

Convicción N° 26 – enero de 2017
François Daniellou, Icsi
Director científico

François Daniellou

François Daniellou, ergónomo y especialista en factores humanos y organizativos de la seguridad es, desde el 1° de setiembre de 2015, director científico de la Fonci y del Icsi.



El silencio organizativo es una situación en la cual las informaciones importantes -por ejemplo para la seguridad- se encuentran disponibles a nivel de terreno, pero que no escalan y no pueden, por lo tanto, ser tomadas en consideración en las decisiones estratégicas.

Los mecanismos del silencio organizativo

Los mecanismos que contribuyen al silencio organizativo son numerosos. Algunos son de orden psicológico, otros están asociados al funcionamiento de los colectivos de trabajo y otros, finalmente, tienen causas organizativas.

Los mecanismos psicológicos

Cuando la persona se confronta a una situación difícil de vivir y que no la puede modificar, su inconsciente puede modificar su percepción de la situación a fin de hacerla más soportable. De esta manera, los asalariados situados frente a una situación peligrosa que no dominan, pueden llegar a convencerse de “que no hay riesgo”. Esta defensa puede llevarlos a negar el peligro y a tomar riesgos. Esta actitud puede estar alentada por el colectivo de trabajo, y también por la organización. Pero,

incluso, similares defensas pueden desarrollarse en los gerentes cuando estos se encuentran “entrapados” por las contradicciones entre las informaciones que descienden de la dirección y las que ascienden del terreno. Pueden, de manera inconsciente, cortar el flujo de la información ascendente para protegerse de la contradicción.

El funcionamiento psicológico individual depende también de la experiencia y de la formación de cada persona. La historia de ciertos asalariados puede llevar a que no posean conocimientos suficientes para proceder frente a los riesgos y que, simplemente, no perciban que una situación es anormal y que debería ser notificada.

El funcionamiento de los colectivos de trabajo

Resulta muy difícil, por ejemplo, ser el primero en hacer subir las informaciones, las alertas, las sugerencias, cuando uno se encuentra dentro de un colectivo de trabajo cuya cultura es la del silencio, a causa de un gerenciamiento históricamente muy normativo.

Los mecanismos organizativos

El silencio organizacional es el mayor enemigo de la seguridad

Existen varias características de una organización que pueden alimentar al silencio organizativo:

- **Las ilusiones gerenciales:** la creencia de las gerencias que la “situación está bajo control” gracias al gran número de procedimientos, y que el único mecanismo accidentógeno posible es el no-respeto de un procedimiento, desanima a escalar la información acerca de situaciones en las que los procedimientos son difíciles o largos para implementarlos, o bien son inadaptados.
- **El desconocimiento de las gerencias de las realidades del terreno:** un asalariado mostrará reticencia en señalar una situación peligrosa, si los conocimientos técnicos y la experiencia del gerente no le permite percibir las sutilezas de la configuración particular que ha planteado problemas.
- **La normalización de los desvíos:** cuando existen demasiadas reglas que hace que sea imposible poder respetar a todas, resulta factible que algunas sean transgredidas. La frontera entre “situación normal” y “situación degradada” se desdibuja y los desvíos se vuelven banales.



(1) La **ley del silencio u omertá** (en italiano, *omertà* [omer'ta]) es el código de honor siciliano que prohíbe informar sobre las actividades delictivas consideradas asuntos que incumben a las personas implicadas.

- **Cuando lo prescripto es poco compatible con las realidades cotidianas:** la mayoría de las personas del terreno, refugiándose en el silencio, mantienen márgenes de maniobra que les son necesario para realizar el trabajo, con un costo humano aceptable.
- **La política de sanciones:** si ciertos señalamientos de situaciones peligrosas o errores son objeto de una sanción, es posible que rápidamente se instale “l’omertá”(1). Los diferentes criterios y reacciones de los gerentes y, a menudo, de las situaciones, se encuentran entre sus causas.
- **La ausencia de tratamiento de las notificaciones:** ¿De qué sirve hacer escalar las informaciones, si luego no son tratadas. O, lo que es lo mismo para los asalariados, si el tratamiento dado no es comunicado a aquellos que han dado la alerta?

La lucha contra el silencio organizativo

Si los integrantes de la empresa desean combatir el silencio organizativo y los riesgos que éste conlleva, deben por lo tanto atacar los diferentes mecanismos que han sido evocados.

La línea gerencial debe favorecer una cultura interrogativa que privilegia la duda por sobre la certidumbre de tener todo dominado, subrayando la importancia del interés por los detalles en la realización de las operaciones, valorizando la experiencia, la presencia de la gerencia en el campo y la vigilancia compartida. Las causas profundas de los eventos indeseables - mucho más allá de la demasiado habitual búsqueda de un “error humano”- deben ser identificadas y difundidas. Asimismo, se deben identificar un pequeño número de reglas principales (“reglas de oro”) que no toleran excepciones.

Para favorecer la confianza de los asalariados hacia los gerentes es necesario que, cuando se les señala un desvío, el comportamiento de estos últimos sea previsible. La empresa debe, por lo tanto, trabajar en una política clara y compartida de reconocimiento y de sanción, para los raros casos en los cuáles esto se justifica. Es del desafío del desarrollo de una “cultura justa”.

Se pueden implementar diferentes sistemas de escalamiento y de procesamiento de las informaciones referidas a los desvíos y a las situaciones peligrosas. La prioridad es establecer bucles cortos, en los cuales el responsable en el campo releva las

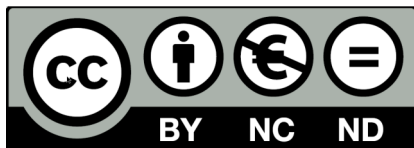
notificaciones, las discute con su equipo, trata aquellas que entran dentro de su perímetro de decisión y hace escalar las otras, e involucra al equipo de seguimiento de los datos.

La alta dirección debe valorar este dispositivo de escalamiento de la información realizado por los jefes de equipo de las dificultades de sobrepasan los márgenes de maniobra locales, debiendo aportar respuestas a las mismas.

Por otra parte, puede resultar necesario instaurar sistemas más formales de notificación y de protección de los notificantes.

La lucha contra el silencio organizativo supone reconocer que ninguna persona posee el conjunto de las informaciones de seguridad necesarias, y que la contribución de todos resulta necesaria: asalariados, gerentes de producción, delegados sindicales, empresas externas. Se deben identificar y abordar los frenos a la circulación de la información en cada uno de estos canales.

La gestión de las interfaces debe ser objeto de una atención especial: cuando se produce un evento no deseado, el desafío no es “encontrar al culpable”, sino favorecer la cooperación transversal, con el objetivo de analizar y tratar las dificultades encontradas para prevenir que las mismas se vuelvan a reiterar.



Todas nuestras convicciones sobre
www.icsi-eu.org