



COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL

El silencio del empleado

La gente calla porque percibe que el beneficio que le reportará comunicar algo que cree importante no compensa los costes que le puede acarrear

JORDI GOULA



Una organización en la que manda el silencio 'impuesto' y en la que no se aceptan las críticas promueve que los empleados no se identifiquen con los fines de la empresa, no se sientan 'constructores' de un proyecto, sino simples asalariados. En esta situación, los empleados no propondrán ideas ni buscarán vías de mejora, sino que simplemente se dedicarán a esperar órdenes, directrices y tareas. En el mejor de los casos, serán ejecutores". En contra de lo que pudiera parecer, en una época de *empowerment*, *coaching* y comunicación, este razonamiento de Mireia Las Heras, profesora del Iese y directora de investigación del Centro Internacional Trabajo-Familia, es válido hoy para la mayoría de las empresas de nuestro país. En el fondo, los empleados guardan silencio porque perciben que el beneficio que les puede reportar el comunicar algo que creen importante, no les va a compensar una serie de costes, desde ser etiquetados como conflictivos, hasta sufrir algún tipo de represalia... (véase las causas en recuadro aparte).

El proceso es consecuencia

indefectible de la desmotivación, ya que el empleado siente que la empresa y los que la representan infravaloran su tarea. No entiende por qué la comunicación deba funcionar sólo en un sentido, de arriba abajo en forma de órdenes, pero no haya un canal ascendente. Para la profesora del Iese, esta desmotivación puede llevar no sólo a la insatisfacción personal, sino al estrés, a la predisposición al abandono de la empresa, a la falta de vinculación, al absentismo e, incluso, a la huelga y al sabotaje. "Si los empleados perciben que no pueden hacerse oír por medios que contribuyan al bien de la empresa, se corre el riesgo de que acudan a

■ **No entiende por qué la comunicación debe funcionar sólo de arriba a abajo, en forma de órdenes**

vías que sean perjudiciales para la organización".

Parece fuera de duda que una organización en la que no se pueda comunicar la disconformidad hacia arriba, ni aportar soluciones sobre la mejora de procesos y productos o servicios, será una organización que ponga barreras a la creatividad, a la diversidad, a la innovación y a la resolución imaginativa de los problemas.

Las barreras a la comunicación

Hay características en la organización que pueden facilitar el hecho de que sus directivos desarrollen las premisas que conducen a que los empleados no comuniquen "hacia arriba". La profesora Mireia Las Heras añade que también puede producirse por las premisas asumidas por aquellos directivos que —a veces de forma inconsciente— crean barreras para que los trabajadores decidan no comunicar o, simplemente, por temores de los empleados a las consecuencias, y cita los siguientes puntos en cada caso.

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIÓN

- Que en la alta dirección de la compañía y en los comités ejecutivos haya de forma mayoritaria —si no exclusiva— perfiles económicos, de ingeniería o financieros
- La antigüedad de las personas que ejercen los cargos de alta dirección, lo cual fomenta el pensamiento grupal
- La diferencia cultural, étnica o de género entre la alta dirección y los empleados
- La estrategia centrada en el control de costes
- El elevado número de niveles jerárquicos, así como las empresas que optan sistemáticamente por captar directivos del exterior, frente a las que optan por promocionar gente de casa
- Decisiones centralizadas. Falta de mecanismos formales de comunicación hacia arriba. Resistencia de los directivos a escuchar y valorar positivamente el *feedback* recibido, y falta de búsqueda activa del mismo.

PREMISAS DE DIRECTIVOS

- Recibir *feedback* es un riesgo

que se percibe como una amenaza.

- Los empleados solamente actúan movidos por su interés personal, o también "los trabajadores prefieren aplicar la ley del mínimo esfuerzo"
- Los superiores jerárquicos saben más que las personas que están a su cargo.
- La falta de quejas es signo de unidad e identificación con la misión de la empresa.

TEMORES DE LOS EMPLEADOS

- A perder un privilegio o condición de trabajo.
- A ser etiquetado de modo negativo: como problemático para la empresa, e incluso desleal.
- A dañar la relación y a la pérdida de la confianza del superior.
- A que no sirva para nada. El beneficio esperado es nulo y cualquier coste es excesivo en comparación con esa expectativa.
- A la *venganza* o el *castigo* en distintas versiones: pérdida del trabajo, retraso en la promoción, etcétera.
- Al impacto negativo en otros.

Una organización así tendrá tendencia a ser monolítica, incapaz de despojarse del peso que suponen sus errores y también será muy estática, con resistencias al cambio y dificultad para afrontar nuevos retos, tanto del entorno como internos.

Para Las Heras, una organización así sufrirá, además, de lo que denomina *daltonismo* crónico —es decir, no será capaz de reconocer matices y colores en las fotografías del entorno y en la interna—, y tampoco se percatará de que sufre de esa enfermedad, lo cual la incapacita para buscar y poner remedio. Y añade que "demasiadas organizaciones están atrapadas en la aparente paradoja de que muchos trabajadores conocen la verdad sobre ciertos temas y problemas de la organización, pero no se atreven a decirselo a sus superiores". Uno de los casos más clamorosos es el de Enron, donde algunos documentos sugieren que muchos empleados tenían serias dudas sobre las actividades de la empresa, pero no se atrevían a denunciarlo a sus superiores.

¿Qué se puede hacer para superar esta situación?, ¿qué estrategias se pueden aplicar para facilitar que el conflicto aflore cuando ya existe soterrado? La profesora plantea cinco propuestas de las que destaca dos como principales: la diversidad real en la organización y la alineación de objetivos. "La diversidad 'real' es necesaria para fomentar el diálogo y la comunicación, puesto que una barrera a la comunicación 'ascendente' es la diferencia cultural, de género y formativa. Para disipar dicha barrera comunicativa, es importante que haya perfiles diferentes en los cuadros directivos, en cuanto a procedencia cultural, formativa y geográfica. Asimismo, es importante y legítima la reivindicación de que haya más mujeres en la dirección, que faciliten el diálogo con otras mujeres y que, a su vez, tengan criterios femeninos en la toma de decisiones, de forma que enriquezcan el análisis de las situaciones".

En cuanto al segundo paso, dice que "para que se dé con fluidez y eficacia la comunicación hacia arriba es importante que haya una alineación de objetivos; es decir, que los objetivos de los subordinados sean una participación de los de sus directivos, o que

■ **La asimetría de poder hace que el directivo levante una barrera a la comunicación con el subordinado**

sean coherentes con ellos. En caso contrario, afloran una serie de intereses encontrados. Si la meta a la que llegar no es la misma, probablemente el camino para llegar a ella tampoco lo sea. En este caso, la asimetría de poder hace que el directivo levante una barrera a la comunicación con el subordinado, que percibe —con razón— que aquél no está interesado en lo mismo que él".