

De eso no se habla...

Los callares organizacionales y su incidencia en la efectividad y rentabilidad de las oficinas jurídicas

Autoras: Dra. Andrea López y Lic. Valeria P. Schiavo

“En el mundo actual cualquier empresa cuya meta sea crecer y prosperar debe comprender que la clave para desarrollar una organización es concebirla como una unidad humana y sus ejecutivos más que conocimientos técnicos necesitan desarrollarse como personas.”

Fredy Kofman

“*De eso no se habla*” es el título de una película de María Luisa Bemberg que relata la historia de Leonor, una poderosa viuda, que vive junto con su hija Charlotte de 13 años de edad, en un pequeño pueblo durante la década del 30. Charlotte es una persona de talla baja, y su madre, que nunca asumió esta situación, utiliza todo el poder a su alcance para borrar cualquier pista que pusiera en evidencia que su hija es “distinta”: quema libros como “Blancanieves y los siete enanitos” y hace destruir de todos los jardines las estatuetas de los gnomos. Nadie habla sobre la baja estatura de Charlotte, todos callan al respecto, y actúan como si esa diferencia no existiese.

¿Ocurren situaciones similares a esta en nuestras organizaciones? ¿Qué callamos? ¿Somos conscientes que callamos lo que callamos? ¿Para qué lo callamos? ¿Qué efectos producen estos callares en los resultados de nuestra organización y en la calidad de vida de quienes las integramos? ¿Qué responsabilidad tenemos cada uno de nosotros en la generación y mantenimiento de estas situaciones?

Stephen Covey (2008) señala que la confianza existente entre los miembros de una organización determina dos resultados: la rapidez de los procesos y los costos. A mayor confianza, mayor rapidez y menores costos. A menor confianza, menor rapidez y mayores costos. La confianza imperante en una organización es un activo de la misma e incide directamente en la lealtad y compromiso de todos sus integrantes y en su productividad. Y tal como lo señala Rafael Echeverría en su obra *La empresa emergente* (2011), la generación de confianza está fuertemente asociada a la habilidad para comunicarse con otros.

Ahora bien, ¿cómo nos comunicamos en nuestro Estudio? Para responder esta pregunta no sólo debemos observar nuestras conversaciones, sino también reflexionar sobre lo que callamos. Callar no es lo mismo que “no hablar” o “guardar silencio”. El callar implica que hay algo que pensamos y que intencionalmente no revelamos a otros.

Argyris (1993) sostiene que el callar es un fenómeno habitual en las organizaciones. Implica una brecha entre lo que las personas pensamos y lo que decimos: lo que decimos es distinto a lo que pensamos. Y como lo que guía nuestro actuar es lo que realmente pensamos, nuestras acciones no son coherentes con lo que decimos. Y esa incoherencia degrada la confianza. Es por ello que lo que callamos tiene un profundo impacto en nuestro desempeño individual y en los resultados de la organización.

Analicemos algunas situaciones posibles en las que las que callamos en el ámbito del trabajo.

Caso 1. Para la tramitación de los juicios de un importante cliente del estudio, deben trabajar en conjunto Juan, especialista en concursos y quiebras, y Guillermo, especialista en temas laborales. Juan toma una serie de decisiones que, a criterio de Guillermo no son adecuadas. Sin embargo, Guillermo no conversa con Juan para conocer las razones que lo llevaron a tomar esas decisiones, y elige callar, interpretando que Juan es incompetente o incluso dudando de su buena fe. A partir de este momento, Guillermo se relacionará con Juan desde su duda sobre su competencia o buena fe. Juan percibirá esta actitud de Guillermo, y comenzará a resentirse con él y a actuar en consecuencia. La relación se habrá visto afectada negativamente por este callar. ¿Qué hubiese pasado si Guillermo hubiese conversado con Juan para indagar sobre los fundamentos de las decisiones tomadas? Posiblemente hubiese entendido y compartido sus decisiones, y evitado el costo innecesario en la relación. Si por el contrario, hubiese confirmado su opinión sobre el desacierto de las decisiones de Juan, podría haber generado un espacio de corrección de las mismas. Al callar, Guillermo evita hacerse cargo de la situación, con el consiguiente perjuicio a su relación con su colega, a los intereses del cliente y del estudio.

¿Alguna vez actuamos nosotros como Guillermo? ¿Para qué callamos en situaciones como estas? Cuando alguien actúa de una forma diferente a como lo haríamos nosotros, interpretamos esa diferencia desde nuestra propia forma de pensar y concluimos que el otro actuó en forma incompetente o de mala fe. Callamos porque sentimos temor por las consecuencias negativas que podrían devenir si hablamos, o por compasión hacia la otra persona, para no exponer su incompetencia. A pesar de que callamos, la diferencia entre lo que pensamos y lo que decimos existe, y se manifiesta en nuestro cuerpo y en nuestras actitudes. Las relaciones pierden transparencia y autenticidad. Pareciera que no pasa nada, pero hay un trasfondo invisible de desconfianza, resignación, resentimiento, que enrarece el aire de la organización. Se resiente nuestra capacidad para coordinar acciones.

Caso 2. Al principio de cada año, se reúnen los responsables de cada sector del estudio para evaluar las contrataciones de personal del año. Pedro, responsable del área de ejecuciones prendarias, hace pronósticos muy optimistas sobre la cantidad de causas que ingresarán en el sector, para asegurarse que los socios del estudio autoricen la contratación de más personal. Los socios del estudio esperan este comportamiento de Pedro, y no le hacen caso a su pronóstico y no autorizan la contratación de nuevo personal. Al año siguiente, Pedro hace un pronóstico más elevado para garantizarse que no vuelva a ocurrir lo del año pasado. Y así sucesivamente.

En este caso Pedro distorsiona la información para forzar comportamientos en los socios del estudio. Ni Pedro ni los socios conversan con transparencia sobre las necesidades e inquietudes de cada uno. Ambos dejan de confiar en la información que suministran. Todo ello, con el consiguiente perjuicio en las relaciones, en la tarea y en los resultados del estudio. Se genera un espiral recesivo: cada uno incrementa la desconfianza en el otro y hasta es

probable que la comunicación termine cortada. Tanto Pedro como los socios generan sus propias interpretaciones sobre los comportamientos del otro a partir de su propia forma de pensar. Asumen la incompetencia o mala fe del otro.

¿Qué podemos hacer en situaciones como las planteadas en estos dos casos?

Ante todo, darnos cuenta que la responsabilidad no es sólo del otro. Nosotros estamos contribuyendo con lo que hacemos o dejamos de hacer para que esta situación ocurra. Luego, concientizar que nuestra forma de ver las cosas no es la única y que la visión de los otros puede contribuir a una interpretación más rica. Reflexionar sobre cuáles son las inquietudes de los demás y desde que ángulos ellos pueden estar interpretando la situación en forma distinta a nosotros. Conversar y preguntar con genuino interés sobre la forma en la que interpretan la situación. Exponer nuestra forma de ver la situación. Guiarnos con la genuina intención de arribar a acuerdos donde todos ganemos.

Caso 3. Entre los temas que callamos ocupan un capítulo especial aquellos que derivan de los mensajes incongruentes. Se trata de situaciones en las que la autoridad o una de las partes emiten un mensaje que contiene incongruencias. La otra parte, por temor, no dice nada sobre la incongruencia del mensaje. Teme ser castigado o sufrir algún perjuicio. Actúa como si el mensaje no fuera incongruente. No discute la incongruencia. Calla que calla. Examinemos un ejemplo. En el estudio se implementó el horario flexible como beneficio para mejorar el clima laboral. Se pregona la importancia de que cada uno regule sus propios horarios en la medida que cumplan los objetivos. Sin embargo, se fijan reuniones sin respetar los horarios individuales y no son bien considerados aquellos que no llegan temprano a la oficina. Todos actúan como si la incongruencia no existiese, dicen que se aplica el horario flexible, pero cumplen el horario habitual de trabajo.

¿Trabajamos alguna vez en un estudio en el que podamos reconocer normas organizacionales tales como *“Diga la verdad, pero no traiga malas noticias”*, *“Mantenga a los demás informados, pero oculte los errores”*, *“Trabaje en equipo, pero recuerde que lo que cuenta es su desempeño individual”*, *“Expresé sus ideas con autonomía, pero no contradiga a sus superiores”*, *“Prometa sólo lo que puede cumplir, pero nunca diga no a las solicitudes de su superior jerárquico”*?

Callamos estas incongruencias por temor a las consecuencias que podrían suceder si hablamos y para evitar exponer la diferencia entre nuestras palabras y nuestras acciones.

¿Qué podemos hacer para evitar situaciones como las de este caso?

Si somos los líderes, somos los responsables primarios de fomentar una cultura organizacional en la que los mensajes incongruentes no florezcan. Nuestras palabras y nuestras acciones serán la guía e inspiración de quienes trabajan con nosotros. Asumamos la responsabilidad de analizar y reflexionar sobre nuestra propia coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos. Nuestras acciones, en la medida que sean coherentes con nuestros dichos, generarán un entorno de transparencia y confianza, en el que las personas se sientan atraídas a dar lo mejor de ellas.

Si no somos los líderes, asumamos la responsabilidad de que callamos. Analicemos para qué lo hacemos y si queremos o podemos cambiar la situación. Y en última instancia, reflexionemos qué nos hace elegir permanecer en la organización y asumamos el protagonismo de la elección.

Los callares, en todas sus formas desgastan la confianza y junto con ella la capacidad de coordinar acciones y trabajar en equipo, afectando en consecuencia los resultados del estudio y la calidad de vida de todos sus integrantes.

Entre otros dominios de intervención, el coach organizacional trabaja en la concientización de aquellos temas “inconversables” para transformarlos en “conversables”, contribuyendo a mejorar las relaciones interpersonales, la productividad y la calidad de vida de los integrantes de una organización.

Bibliografía

- 1993, Argyris, Chris, *Cómo vencer las barreras organizacionales*, Días de Santos, Madrid.
- 2008, Covey, Stephen M.R., *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*, 1era Edición, Paidós, Buenos Aires.
- 1999, Echeverría, Rafael, Artículo: “*El fenómeno del callar y las rutinas defensivas en las organizaciones*”, Newfield Consulting
- 2011, Echeverría, Rafael, *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*, 8va Edición, Granica, Buenos Aires.
- 2001, Kofman, Fredy, *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*, 1era Edición, Grito Sagrado Editorial de Fund. de Diseño Estratégico.
- 2004, Suñe Torrents, Albert, *Tesis doctoral “El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones”*, Universitat politècnica de Catalunya, <http://www.tdx.cat/handle/10803/6765>.