



YACHAYHUASI - Reflexión #29

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes caciques recibían la mentoría de sus maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que facilitan, lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
E-Mail: <gbl@amauta.org>; Website: <<http://amauta.org>>

EL SILENCIO OTORGA...A VECES

El Vice-Presidente de Desarrollo Organizacional acaba de presentar los planes para un proceso de cambio cultural en la empresa. Luego de su apasionada justificación de las nuevas medidas, dice: "*Si nadie tiene ninguna objeción, iniciaremos el plan el mes entrante.*", esperando unos segundos antes de pasar el siguiente punto de la agenda. Tres meses después, el proceso colapsó.

El silencio no siempre otorga. Le conviene a cada facilitador de procesos de cambio, reconocer que sólo a veces el silencio otorga y las otras veces puede significar algo muy diferente, como:

- "*No tengo objeciones*": lo cual no necesariamente significa que está de acuerdo.
- "*No*": especialmente en los contextos en los que verbalizar el "no" es percibido como negativo, agresivo o peligroso.
- "*Eso es privado*": especialmente en grupos donde no existe mucha confianza en general, o alrededor de ciertos temas.
- "*No quiero comprometerme*": Puede haber acuerdo mezclado con el miedo de ser "reclutado" a trabajos adicionales.
- "*Ya me lo se*": No es necesario repetirlo.
- "*Todavía no puedo/quiero opinar*": Algunas personas requieren más tiempo que otras para procesar la información.
- "*No quiero darle cuerda al tema*": Puede existir un temor de hablar de algo y luego convertirlo en una realidad.
- "*Estoy pensando...no he decidido*": En algunas culturas esto puede durar mucho tiempo.
- "*Convénczame*" u "*Ofrézcame más*": una forma culturalmente aceptable de negociar, en algunas empresas.
- "*Estoy aburrido en esta reunión*": o cualquier otro motivo de desconectarse y no poner atención.

El silencio puede ser una estrategia para mostrar respeto, o para evadir un conflicto, o para evitar la vergüenza, o para controlar la información, o para manipular al otro, o para ejercer el poder...o también para expresar acuerdo. El único problema sucede cuando el líder, gerente u otro facilitador presume entender el significado del silencio sin comprobarlo. Podemos comprobarlo con las siguientes estrategias dialógicas para crear un clima de participación y reducir los silencios no comprendidos:

- Preguntar al grupo: "*¿Qué significa este silencio?*".
- Hacer preguntas abiertas en lugar de cerradas: "*¿Cuáles son los pros y contras de esta propuesta?*" en lugar de "*¿Quién (no) está de acuerdo?*".
- Evitar preguntar el "por qué" de una opinión: El "por qué" invita a la persona a ponerse defensiva y crea un clima de prevención (y silencios improductivos).
- Agradecer y reconocer positivamente las opiniones verbalizadas, especialmente las contrarias: "*Esa es una perspectiva muy importante que no había pensado.*"
- Incluir a todos y todas en la conversación: "*Juan, tú has sido muy pensativo y me gustaría saber tu opinión al respecto.*"

REFLEXIÓN:

1. ¿Cuándo he presumido que el silencio de un(a) colaborador(a) signifique acuerdo?
2. ¿Cuáles de estos significados de silencio son los más comunes en mí?
3. ¿Cuáles de estas estrategias podemos implementar con nuestro equipo?

Para más información sobre los significados del silencio, visite nuestra [Biblioteca Virtual](#).