamaron a los acuerdos que idearon para rellenar ese agujero *basura*.

Al igual que en las familias, los secretos organizacionales distorsionan las relaciones. Aquéllos que comparten el secreto tienden a formar un vínculo más estrecho al mismo tiempo que se distancian de las personas ajenas, con lo que se alejan de quienes pueden delatarlos, así como de quienes podrían ejercer una influencia positiva sobre ellos. Muchos de los escándalos corporativos de los últimos años los han llevado a cabo profesionales de la propia empresa que compartían una verdadera camaradería hasta que se dieron cuenta de que el único modo de evitar ir a la cárcel era delatar a los demás.

La transparencia es un indicio de la salud moral de una organización. Hemos llegado a creer que los gobiernos, las organizaciones y otras instituciones tienen una especie de DNA. Las instituciones saludables, entre ellas la democracia, son más abiertas que las que no lo son, como la esclavitud, que lucha por ocultar sus vergonzosos secretos. Para las empresas, la transparencia no es tan sólo una política virtuosa que logra que la organización se sienta bien consigo misma, como una generosa baja por maternidad. La transparencia y lo que dice sobre la naturaleza de la organización se convierten en una ventaja competitiva a la hora de generar la fidelidad de los consumidores, así como a la hora de contratar y conservar a los mejores profesionales. Entre las evidencias de que los valores son importantes para los consumidores de hoy día se halla el enorme interés por los productos ecológicos. El hecho de que los valores son importantes para las personas más creativas de la fuerza de trabajo lo demuestra el gran número de candidatos que buscan empleo en Google, cuyo famoso lema es “No seas malvado”.

Antes de que una organización pueda desarrollar una cultura de franqueza, debe examinar las reglas culturales vigentes en su seno. Esas reglas culturales están muy arraigadas y, por lo general, se resisten al cambio. En la NASA, por ejemplo, las directrices culturales que contribuyeron a la explosión del *Challenger* hace 16 años estaban aún vigentes en 2003, lo que llevó al desastre del *Columbia*. El comité que investigó las causas de la tragedia del *Columbia* fue más allá de las causas técnicas –el desprendimiento de una parte de la pieza de aislamiento de los tanques de combustible que golpeó y dañó el ala izquierda de la lanzadera– y culpó a una cultura organizacional en la cual los ingenieros tenían miedo de plantear sus inquietudes sobre la seguridad a los directores, a quienes les preocupaba más cumplir con el calendario de lanzamientos que los riesgos.

Tras la tragedia del *Columbia*, el administrador de la NASA, Sean O’Keefe, declaró que no se amonestaría de ningún modo a ningún empleado que hablara sobre la



política de seguridad, incluso con personas ajenas a la organización. Sin embargo, desde 2003, la NASA se ha vuelto si cabe menos transparente como resultado de la presión a la que están sometidas las personas nombradas por los políticos para dirigir la agencia a la hora de

El mejor modo de que los líderes empiecen a dejar que la información fluya libremente en sus organizaciones es dar buen ejemplo

evitar que los empleados, incluyendo a un científico de la NASA preocupado por el calentamiento global, expresaran públicamente sus opiniones no favorables a la política de la actual Administración.

El mejor modo de que los líderes empiecen a dejar que la información fluya libremente en sus organizaciones es dar buen ejemplo. Deben aceptar e incluso agradecer la información incómoda. Si los líderes demuestran de forma habitual que quieren oír algo más que la incesante y vana palabrería y alaban a quienes tienen el valor de expresar las verdades desagradables, entonces la norma empezará a cambiar hacia la transparencia. ▽

«Mentiras vitales: por qué no decimos la verdad sobre nuestras empresas».
© The Conference Board. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *The Conference Board Review* con el título “Vital Lies”. Referencia n.º 3305.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20481 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial