Peligro: silencio en la organización

Mireia Las Heras repasa los principales motivos por los que falla la comunicación ascendente y propone un plan de acción para hacer del conflicto una oportunidad de mejora.



21 de noviembre de 2013

Dicen que "cuando el río suena, agua lleva". Pero, ¿y si no suena? ¿Significa eso que las aguas están calmadas? No siempre. Ocurre a menudo, en las relaciones humanas y también en las organizaciones, que los conflictos circulan por aguas subterráneas y en silencio.

©IESE Business School

Pueden pasar desapercibidos, pero están ahí.

¿Por qué surgen? ¿Conviene hacerlos aflorar? ¿Es posible prevenirlos o detectarlos antes de que se enquisten? Estas son algunas de las preguntas que plantea el documento "Silencio en la organización".

Su autora, la profesora del IESE Mireia Las Heras, explora los principales motivos por los que falla la comunicación ascendente, las consecuencias del mutismo en la dinámica de las organizaciones y las estrategias adecuadas para hacer del conflicto, latente o manifiesto, una oportunidad de mejora.

"Mejor no digo nada"

Resulta paradójico, según la autora, que los empleados sean tan reacios a comunicar hacia arriba en una época en la que el empoderamiento, el *coaching* y la comunicación reciben tanta atención teórica por parte de los directivos.

Los empleados que optan por el silencio suelen hacerlo porque perciben que el beneficio esperado de comunicar no compensa los costes (reales o imaginados): ser etiquetados como conflictivos o desleales a la empresa, sufrir algún tipo de represalia, dañar la relación con un superior, perjudicar a otros...

Pero los empleados no son los únicos responsables de que el mutismo se instale en la organización. También los directivos pueden entorpecer la comunicación ascendente, en especial, cuando asumen ciertas premisas.

Las más frecuentes son: pensar que los empleados solo actúan movidos por su propio interés (y que tienden a aplicar la ley del mínimo esfuerzo); creer que recibir el *feedback* de los empleados es asumir un riesgo innecesario; asumir que basta con hablar con los superiores jerárquicos de los empleados (porque ellos saben más que las personas que tienen a su cargo); e imaginar que basta con que el comité de empresa y los sindicatos comuniquen hacia abajo. Y eso cuando no piensan, ingenuamente, que la falta de quejas es un signo de unidad e identificación con la misión de la empresa, de que todo va "como una seda".

Finalmente, ciertas características de la propia organización pueden actuar como barreras a la comunicación ascendente. Especialmente si los directivos muestran perfiles mayoritariamente técnicos (economistas, ingenieros, financieros) y tienen una visión mecanicista del funcionamiento de la organización; si existen muchos niveles jerárquicos o los altos cargos ejercen claramente su autoridad; si las diferencias culturales, étnicas o de

©IESE Business School

género entre la alta dirección y los empleados son significativas; o si la estrategia está centrada en el control de costes.

El precio del silencio en la empresa

Que los empleados opten por callar ante situaciones en las que podrían aportar sus conocimientos o sugerencias tiene un coste de oportunidad significativo para la empresa, que corre el riesgo de convertirse en una organización donde se impone el pensamiento único, con la consecuente pérdida que eso supone en términos de creatividad e innovación.

No solo se desaprovecha una información relevante, ya que los trabajadores son quienes mejor conocen los problemas del día a día, sino que el silencio "impuesto" promueve que los empleados no se identifiquen con los fines de la organización y no se sientan "constructores" de un proyecto, sino meros "ejecutores".

Esta desmotivación puede llevar al estrés, al absentismo, al abandono de la empresa e, incluso, a la huelga o al sabotaje. Y puede ser fácilmente interpretada por los directivos como oportunismo y falta de interés, reforzando así las premisas que originan el silencio y generando un ciclo vicioso.

Claves para romper la ley del silencio

Capitalizar la organización con las opiniones y sugerencias de los empleados y romper con esta "ley del silencio" impuesta requiere una serie de condiciones, de clima y de estructura, que favorezcan la comunicación bidireccional y la libre circulación de ideas.

En este sentido, Mireia Las Heras apunta hacia una serie de elementos facilitadores:

- **Comunicación descendente estructural**. Dado que la comunicación es una vía de dos direcciones, los directivos deben comunicar hacia abajo, informando a los subordinados de temas relevantes. Una intranet activa y dinámica, por ejemplo, sería una buena herramienta.
- **Comunicación descendente personal**. Es necesario que los directivos sean cercanos a los empleados y se muestren sensibles a sus inquietudes. ¿Cómo? Con una política de puertas abiertas o dejándose ver por la empresa.
- **Diversidad real**. Hay que fomentar la diversidad de perfiles en los cuadros directivos en cuanto a cultura, género y formación para fomentar el diálogo. Esto se

©IESE Business School

puede lograr organizando el trabajo en grupos multidisciplinares y eliminando barreras de contratación.

- **Alineación de objetivos**. Los objetivos de los empleados deben corresponderse con los de los directivos. Para ello se debe reconocer el mérito a quien ha generado un beneficio, puede que con una recompensa económica.
- **Creación de equipos de mejora**. Se trata de reuniones periódicas de empleados para resolver problemas que afectan a los procesos a su cargo. Un ejemplo son los círculos de calidad.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School