

Ignorando las malas noticias♦

Cómo los factores comportamentales nos influyen para endulzar o evitar los mensajes negativos



Una serie de Deloitte sobre economía y administración comportamental

Acerca de los autores

Mark J. Cotteleer

Mark J. Cotteleer es director de investigación en Deloitte Services LP, afiliado al Center for Integrated Research, de Deloitte. Su investigación se centra en el mejoramiento del desempeño operacional y financiero, en particular, mediante la aplicación de tecnología avanzada.

Timothy Murphy

Timothy Murphy es gerente de investigación en Deloitte Services LP. Su investigación se centra en los problemas relacionados con tecnologías avanzadas así como también las ciencias comportamentales y su impacto en la administración del negocio.

La práctica Talent Strategies, de Deloitte Consulting LLP, les ayuda a las organizaciones con las actividades, procesos, e infraestructura relacionados con desarrollar, recompensar, y medir el desempeño del empleado. La práctica ofrece servicios en áreas que incluyen reclutamiento y suministro, administración del desempeño, desarrollo de carrera, aprendizaje, y planeación de la sucesión. Conozca más acerca de nuestras ofertas de talento en www.deloitte.com.

Contenidos

El síndrome del avestruz | 2

Los temores y el mensaje | 4

Disparándole al mensajero | 7

El mensaje llega a las masas | 10

Cabezas fuera de la arena | 13

Notas finales | 15

El síndrome del avestruz

"¿No te gusta mi nueva camiseta?" Puede ser una de las preguntas de etiqueta más difíciles que uno tiene que enfrentar. Entre las mangas (o la carencia de ellas) y los patrones contrastantes de brillo y floral, ¿dónde comienza uno? Puedo decir la verdad, ¿pero él realmente desea conocer la respuesta? Y si lo quiere, ¿cómo recibirá la retroalimentación? Espero que no sea demasiado tarde para devolverlo.

CURIOSAMENTE, las personas a menudo gastan tiempo buscando información, y aun así dan la vuelta e ignoran e incluso distorsionan la información que obtienen cuando se trata de "malas noticias." ¿Alguna vez usted ha aconsejado a un amigo que está en una relación que se quite las gafas de color rosa? Algunas personas parecen aferrarse en relaciones incluso después de recoger una serie de comentarios extraños de incompatibilidad de largo plazo con un compañero. De manera similar, hay casos de inversionistas durante la crisis financiera quienes intencionalmente no reconocieron el desempeño negativo de sus portafolios de inversión mediante simplemente no abrir sus estados de cuenta.¹ Ambos ejemplos involucran individuos que escogen ignorar información o malas noticias, y ellos mismos asumen los costos o las consecuencias de su comportamiento.

Dicho de manera sencilla, las personas típicamente buscarán información cuando estén inseguras, en la extensión en que los costos para adquirir la información sean menores que los beneficios esperados de reducción de la incertidumbre.

En este documento, examinamos este fenómeno de ignorar y distorsionar las malas noticias cuando ocurren en los negocios. Más específicamente, tomaremos de la investigación académica para ayudar a explicar la existencia y los orientadores de este comportamiento, así como también los potenciales costos y consecuencias para el desempeño y el aprendizaje organizacional

La teoría académica explica el comportamiento de la búsqueda de información en términos de incertidumbre y costos de búsqueda.² Dicho de manera sencilla, las personas típicamente buscarán información cuando estén inseguras, en la extensión en que los costos para adquirir la información sean menores que los beneficios esperados de reducción de la incertidumbre. En otras palabras, las personas no necesariamente buscarán información adicional solo a causa de incertidumbre. En lugar de ello, la buscarán cuando consideren que más información agregará valor a sus procesos de toma de decisiones y potencialmente cambiará su pensamiento actual. Si la mentalidad de alguien está formada, buscar información adicional probablemente es inútil, dado que sería irrelevante. Esto ayuda a explicar el comportamiento del inversionista arriba mencionado. Ignorar el estado mensual tiene sentido si el inversionista tiene un horizonte de largo plazo y ha decidido mantener el curso en un descenso del mercado. Para el inversionista, la información acerca de las pérdidas exactas del portafolio es irrelevante porque esta información no cambiaría la decisión del inversionista para mantener la inversión en el largo plazo. Con base en esos hallazgos, las acciones del inversionista son razonables.

UNA SERIE DE DELOITTE SOBRE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN COMPORTAMENTAL

La economía comportamental es el examen de cómo los factores psicológicos, sociales, y emocionales a menudo entran en conflicto con y anulan los incentivos económicos cuando los individuos o los grupos toman decisiones. Este artículo hace parte de una serie que examina la influencia y las consecuencias de los principios comportamentales en las selecciones que las personas realizan en relación con su trabajo. Colectivamente, estos artículos, entrevistas, y reportes ilustran cómo los sesgos del entendimiento y las limitaciones cognitivas son el primer paso para desarrollar contramedidas que limitan su impacto en una organización. Para más información visite <http://dupress.com/collection/behavioral-insights/>.

Sin embargo, en los negocios, raramente las decisiones son tomadas por solo una persona, o las consecuencias de las decisiones que se toman tienen alcance estrecho.

En este documento, exploramos cómo el evitar las malas noticias se desarrolla en el contexto organizacional, donde la toma de decisiones es altamente compleja, involucrando muchos individuos y departamento – y donde puede ser influenciada por un enorme surtido de fuentes de datos, algunas de las cuales son más fáciles de acceder y generan más confianza que otras. ¿Cómo la información es ignorada o distorsionada, y qué rol juega la psicología social en las decisiones para ignorar o distorsionar las malas noticias – y cómo esto impacta el aprendizaje y el desempeño organizacional? Finalmente, ¿qué pueden o deben hacer los negocios, si es el caso, acerca de este fenómeno?

Para responder estas preguntas, nosotros empleamos lo que se refiere como la estructura de **mensaje, mensajero, y masas** para ayudar a guiar al lector a través de tres estudios académicos que resaltan las implicaciones del evitar las malas noticias. En el primer estudio, vemos cómo la entrega del “mensaje” puede impactar la revelación de malas noticias. El artículo de investigación “Cue-responding in a simulated bad news situation: Exploring a stress hypothesis” [Respondiendo-a-señales en una situación simulada de malas noticias: Explorando una hipótesis de estrés] muestra cómo las estrategias de comunicación de los médicos pueden cambiar con base en su propia capacidad percibida para manejar situaciones llenas de tensión o las posibles reacciones de los pacientes.³ En otras palabras, cómo y qué es comunicado dependerá de la persona que entrega el mensaje.



Un segundo estudio, “The role of a bad news reporter in information technology project escalation: A deaf effect perspective” [El rol del reportero de malas noticias en el escalamiento del proyecto de tecnología de la información: Una perspectiva sorda del efecto], ilustra cómo, además de la propia tolerancia que el individuo tiene frente al riesgo, el rol específico y la persona que actúa como el mensajero de malas noticias puede determinar si se actúa a partir de ellas o si se ignoran.⁴ En otras palabras, el “mensajero” encargado de proporcionar la información puede influir en la distorsión de la información.

El último estudio, “When bad news is sugarcoated: Information distortion, organizational search and the behavioral theory of the firm” [Cuando las malas noticias son endulzadas: distorsión de la información, búsqueda organizacional y la teoría comportamental de la firma], muestra cómo nosotros, las “masas” colectivas, influyen en la distorsión de la información dentro de la organización.⁵

Los temores y el mensaje

ENTREGAR noticias desalentadoras rara vez es una tarea fácil, y es un reto comúnmente enfrentado por los médicos. Con la mirada puesta en entender sus conflictos, los investigadores aplicaron el paradigma bien conocido del estrés para investigar si “las reacciones comunicativas” de un médico están correlacionadas con el estrés de la tarea en cuestión.⁶

Entregar de la manera apropiada un mensaje desalentador es una habilidad importante en los escenarios de la atención en salud.⁷ Tal y como podemos imaginar, esto a menudo puede ser una tarea problemática para quienes entregan el mensaje. En este estudio – el estudio del “mensaje” – los investigadores miraron los estilos de comunicación de los médicos para determinar si entregan los mensajes de una manera que minimiza su propio descontento en la entrega de malas noticias.⁸ El estudio encontró que los “comportamientos de bloqueo,” un estilo de comunicación que inhibe la expresión emocional y la revelación del paciente, pueden estar vinculados con el estrés de una situación.⁹ Y el estrés de entregar malas noticias puede ser tan grande que los médicos pueden evitar de manera activa esas situaciones en el futuro. En resumen, para protegerse a uno mismo del estrés de entregar

malas noticias, uno puede comunicarse de maneras que le ayuden al recipiente a evitar, distorsionar, o ignorar las malas noticias.

Hallazgos del estudio

El estrés resulta de la incapacidad auto-percibida para manejar la(s) reacción(es) emocional(es) del recipiente de las malas noticias. Hubo una importante correlación positiva entre las percepciones de los médicos de cómo desafiar las preguntas del paciente y el nivel de emoción comunicado por el paciente. Los médicos en el estudio consideraron que las preguntas o declaraciones del paciente correspondientes a su condición que contenían fuerte emoción eran más difíciles de abordar que las que no esos resultados son consistentes con hallazgos previos que muestran que los médicos se esfuerzan por reaccionar de la manera apropiada de las reacciones emotivas del paciente frente a las malas noticias.¹⁰ También, muchos médicos están mal equipados para leer la ansiedad de los pacientes, y encuentran difícil permitir que los pacientes expresen las emociones y los miedos.¹¹

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: EL ESTUDIO DEL MENSAJE

A ochenta y ocho estudiantes de tercer año de medicina se les mostró una simulación en video de la comunicación de malas noticias a los pacientes. Los participantes no tenían experiencia clínica ni entrenamiento en la comunicación doctor-paciente. A los sujetos se les presentó 10 “señales” de pacientes que variaban en la dificultad percibida. Los investigadores investigaron si se podrían predecir los comportamientos comunicativos de los médicos por sus percepciones de la dificultad de la señal (pregunta), ansiedad de la situación (dificultades experimentadas específicas del paciente), o ansiedad del trato (personal).

Después de cada señal, a los participantes se les instruyó para que señalaran la dificultad de la respuesta (1 = muy fácil, 4 = muy difícil) desde la perspectiva del médico. También se les pidió que escogieran una de cinco posibles respuestas de señal por las cuales continuarían la consulta. Esas cinco respuestas de señal comprendieron:

- Dos respuestas de bloqueo: ignorar y minimizar la severidad de la señal
- Dos respuestas de alivio: empatía (una declaración verbal hecha en un intento por comprender los sentimientos o las preocupaciones transmitidas) y aclaración (pedir más información y fomentar la revelación del paciente)
- Una respuesta mixta: reaseguramiento (entrega de hechos médicos objetivos al tiempo que se demuestra optimismo)

Finalmente, después de la simulación, los sujetos valoraron su nivel personal de estrés; esos resultados fueron comparados contra una valoración base completada una semana antes.

Las malas noticias acerca de las malas noticias es que ocurren en una multitud de contextos de negocio: terminación de empleados, presentación de reportes sobre desempeño operacional débil al liderazgo principal, o comunicación de sobrecostos del proyecto a un cliente.

Por otra parte, las preguntas o declaraciones del paciente que los médicos percibieron como más fáciles de manejar fueron los reclamos o las preguntas acerca del tratamiento. Esas respuestas, que aplican de manera más estrecha al entrenamiento o al conocimiento del médico, fueron percibidas como menos difíciles que las respuestas cargadas emocionalmente. Los investigadores elaboraron la hipótesis de que esas preguntas evocaron menos estrés a causa de que los médicos tienden a responder de acuerdo a una estructura orientada-a-la-tarea. En contraste, los médicos estuvieron menos preparados para las preguntas cargadas emocionalmente dado que no podrían apoyarse en sus conocimientos del salón de clase para proporcionar las respuestas.¹²

Incluso los médicos que están entrenados para tratar las reacciones emocionales encuentran que la entrega de mensajes desalentadores es una fuente de estrés personal. Las discusiones de las malas noticias varían con base en la severidad de las noticias y la incapacidad auto-percibida de quien la comunica para manejar la comunicación. Incluso después de recibir entrenamiento sobre los comportamientos comunicativos centrados-en-el-paciente, los médicos todavía reportaron estar más estresados acerca de la entrega de malas noticias. Incluso un mayor sentido de entendimiento de los sentimientos de los pacientes lleva a estrés al explorar esas emociones a causa de la conexión asumida entre el mensaje y su mensajero.¹³

Implicaciones, en el lugar de trabajo, del estudio sobre el mensaje

Quienes cuidan a los pacientes enfrentan situaciones de estrés alto sobre una base diaria. La investigación muestra que las comunicaciones centradas-en-el-paciente que transmiten malas

noticias son provocadoras de estrés para quienes cuidan a los pacientes. Por consiguiente, quienes entrenan a quienes cuidan a los pacientes en comunicaciones centradas-en-el-paciente deben abordar técnicas para aliviar el estrés que sienten a partir de entregar mensajes desalentadores.¹⁴

Las malas noticias acerca de las malas noticias es que ocurren en una multitud de contextos de negocio: terminación de empleados, presentación de reportes sobre desempeño operacional débil al liderazgo principal, o comunicación de sobrecostos del proyecto a un cliente. No es difícil ver cómo otros mensajes también pueden provocar estrés para el mensajero. Por ejemplo, alguien encargado de terminar a un empleado probablemente experimentaría algún estrés, similar al médico que entrega un diagnóstico pobre para un paciente. Si bien terminar no es una amenaza para la vida, el empleado es probable que tenga una respuesta emocional ante el ser terminado.

El estudio del mensaje cita dos percepciones que inducen estrés para quienes tienen el encargo del mensaje. Primero, ¿Qué tan difícil el mensajero percibe que la situación es? Y segundo, ¿en qué extensión el mensajero se siente equipado para manejar la situación?¹⁵ Esta situación sugiere que las organizaciones pueden ayudar a preparar a los administradores que sean responsable por el desempeño del empleado y las discusiones de terminación mediante proporcionar recursos de entrenamiento e informativos. De manera similar a como los médicos vieron las preguntas de los pacientes que les permitieron confiar en su entrenamiento médico (e.g., “¿Cuáles son mis opciones de tratamiento?”) como menos difíciles o menos estresantes, proporcionarles a los administradores con entrenamiento y recursos (e.g., información de

separación, servicios de ayuda a consecución de un nuevo empleo) para tratar las reacciones del empleado puede ayudarles a sentirse más equipados para tener discusiones difíciles y reducir su estrés cuando las manejan.

Las organizaciones que requieren que los administradores traten situaciones de alto estrés pueden querer evaluar políticas que puedan reducir el estrés, tales como tomar tiempo libre,

festivos “no trabajados,” o incluso rotación de trabajo para individuos en funciones de alto estrés como las de recursos humanos. Algunos negocios pueden incluso considerar ofrecer la oportunidad de tomar sabáticos para permitir que los administradores de desempeño-alto tengan tiempo lejos del estrés del día-a-día al tiempo que simultáneamente desarrollan experticia o habilidades que complementen sus carreras.

Disparándole al mensajero

AHORA cambiamos desde las dificultades de entregar el **mensaje** que menoscaba el compartir de las malas noticias hacia un estudio que examina cómo el portador de las malas noticias, o el **mensajero**, puede afectar si las malas noticias son o no escuchadas o incorporadas en la toma de decisiones de negocio.

En “The role of a bad news reporter in information technology project escalation: A deaf effect perspective” [El rol del reportero de malas noticias en el escalamiento del proyecto de tecnología de la información: Una perspectiva sorda del efecto] – que denominaremos el estudio del “mensajero” – los investigadores examinaron la respuesta del “efecto sordo” ante las malas noticias en un contexto de administración de proyecto de TI. De manera específica, el estudio examinó la tendencia de que individuos en posiciones de administración frecuentemente ignoren las malas noticias cuando les son reportadas por una persona que no es responsable por reportar la condición del proyecto o no es percibida como creíble.¹⁶ Dada la notoriedad de los proyectos de TI que fallan en los plazos y superan las expectativas del presupuesto – 19 por ciento de los proyectos fallan, y el 46 por ciento

sobrepan costos o tiempos – las consecuencias de ignorar las malas noticias pueden ser importantes.¹⁷ Pero esas cifras desalentadoras también ilustran la importancia de estrategias que puedan ayudar a minimizar el efecto sordo en el desempeño organizacional.

Escuchar malas noticias es difícil, especialmente cuando no estamos realizando los retornos que esperamos.¹⁸ Complementando el problema, los líderes que reciben malas noticias a menudo responden mediante comprometer incluso más recursos al proyecto de pobre desempeño. Este “escalamiento del compromiso” es típico de los proyectos de TI porque operan en un escenario altamente dinámico e involucran “problemas complejos, cambios organizacionales, e innovación de los procesos de negocio.”¹⁹ El estudio del mensajero examinó si el género y el apetito por el riesgo del tomador de decisión, así como también la relevancia específica del mensaje de las malas noticias, compensaría la carencia de credibilidad percibida del mensajero, permitiendo por lo tanto que los tomadores de decisión escuchen las malas noticias.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: EL ESTUDIO DEL MENSAJERO

Los investigadores realizaron un experimento de laboratorio para estudiar el impacto de los diversos grados de escalonamientos del proyecto de TI.

A ciento cinco estudiantes de pregrado se les proporcionó un escenario que involucra un proyecto de sistemas de información. En el escenario, a los sujetos se les solicitó que se visualizaran a sí mismos liderando un proyecto de TI en un banco regional. Se les informó que, a pesar de que el equipo de desarrollo reporta que el nuevo sistema de información estaba completo para producción, un miembro del departamento de TI (el mensajero de las malas noticias) estaba sugiriendo que se necesitaba prueba más rigurosa para evitar un desastre en la implementación. Dependiendo del grupo que al sujeto se le asignó, la prescripción del rol y la credibilidad del mensajero de las malas noticias fueron alterados de las siguientes maneras:

- Manipulación de la prescripción del rol. El rol del “reportero de las malas noticias” era ya sea un auditor que de manera específica había sido encargado de evaluar los sistemas y reportar cualesquiera problemas relevantes, o el de un líder de proyecto par que no tenía responsabilidad directa por la presentación de reportes de problemas.
- Manipulación de la credibilidad. Al “reportero de las malas noticias” se le describió ya sea como “un experto bien respetado en la organización” o como “alguien no específicamente respetado o experto en algo.”

Los sujetos señalaron su comodidad en avanzar en la producción programada usando una escala de siete puntos para reportar sus puntos de vista sobre los factores incluyendo prescripción del rol, credibilidad, relevancia del mensaje, percepción del riesgo, propensión al riesgo, experiencia de trabajo, y compromiso.

Hallazgos del estudio

Los resultados del estudio del mensajero sugieren que tres factores influyen la disposición del tomador de decisiones para ignorar o actuar a partir de las malas noticias reportadas: el rol del mensajero de las malas noticias; la credibilidad del mensajero de las malas noticias; y el género de la persona encargada de tomar las decisiones basadas en las malas noticias. En el estudio todos los tres factores contribuyeron de manera importante a la probabilidad de una respuesta de efecto sordo ante las malas noticias.

En particular, los hallazgos sugieren que la evaluación que el tomador de decisión hace de la relevancia del mensaje puede influir en su decisión final más fuertemente que la credibilidad del reportero. Por ejemplo, si alguien grita “¡Fuego!” para informar a otros de un edificio en llamas, este mensaje sería tan relevante para los ocupantes del edificio que la mayoría de las personas saldrían del edificio antes de esperar ver que los bomberos confirmaran la existencia del fuego.

Los hallazgos también señalan la importancia de un mensajero de rol-prescrito. Asumiendo que las malas noticias no son amenaza para la vida y que en lugar de ello corresponden a un proyecto de negocios continuo, el rol del mensajero tiene un impacto sustancial en la evaluación que el tomador de decisión hace de la situación. Por ejemplo, si el tomador de decisión recibe reclamos de miembros junior del equipo del proyecto acerca de largas horas, a partir de

sus murmuraciones probablemente estaría menos dispuesto a inferir superaciones del costo del proyecto que si un administrador senior responsable por la administración del presupuesto expresó preocupaciones acerca de superaciones del costo. En administrador senior en este caso es el “rol-prescrito” para vigilar el presupuesto y por consiguiente juzgado que más probable posea información exacta y confiable.

Dos atributos adicionales juegan un rol en si ocurre o no el efecto sordo: percepción del riesgo y propensión del riesgo, los cuales se mostró difieren en este caso entre hombres y mujeres en los roles de toma de decisiones. De manera específica, el estudio sugiere que las mujeres tienen una percepción más alta del riesgo y una más baja propensión o tolerancia

por el riesgo. Por lo tanto, era menos probable que los hombres para que cambiaran hacia un oído sordo ante las malas noticias, incluso cuando se carecía de prescripción del rol o de credibilidad.

Implicaciones, en el lugar de trabajo, del estudio sobre el mensajero

Existe cultura organizacional cuando quienes toman las decisiones ignoran las malas noticias y escalan su compromiso para con los proyectos incluso cuando esos proyectos se vuelven crecientemente problemáticos. Para protegerse contra esto, las organizaciones pueden establecer roles bien definidos para reportar el estado de un proyecto – tanto el bueno como el malo – a los *stakeholders* relevantes. Definir de manera clara esos roles delineando sus responsabilidades, y asignándolas a personal creíble son pasos críticos para permitir que el mensajero sea escuchado.²⁰ Puede valer la pena invertir en entrenamiento y certificaciones para mejorar la credibilidad percibida de esos mensajeros de malas noticias designados.

Comunicar amplia y frecuentemente quiénes son esos individuos y por qué están calificados para tener esas posiciones podría darles a quienes tienen el conocimiento de las malas noticias un canal apropiado para reportarlas.

Los investigadores en el estudio del mensajero también argumentaron que el efecto del oído sordo estaba vinculado con la sensibilidad individual del tomador de

decisión y la propensión a asumir riesgos, lo cual a su vez estuvo vinculado con atributos individuales tales como género. Por supuesto, siempre hay intercambios. Una organización puede ser impactada negativamente por tomadores de decisión que asuman mucho así como también muy poco riesgo. Se necesita un balance. Nosotros consideramos que este hallazgo sugiere que los líderes senior necesitan prestar atención a la composición de los equipos de la toma de

decisiones, balanceando las propensiones individuales de quienes toman decisiones importantes sobre la asignación de los recursos de la compañía. La diversidad parece que rinde beneficios en casos como este.

**Comunicar amplia y
frecuentemente quiénes son
esos individuos y por qué
están calificados para tener
esas posiciones podría darles
a quienes tienen el
conocimiento de las malas
noticias un canal apropiado
para reportarlas.**

Más allá del género, las percepciones del riesgo necesitan ser abordadas. Para ayudar a los administradores a ponderar de la manera apropiada los riesgos del proyecto, los datos objetivos son una necesidad.²¹ Además de los datos, el entrenamiento a menudo es requerido para educar a los líderes de proyecto

sobre cómo valorar y reaccionar ante la información objetiva proporcionada. Tal orientación puede ayudar a que los individuos que buscan-el-riesgo determinen cuándo continuar o cesar actividades particulares del proyecto que los datos sugieren pueden llevar a drásticas pérdidas financieras.²²

El mensaje llega a las masas

AHORA cambiamos desde el **mensajero** hacia las **masas**. Los investigadores en el estudio “When bad news is sugarcoated: Information distortion, organizational search and the behavioral theory of the firm” [Cuando las malas noticias son endulzadas: distorsión de la información, búsqueda organizacional y la teoría comportamental de la firma] – que denominaremos el estudio de las “masas” – buscaron entender cómo las interacciones sociales influyen en la distorsión de la información.²³ El estudio de las masas ilustra cómo la distorsión de la información impacta el aprendizaje y el desempeño organizacional; cómo las relaciones que existen dentro de los negocios, las interacciones sociales, y la cultura corporativa pueden fomentar que los empleados retengan de sus superiores la información negativa del desempeño; y ahora de manera sorprendente, esto no siempre es una cosa mala.

Existen jerarquías, en teoría, para orientar las eficiencias y racionalizar las operaciones. Pero las organizaciones jerárquicas pueden introducir un sesgo motivacional inherente. Muchos empleados de nivel más bajo no consideran que reportar a sus

superiores los problemas del proyecto sea de su auto-interés.²⁴

Cuando hablan con sus jefes, los empleados pueden “simplemente omitir la retroalimentación negativa o endulzarla de tal manera que la haga difícil de interpretar.”²⁵ Tales omisiones son generalizadas: el 70 por ciento de los empleados a través de una variedad de industrias admite permanecer silencioso ante problemas que pueden comprometer el desempeño.²⁶

Además, los entornos sociales es probable que influyan en la probabilidad del individuo para distorsionar la información.²⁷ Los individuos dentro de la organización son socializados, al igual que como los niños son socializados por sus pares. Cada empleado interactúa con, observa, y algunas veces, puede imitar los comportamientos a su alrededor. Esas interacciones y esas normas sociales ayudan a establecer culturas. Si la cultura tolera la falla en reportar la retroalimentación negativa, entonces durante el tiempo este modo de operación puede ser mantenido en la organización.²⁸

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: EL ESTUDIO DE LAS MASAS

Los investigadores usaron un modelo computacional para variar la distorsión de la información y analizar el impacto de las diferentes tasas de endulzamiento con la meta final de entender cómo los varios grados de endulzamiento impactan el desempeño organizacional.

Elaborando a partir de los modelos clásicos de la teoría organizacional, el modelo formal de los investigadores fue construido con base en dos hipótesis: 1) los miembros organizacionales retienen la verdad acerca de su desempeño en grados variantes, y 2) los entornos sociales organizacionales influyen la propensión de uno para distorsionar la información.

El modelo se centró en cuatro variables principales para entender la relación que el desempeño tiene con el endulzamiento. Esas variables fueron:

- La construcción organizacional (i.e., la estructura jerárquica)
 - La manera como fueron realizadas las búsquedas de información a la luz de la retroalimentación (i.e., ¿existe la “búsqueda de holgura”?)
 - Las maneras como los individuos son influenciados por sus entornos (tanto inmediatamente como con el tiempo, dado que los individuos son asimilados en la cultura de la organización)
 - Cómo los individuos valoran su propio desempeño (i.e., ¿lo sobrevaloran o lo subestiman consistentemente?)
-

Para protegerse a uno mismo del estrés de entregar malas noticias, uno puede comunicarse de maneras que le ayuden al recipiente a evitar, distorsionar, o ignorar las malas noticias.

Si la versión endulzada de la verdad es todo lo que los líderes de la organización escuchan, es probable que tengan un punto de vista distorsionado de cómo están haciendo seguimiento contra sus objetivos. Esto puede resultar en presentación de reportes consistentemente positiva – pero inexacta – de las iniciativas amplias de la organización. De manera que, ¿cómo el endulzamiento afecta el pensamiento estratégico, el aprendizaje, y el desempeño de las organizaciones? Y para esa materia, ¿es el endulzamiento un desarrollo completamente negativo, o hay casos en que puede orientar resultados positivos?

Hallazgos del estudio

En los negocios, un toque de distorsión de la información puede beneficiar el desempeño organizacional general. Así pueda sonar contraintuitivo, los resultados del estudio de las masas sugiere que la distorsión óptima de la información ocurre cuando las personas ligeramente *sobre-estiman* su desempeño. De manera específica, la investigación sugiere que el desempeño organizacional es optimizado cuando los individuos sobre-estiman el desempeño en un 10 por ciento. En los extremos, el desempeño mejora a la tasa más baja cuando las organizaciones demuestran ya sea una propensión cero o del 100 por ciento para distorsionar el desempeño.

Dos factores probablemente incentivan esos resultados: la abundante “búsqueda de holgura”²⁹ y la evaluación imperfecta. Cuando hay demasiada distorsión de información (i.e., cuando domina el endulzamiento) la abundancia de búsqueda de holgura puede impactar de manera negativa el desempeño organizacional dado que las compañías miran demasiado lejos por respuestas o nuevas oportunidades. Pueden fallar en aprovechar los activos internos y ser demasiado miopes, buscando metas expansivas a costa de resolver otros problemas “más cercanos a la casa.” Los negocios que tienen la impresión de que todo está yendo de acuerdo con el plan pueden estar más centrados en mirar el próximo gran jonrón – balanceándose por las vallas, por así decirlo. Pueden centrarse, por

ejemplo, en una adquisición o en la formulación de un nuevo producto a tal punto que los empleados descuidan ejecutar las cosas sencillas requeridas para defender la participación en el negocio central causando un desempeño general mediocre. Además, los individuos pueden realizar evaluaciones imperfectas de las alternativas de búsqueda y comprometer recursos de la organización para iniciativas que resultan en un desempeño bajo. En otras palabras, la iniciativa que se espera impulse los resultados va mal y en realidad termina por disminuir el desempeño general.

Implicaciones, en el lugar de trabajo, del estudio sobre las masas

Algunos endulzamientos pueden beneficiar a las organizaciones. La investigación sugiere que pequeñas cantidades de endulzamiento fomenta un “sentido de bienestar” que, a su vez, fomenta que las personas participen en procesos exploratorios mayores cuando evalúen los resultados potenciales.³⁰ Sin embargo, el desafío es limitar el endulzamiento a una cantidad “saludable.” Los estudios de campo sugieren que el 50-75 por ciento de las personas no expresan los potenciales problemas en mano – significativamente por encima de la tasa óptima del 10 por ciento.³¹ Por consiguiente, los administradores todavía necesitan centrarse en incluir la presentación honesta de reportes de sus subordinados para prevenir el exceso de endulzamiento y la distorsión de la información.³² Para este fin, nosotros vemos una oportunidad para que las compañías establezcan o fortalezcan una cultura indulgente centrada-en-el-equipo donde la auto-presentación de reportes honestos sea fomentada mediante atar el desempeño general a los logros colectivos más que al desempeño individual.

Están disponibles mecanismos para fomentar una cultura más honesta, indulgente. Para ser consciente más temprano de las malas noticias, sugerimos proporcionar puntos para que los empleados expresen las preocupaciones respaldadas principalmente por la intuición. Algunos hospitales, por ejemplo, han disminuido las tasas de mortalidad

mediante empoderar a las enfermeras para que sigan sus intuiciones profesionales y “suenen la alarma” si tienen cualesquiera preocupaciones de un problema que surja, independiente de su capacidad para inmediatamente citar la razón.³³ En otras palabras, darles a los empleados una plataforma para que expresen temprano las preocupaciones puede ayudar a minimizar las consecuencias negativas.

Los administradores pueden mejorar las culturas centradas-en-el-equipo mediante permitir

que los puntos de vista de las minorías prosperen.³⁴ Hacerlo proporciona una plataforma para que noticias exactas (y algunas veces malas) salgan a la superficie. Para descubrir la información de otra manera oculta, los administradores pueden abstenerse de emitir juicios prematuramente sobre problemas cuando éstos surjan, y pueden jugar al abogado del diablo para darles a los puntos de vista disidentes una plataforma para ser escuchados.

Cabezas fuera de la arena

LAS malas noticias son un problema multidimensional. Comunicar y reaccionar ante información negativa crea varios desafíos para los afectados. Holísticamente, esos desafíos corresponden al estilo de entrega del individuo (el mensaje); los atributos de a quienes se asigna sean los portadores de las malas noticias (el mensajero), y las maneras como la organización procesa la información negativa (las masas). La Figura 1 proporciona un resumen rápido de las implicaciones de cada dimensión.

Como individuos, a menudo estamos confrontados con lo estresante de entregar mensajes negativos. Si esta tarea es percibida como demasiado difícil, podemos distorsionar el mensaje o evitar completamente el tema. Para ayudar a contrarrestar esta tendencia, es importante entrenar a los empleados sobre las implicaciones procedimentales del mensaje. Cuando los individuos pueden hablar de los potenciales resultados del mensaje, a menudo se sienten más auto-asegurados en la entrega de mensajes negativos.

Figura 1. Implicaciones para el mensaje, el mensajero, y las masas

Implicaciones para el mensaje: señales de respuesta y estrés	
Hallazgos de investigación	Estrategias/tácticas
Las malas noticias pueden evocar estrés en quien las entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Entrene a los empleados en técnicas de disminución del estrés • Rotación del trabajo para los roles de alto estrés • Uso de tiempo libre, sabáticos, y vacaciones desconectadas para rejuvenecer a los empleados con responsabilidades de alto estrés • Prepare y entrene a los empleados encargados de entregar malas noticias
La insuficiencia auto-percibida alrededor de la comunicación de malas noticias puede causar estrés	
Implicaciones para el mensajero: el efecto sordo	
Hallazgos de investigación	Estrategias/tácticas
Los individuos que tienen "rol prescrito" para proporcionar retroalimentación es más probable que sean escuchados	<ul style="list-style-type: none"> • Cree roles explícitos, bien definidos, para comunicar el estado del proyecto <ul style="list-style-type: none"> - Defina y delinee responsables para los empleados creíbles - Construya credibilidad mediante entrenamiento y certificaciones - Comunique de manera amplia el rol y la credibilidad de quienes reportan • Empodere a los tomadores de decisión que toman acciones correctivas <ul style="list-style-type: none"> - Mantenga diversidad de género para la percepción apropiada de y la propensión por el riesgo • Ayude a los administradores a que detecten los riesgos del proyecto <ul style="list-style-type: none"> - Despliegue mecanismos de monitoreo del riesgo para recaudar datos objetivos - Entrene/eduque a los administradores sobre el comportamiento de búsqueda de riesgos y los beneficios organizacionales relacionados
El efecto sordo está vinculado a la tolerancia que frente al riesgo tienen los que toman decisiones, lo cual a su vez está vinculado a los atributos individuales incluyendo género	
Implicaciones para las masas: endulzamiento de noticias malas	
Hallazgos de investigación	Estrategias/tácticas
El desempeño organizacional es optimizado cuando los individuos sobre-estiman el desempeño en un 10 por ciento	<ul style="list-style-type: none"> • Construya conciencia entre los administradores sobre la tendencia para que las malas noticias sean endulzadas o ahogadas a través de la organización <ul style="list-style-type: none"> - Promulgue salvaguardas, procesos, y entrenamiento para ayudarles a las organizaciones a confrontar las malas noticias • Ayude a los administradores a que fomenten la presentación honesta del desempeño de sus subordinados <ul style="list-style-type: none"> - Establezca una cultura indulgente - Proporcione metas y recompensas centradas-en-el-equipo
50-75 por ciento de las personas no expresan los potenciales problemas en mano	

Más allá de entrenar personas para entregar un mensaje duro, ayuda poner barandas de seguridad para incrementar la probabilidad de que el mensaje sea escuchado. Por esta razón, las organizaciones deben considerar de manera cuidadosa la identidad y los atributos del mensajero de las malas noticias. ¿Está prescrito el rol del mensajero? La definición clara y la credibilidad del rol son aspectos importantes en la prevención de un “efecto sordo” directivo. La investigación muestra que quienes están asignados de manera específica a la entrega del mensaje es más probable que sean escuchados y tenidos en serio.

Para la organización, la buena noticia es que no se requiere honestidad perfecta, o quizás incluso deseable. El estudio de las masas postula que un poco de endulzamiento puede ser bueno para la organización. Todos deseamos enfocar el mundo con confianza de que las cosas están yendo bien. Resulta que las organizaciones pueden ser de la misma manera. Nosotros no esperamos vivir en un mundo de auto-decepción, pero una cucharada de azúcar, algunas veces, ayuda a que la medicina baje.

Notas finales

- 1 Richard L. Peterson and Frank F. Murtha, *MarketPsych: How to Manage Fear and Build Your Investor Identity* (Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2010).
- 2 Barbara Osimani, "Risk information processing and rational ignoring in the health context," *Journal of Socio-Economics* 41 (2012): pp. 169–179.
- 3 C. de Valck, R. Bruynooghe, J. Bensing, J. J. Kerssens, and R. L. Hulsman, "Cue-responding in a simulated bad news situation: Exploring a stress hypothesis," *Journal of Health Psychology* 6, no. 5 (2001): pp. 585–596.
- 4 Jong Seok Lee, Michael J. Cuellar, Mark Keil, and Roy D. Johnson, "The role of a bad news reporter in information technology project escalation: A deaf effect perspective," *Database for Advances in Information Systems* 45, no. 3 (August 2014).
- 5 Christina Fang, Ji-Hyun (Jason) Kim, and Frances J. Milliken, "When bad news is sugarcoated: Information distortion, organizational search and the behavioral theory of the firm," *Strategic Management Journal* 35 (2014): pp. 1186–1201.
- 6 de Valck et al., "Cue-responding in a simulated bad news situation."
- 7 L. J. Fallowfield and M. Lipkin, "Delivering sad or bad news," in *The Medical Interview*, ed. M. Lipkin, S. M. Putnam, and A. Lazare (New York: Springer-Verlag, 1995); A. Faulkner and P. Maguire, *Talking to Cancer Patients and Their Relatives* (Oxford: Oxford University Press, 1996).
- 8 J. T. Ptacek and T. L. Eberhardt, "Breaking bad news: A review of the literature," *Journal of the American Medical Association* 276 (1996).
- 9 R. Buckman, *How to Break Bad News: A Guide for Health Care Professionals* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984); K. M. Taylor, "Telling bad news: Physicians and the disclosure of undesirable information," *Sociology of Health and Illness* 10 (1988), pp. 109–132.
- 10 R. Buckman, "Breaking bad news: Why is it still so difficult?," *British Medical Journal* 288 (1984), pp. 1597–1599.
- 11 S. Ford, L. Fallowfield, and S. Lewis, "Can oncologists detect distress in their out-patients and how satisfied are they with their performance during bad news consultations?," *British Journal of Cancer* 70 (1994), pp. 767–770.
- 12 V. Batenburg, *Medical Students' Attitudes: Attitude Development in a Medical School* (Elinkwijk, BV: Utrecht, 1997).
- 13 P. Maguire, K. Booth, C. Elliott, and B. Jones, "Helping health professionals involved in cancer care acquire key interviewing skills: The impact of workshops," *European Journal of Cancer* 32 (1997): pp. 1489–1498.
- 14 C. de Valck and K. P. van de Woestijne, "Communication problems on an oncology ward," *Patient Education and Counseling* 29 (1996): pp. 131–136.
- 15 R. S. Lazarus and S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping* (New York: Springer, 1984).
- 16 Lee, Cuellar, Keil, and Johnson, "The role of a bad news reporter in information technology project escalation."
- 17 D. Rubenstein, *Standish Group report: There's less development chaos today*, 2007.
- 18 M. G. Bowen, "The escalation phenomenon reconsidered: Decision dilemmas or decision errors?," *Academy of Management Review* 12, no. 1 (1987): pp. 52–66.; J. Brockner and J. Z. Rubin, *Entrapment in Escalating Conflicts: A Social Psychological Analysis* (New York, NY: Springer-Verlag, 1985).
- 19 J. Ross and B. M. Staw, "Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham nuclear power plant," *Academy of Management Journal* 36, no. 4 (1993): pp. 701–732; B. M. Staw, "Knee-deep in the Big Muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action," *Organizational Behavior and Human Processes* 16, no. 1 (1976): pp. 27–44; M. Mähring, M. Keil, L. Mathiassen, and J. Pries-Heje, "Making IT project de-escalation happen: An exploration into key roles," *Journal of the Association for Information Systems* 9, no. 8 (2008): pp. 462–496.

- 20 Lee, Cuellar, Keil, and Johnson, “The role of a bad news reporter in information technology project escalation.”
- 21 B. Flyvbjerg and A. Budzier, “Why your IT project may be riskier than you think,” *Harvard Business Review*, September 2011, <https://hbr.org/2011/09/why-your-it-project-may-be-riskier-than-you-think/>, accessed July 2015.
- 22 Lee, Cuellar, Keil, and Johnson, “The role of a bad news reporter in information technology project escalation.”
- 23 Fang, Kim, and Milliken, “When bad news is sugarcoated.”
- 24 Richard M. Cyert and James G. March, *Behavioral Theory of the Firm* (Oxford, UK: Blackwell Publishing, 1963).
- 25 S. W. Sussman and L. Sproull, “Straight talk: Delivering bad news through electronic communication,” *Information Systems Research* 10 (1999): pp. 150–166.
- 26 James R. Detert and Amy C. Edmondson, “No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations,” in *Academy of Management Best Papers Proceedings*, ed. K. M. Weaver (Honolulu, HI: AOM, 2008); James R. Detert and Amy C. Edmondson, “Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work,” *Academy of Management Journal* 54, no. 3 (2011): pp. 461–488; F. J. Milliken, E. W. Morrison, and P. F. Hewlin, “An exploratory study of employee silence: Issues that employees don’t communicate upward and why,” *Journal of Management Studies* 40 (2003): pp. 1453–1476; Kathleen Ryan and Daniel K. Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1991).
- 27 R. Axelrod, “The dissemination of culture: A model with local convergence and global polarization,” *Journal of Conflict Resolution* 41 (1997): pp. 203–226; E. W. Morrison and F. J. Milliken, “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world,” *Academy of Management Review* 25 (2000): pp. 706–725.
- 28 Morrison and Milliken, “Organizational silence.”
- 29 La “búsqueda de holgura” ocurre cuando el sentimiento en relación con un tema o proyecto específico menoscaba las motivaciones para de manera rigurosa investigar un problema. Esto es, a quienes se les asigna investigar y reportar sobre información no buscan agresiva o meticulosamente nueva información dada la creencia de que todo va bien.
- 30 Fang, Kim, and Milliken, “When bad news is sugarcoated.”
- 31 James R. Detert and Amy C. Edmondson, *Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining the High Threshold for Speaking up at Work* (Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School, 2006); Milliken, Morrison, and Hewlin, “An exploratory study of employee silence”; Ryan and Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace*.
- 32 Fang, Kim, and Milliken, “When bad news is sugarcoated.”
- 33 Marlo Karp and Rhoda Woo, “In the heat of corporate crisis: Mind over matter,” *Deloitte Review* 17, July 27, 2015, <http://dupress.com/articles/using-behavioral-factors-to-overcome-corporate-crisis>.
- 34 Ibid.

Contactos


Mark Cotteleer

Research director, Center for
Integrated Research
Deloitte Services LP
+1 414 977 2359
mcotteleer@deloitte.com

Timothy Murphy

Manager, Center for
Integrated Research
Deloitte Services LP
+1 414 977 2252
timurphy@deloitte.com



 Siga @DU_Press

Inscríbese en DUPress.com para las actualizaciones de Deloitte University Press.

Acerca de Deloitte University Press

Deloitte University Press publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan conocimientos para los negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y la experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de co-autores en la academia y negocios, para avanzar la conversación sobre el espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte University Press es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus entidades afiliadas está, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesorías o servicios, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión y realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus y sus respectivos afiliados será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Arte de la cubierta por Jon Krause.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro, por favor vea www.deloitte.com/about. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias, por favor vea www.deloitte.com/us/about. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.