

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 que se dispone de información importante sobre el terreno, por ejemplo para la seguridad, pero no se comunica y por tanto no puede tenerse en cuenta en las decisiones estratégicas.

Los mecanismos del silencio organizativo

Los mecanismos que contribuyen al silencio organizativo son numerosos. Algunos son de carácter psicológico, otros se derivan del propio funcionamiento de los colectivos y algunos tienen un origen organizativo.

Los mecanismos psicológicos

Cuando el individuo se encuentra en un momento difícil de la vida imposible de cambiar, su inconsciente puede modificar la percepción de la situación para que le sea más fácil de soportar. Por ejemplo, los empleados que se encuentran con una situación peligrosa que no consiguen dominar, pueden convencerse de "que no hay ningún peligro". Esta defensa puede llevarles a negar el peligro y a asumir riesgos. Esta actitud puede ser respaldada por el colectivo, e incluso en algunos casos por la organización.

Pero también los directores pueden

escudarse en defensas de este tipo cuando se sienten "cercenados" por las contradicciones existentes entre la información que procede de su dirección y la que proviene del terreno. Inconscientemente, pueden interrumpir el flujo de comunicación para protegerse de la contradicción. También contribuyen al silencio organizativo.

El funcionamiento psicológico individual depende también de la experiencia y de la formación de cada uno. La historia de algunos empleados puede conllevar un desconocimiento por su parte de los riesgos asumidos, y que simplemente no los perciban como una situación anómala que debe ser notificada.

El funcionamiento de los colectivos

Es muy difícil ser el primero en comunicar información, alertas o sugerencias, cuando uno está inmerso en un colectivo cuya cultura es la del silencio, por ejemplo debido a una dirección históricamente muy rígida.

Los mecanismos organizativos

Existen varias características de la organización capaces de alimentar el silencio organizativo:

- **las falsas ideas gerenciales:** la creencia por parte de la dirección de que "la situación está bajo control"

El silencio organizativo es el mejor enemigo de la seguridad

gracias al gran número de procedimientos existente, y que el único mecanismo accidentógeno posible es la inobservancia de un procedimiento, desaconseja la comunicación de información sobre las situaciones en las que los procedimientos resultan difíciles, son lentos de aplicar o incluso inadecuados.

- **el desconocimiento del terreno por parte de los directores:** los empleados se mostrarán reticentes a señalar una situación peligrosa si los conocimientos técnicos y la experiencia del director no le permiten percibir las sutilezas de la configuración concreta que plantea un problema.
- **la normalización de la desviación:** cuando hay tantas reglas que es imposible respetarlas todas, es posible que se infrinjan todas. La frontera entre "situación normal" y "situación deteriorada" se desvanece y las diferencias se banalizan.
- cuando lo prescrito no es demasiado compatible con la realidad diaria, la mayoría de los actores sobre el terreno se refugian en el silencio y mantienen los márgenes de maniobra necesarios para poder trabajar a un coste humano aceptable.
- **la política de sanciones:** si ciertas notificaciones de situaciones peligrosas o de errores son objeto de una sanción,



(1) La **ley del silencio** u **omertà** (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.

es probable que se instale rápidamente la ley del silencio. Las diferencias de reacción entre los directores y según las situaciones quedarán especialmente destacadas.

- **la indiferencia mostrada por las comunicaciones:** ¿por qué seguir comunicando información si esta no es tratada, o lo que es lo mismo para los empleados, si los resultados no son comunicados a los denunciantes de las irregularidades?

La lucha contra el silencio organizativo

Si los directivos de la empresa quieren combatir el silencio organizativo y los riesgos que este comporta, deben arremeter contra estos mecanismos.

La línea de dirección debe favorecer una cultura inquisitiva que prefiera la duda a la certeza de la experiencia, que destaque la importancia del interés por el detalle de la realización de las operaciones y que valore la presencia de la dirección sobre el terreno y la vigilancia compartida. Deben identificarse y difundirse las causas que subyacen en los sucesos no deseados, mucho más allá de la consabida búsqueda de un "error humano". Deben identificarse claramente un pequeño número de reglas

principales ("reglas de oro"), que no admitan ninguna excepción.

Para despertar la confianza en los directores por parte de los empleados, es necesario que el comportamiento de los primeros, cuando se les indique una discrepancia, sea previsible. Por consiguiente, la empresa debe trabajar y aplicar una política clara y compartida de reconocimiento y de sanción, para los casos excepcionales en los que se justifique. Es el reto del desarrollo de una "cultura justa".

Pueden aplicarse diferentes sistemas de comunicación y de tratamiento de la información con relación a las discrepancias y las situaciones peligrosas. La prioridad es la instauración de ciclos cortos en los que el director de proximidad recopila las notificaciones, las comenta con el equipo, trata las que corresponden a su marco de decisión, notifica las demás y comunica los resultados obtenidos al equipo.

La alta dirección debe valorar la comunicación, por parte de los directores de proximidad, de las dificultades que sobrepasan sus márgenes de maniobra locales, y deben aportar respuestas.

Además puede que sea necesario instaurar unos sistemas de notificación

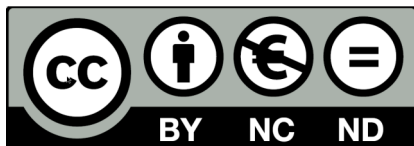
más formales y de protección de los denunciantes de irregularidades.

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

La lucha contra el silencio organizativo implica el reconocimiento de que ninguna persona, por sí sola, posee el conjunto de información necesaria para la seguridad, y por ende la necesidad de la contribución de todos: empleados y directores de producción, pero también los servicios de soporte, los entes representativos del personal, las empresas externas. Los impedimentos para la puesta en circulación de la información deben ser identificados y tratados por todos y cada uno de los canales.

La gestión de las interconexiones debe ser objeto de una atención especial: cuando se produce un suceso no deseado, el reto no es encontrar "el departamento culpable" sino favorecer la cooperación transversal con el propósito de analizar y abordar las dificultades presentadas para prevenir su repetición.

Por último, estos son todos los componentes de la cultura de seguridad de la empresa que están en juego para la prevención del silencio organizativo.



Todas nuestras convicciones sobre
www.icsi-eu.org

