

Hace muchos años vivió un emperador al que le gustaban tanto los trajes que gastaba todas sus riquezas en ropa. Vivía en una ciudad a la que un día llegaron dos estafadores. Estos aseguraban que sus diseños eran los más hermosos y que además tenían la cualidad mágica de ser invisibles a los ojos de las personas no aptas para sus cargos o imperdonablemente estúpidas.

“¡Qué maravilla!”, pensó el emperador. “Si usara uno de esos trajes descubriría cuáles de mis hombres son inteligentes y cuáles no”.



Finalmente, el emperador se presentó ante los sastres. “No veo nada. ¡Es terrible!” pensó. “¿No valgo como emperador?” Puesto que no podía admitirlo, se desvistió y su comitiva simuló vestirlo.

El emperador salió y avanzó con la procesión bajo el palio, y todos los que lo vieron se admiraron por su nuevo traje.

-¡Pero si está desnudo! –se burló un niño de pronto.

-¡Por Dios! Oigan las palabras de un niño inocente –dijo su padre.

-¡El emperador está desnudo!
–gritaron todos por fin.

¿Practicamos lo que predicamos?

El emperador recorrió la ciudad apoyándose en el feedback que le daban sus súbditos... e hizo el ridículo, porque el feedback que recibía era “lo que los demás pensaban que él deseaba oír”. Pero no era real, sus lujosos vestidos no existían. Estaba desnudo.

En esta dinámica de “sólo buenas noticias” parecen moverse en algún momento muchas organizaciones. Es una pura ceguera psicológica, la información no llega al centro de decisión porque es “conflictiva” o desagradable. ¿Por qué ocurre esto? Hay varias posibilidades. Una es que el “emperador” haya enseñado –a menudo inconscientemente– a los que le rodean que una mala noticia es molesta y que lleva al enfado. Otra posibilidad es que los que “dan el feedback” estén enseñados previamente a jugar a ese juego (la cultura de la organización, el jefe anterior...).

En ambos casos estamos ante lo que **Argyris**¹ distinguió como organizaciones donde los miembros practican (hacen o dicen) una cosa, sólo porque les “sirve”, “protege” o “les evita problemas” (**teoría en práctica**). Paradójicamente, la organización efectiva es la que se comunica con la base de criterios de objetividad y responsabilidad, en función de objetivos y procesos validados (**teoría oficial**).

Preguntémosnos por un momento: ¿en nuestra organización fluye libremente la comunicación hacia los centros de decisión? Si la respuesta es “no”, ya tenemos ante nosotros una mejora que abordar, ¡a por ella! Si la respuesta es “sí”, felicidades.

Pero ojo, existe la posibilidad de que la patología se esté produciendo de manera inconsciente, porque las personas evitan el problema de manera automática, sin una agenda oculta, simplemente porque lo vienen haciendo así... y les funciona. Es una ceguera psicológica organizacional.

El emperador, no pudo tener constancia de la realidad hasta que un niño, que no era parte del sistema, le dijo lo que ocurría con toda naturalidad..., provocando con ello una reacción en cadena del resto de la comunidad. El cuento nos muestra la existencia de una pauta que con el tiempo se reforzó y se extendió en la organización (en el imperio). Tan fuerte era la pauta, que el emperador siguió desnudo.

Si este análisis te sugiere alguna iniciativa para cambiar algo en tu organización o para prevenir que en ella cambie algo... ¡felicidades! Y es que, amigo lector, ¿a que a ninguno nos gustaría estar en la piel del emperador?

¹ Chris Argyris: para más información, consultar www.theodoinstitute.org