

# Silencio: ¿Disfunción o Solución?

## Reflexiones Sobre el Trabajo Para la Estabilidad Psíquica en el Mundo Laboral Contemporáneo

Daniela Ansaldo Ibarra<sup>1</sup>,

*Universidad Academia de Humanismo Cristiano (Santiago, Chile)*

### RESUMEN

El presente ensayo reflexiona sobre el trabajo contemporáneo tomando como analizador el silencio organizacional, cuestionando la racionalidad instrumental imperante en los análisis organizacionales, que desconoce los elementos subjetivos en juego. Se presentan las concepciones de los autores de la psicología organizacional a partir de la revisión de investigaciones publicadas en revistas académicas. Por otra parte, se presentan los elementos centrales de la arquitectura conceptual de la psicodinámica del trabajo y del psicoanálisis que permiten otro acercamiento. El objetivo de este ejercicio reflexivo es posibilitar la incorporación de los procesos subjetivos que son parte intrínseca de la producción. Esta incorporación brinda una lectura que concibe al silencio como un acto defensivo hacia la amenaza de la identidad profesional, que no puede ser catalogado como iatrogénico sin antes ahondar en su comprensión. Considerar otras racionalidades para el análisis permite restituir la capacidad de pensar lo laboral más allá de los fines instrumentales.

Palabras clave: Silencio organizacional, Trabajadores, Christophe Dejours, Psicodinámica del trabajo.

### *Silence: Dysfunction Or Solution? Reflections On Work For Psychic Stability In The Contemporary World Of Work*

### ABSTRACT

This essay reflects on the contemporary work as an analyzer of organizational silence, questioning the instrumental rationality prevailing in organizational analyses, which denies the subjective elements in play. The conceptions of the authors of organizational psychology are presented from the review of research published in academic journals. On the other hand, the central elements of the conceptual framework of the psychodynamics of work and psychoanalysis are presented, offering another approach. The aim of this reflexive exercise is to enable the incorporation of subjective processes that are an intrinsic part of production. This incorporation provides a reading that conceives silence as a defensive act against the threat of professional identity, which cannot be classified as iatrogenic without first delving into its understanding. Considering other rationalities for analysis makes it possible to restore the ability to think about work beyond instrumental ends.

---

<sup>1</sup> Magíster en Gobierno y Sociedad por la Universidad Alberto Hurtado. Psicóloga, psicoanalista y docente en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6770-4999>. Correo electrónico: [dansaldo@arbeitclinica.cl](mailto:dansaldo@arbeitclinica.cl).

**Keywords:** Organizational silence, Workers, Christophe Dejours, Psychodynamics of work.

DOI: 10.25074/07198051.43.2816

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo discutir sobre un fenómeno frecuente, pero poco estudiado en el campo de la psicología laboral, a saber, el silencio organizacional (Lehner, 2022). Desde la perspectiva de la psicología organizacional, este ha sido definido como un fenómeno colectivo donde los empleados tienden a retener opiniones y preocupaciones relativas a su organización. A partir de esta definición, el silencio laboral ha sido conceptualizado como un obstaculizador para alcanzar y mantener la salud organizacional (Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne et al., 2003).

Ahora bien, concebir el silencio como un obstáculo se sostiene bajo los principios de una racionalidad instrumental, donde los fenómenos son evaluados de acuerdo con su eficacia en tanto medios para conseguir fines, en este caso los empresariales. Esta racionalidad surge en la época moderna desbarrancando a la razón clásica en que se presuponía un orden y una estructura que admitía en el sujeto una facultad inherente de pensamiento orientado hacia la conservación del individuo y la comunidad (Horkheimer, 2007). La devaluación del pensamiento clásico deviene en que la razón quede reducida a un instrumento del interés particular, donde la dimensión subjetiva no tiene ningún contenido, mientras que lo objetivo, en su versión de la conducta medible, es tratado como si fuera un contenido puro (Buchanan, 2010; Moreno, 2020; Horkheimer, 2007).

Esta lógica le impide a la psicología organizacional considerar que en el comportamiento de los trabajadores, sobre todo en aquellos comportamientos denominados disfuncionales o irracionales, pueden existir contenidos que respondan a otro tipo de racionalidad. Christophe Dejours (2000), avalado por una amplia casuística clínica, indica, por el contrario, que en conductas irracionales o disfuncionales estas podrían ser parte de un mecanismo defensivo de conservación ante experiencias de amenaza de la identidad o desestabilización psíquica (Le Lay, 2021). Desde esta perspectiva, introducir una racionalidad subjetiva implica que aquello que podría ubicarse como una disfuncionalidad para los fines de la organización es una protección para la conservación de la estabilidad psíquica de los trabajadores.

a psicodinámica del trabajo plantea, en esta línea, que si el trabajo no conduce necesariamente a la enfermedad es porque los sujetos han buscado soluciones que, no sin costos psíquicos y sociales, les permiten mantenerse en sus empleos sin enfermarse. Estas soluciones quedan por fuera del campo de estudio de una psicología que analiza la organización desde una lógica funcional a los fines de la producción empresarial, por lo que incluirlos sería una contradicción.

Esto podría explicar por qué, a pesar de que en Chile ha sido noticia pública el aumento sostenido de las patologías calificadas como laborales desde el año 2010, con un especial aumento entre los años 2020 a 2024, vemos que del total de trabajadores que son parte del sistema de salud ocupacional (unos 7 millones aproximadamente) son pocos los que presentan una enfermedad profesional<sup>2</sup> –tal como lo define la norma–, a saber, 2022=4.355; 2023=6.156; 2024 (abril)=1.657 (SUSESO, 2024). Si bien podemos atribuir como explicación el subreporte y las deficiencias de la definición normativa, esto parece no ser lo más relevante. Estos datos más bien ponen en cuestión el modelo psicocientífico mismo del sistema sanitario donde la enfermedad laboral se produciría como efecto (respuesta) de la exposición al factor de riesgo (estímulo), es decir, que ante prácticas laborales patógenas el resultado es negativo para la salud, y consecuentemente el número de patologías aumenta.

Pero vemos que esto no se comporta de ese modo, y por ello los excesos de rendimiento no se detienen ni cambian sustancialmente. ¿Es que entonces no son reales las quejas de los trabajadores? Consideramos aquí que este enigma de la relación salud-trabajo es justamente al que la psicología organizacional no ha logrado aportar con un saber de mayor solidez porque la reducción de la complejidad ha primado en ella.

Tomando en cuenta las diferencias en estos enfoques es que aquí se discutirá sobre el silencio organizacional. En un primer apartado se presentarán los intentos de conceptualización y propuestas de abordaje sobre este fenómeno desde el enfoque de la psicología organizacional, donde el lugar de la subjetividad es vacío. Esto se realizará a partir de artículos tanto sobre revisiones teóricas como investigaciones de campo de los últimos cinco años que, a modo de una exploración no sistemática de la literatura, nos presentan un panorama al respecto.

En un segundo momento se desplegará la propuesta de una lectura psicoanalítica, y en particular de la psicodinámica del trabajo (PDT), donde la subjetividad, tan relevante para la psicología, es central (Dejours, 2000, 2012, 2019b). Fundada por Christophe Dejours –psiquiatra, psicoanalista, médico del trabajo y ergónomo–, la psicodinámica del trabajo se orienta al análisis de los procesos psíquicos intra e intersubjetivos movilizados por la exigencia de las reglas del trabajo. La PDT discute con la psicología organizacional, principalmente en cuanto al valor de la subjetividad<sup>3</sup> implicada en el proceso productivo. Esta articulación entre lo individual y lo social se encuentra en los orígenes del psicoanálisis, que Freud menciona explícitamente en *Psicología de las masas y análisis*

---

2 El análisis respecto al subreporte y/o la subcalificación por las dificultades metodológicas de la normativa es un tema que requeriría un amplio análisis y discusión, por lo mismo no será desarrollado en este ensayo.

3 La subjetividad refiere a un mundo representacional históricamente fundado, compartido colectivamente por medio de complejos procesos de subjetivación, pero que, a la vez, cada sujeto organizará singularmente según su particular constitución psíquica (Foucault, 1988; Alemán, 2018). Como concepto desborda la interacción individuo-entorno en que se sitúa la psicología para pasar a una dialéctica interior-exterior entre el sujeto, los otros, el trabajo y la organización del trabajo. En dicha dialéctica el trabajo como dispositivo social constituye un poderoso mediador entre el campo social y la economía psíquica del individuo (Clot, 2009; Nusshold, 2024).

*del yo* (Freud, 1992 [1920]), y que Lacan retoma bajo el axioma “No hay sujeto sin Otro”. Considerando esta articulación entre lo singular, lo particular y lo social se puede plantear que la subjetividad puesta en juego en la actividad de trabajo estará también modelada por los códigos de la ocupación que contiene ideales sociales, identificaciones profesionales y la necesidad de reconocimiento, entre otros (Coccoz, 2021; Dejours & Gernet, 2014; Foladori, 2023).

En definitiva, este ensayo piensa el fenómeno del silencio sobre el territorio de la organización del trabajo contemporáneo, que podemos reconocer por su carácter intensificado y desestabilizante (Neffa, 2023; Gaulejac & Hanique, 2019; Coccoz, 2021). En dicho escenario se produce una concomitancia de racionalidades que un estudio riguroso debería considerar poniendo en diálogo los modos de acercamiento al mundo del trabajo señalados. Se vuelve urgente entonces proponer nuevas formas de estudiar e intervenir que involucren aspectos de la subjetividad implicada en los procesos de trabajo. En su defecto, los análisis seguirán ofreciendo una descripción reduccionista de las realidades laborales que no contemplan la salud de las personas.

## La psicología y el silencio organizacional

Las investigaciones relacionadas al silencio en el ámbito empresarial datan de los años setenta a partir del libro de Hirschman *Exit, voice and loyalty* (1970). Este estudio aborda los dilemas de la democracia en las organizaciones, donde lo central es el concepto de *voz* caracterizado por la participación y la expresión en los asuntos de la empresa. Solo como su reverso emerge el concepto de *silencio* (Van Dyne et al., 2003).

El fenómeno no motiva un mayor desarrollo investigativo hasta el año 2000 (De Moura-Paula, 2014; Lehner, 2022), momento en que el fenómeno pasa a nominarse teóricamente como *silencio organizacional*. Morrison y Milliken (2000) plantean este concepto, identificándolo como un fenómeno colectivo donde los empleados tienden a retener opiniones y preocupaciones relativas a su organización.

Los autores de la psicología organizacional mencionan que el silencio ocurre cuando la mayoría de los empleados opta por no expresarse, siendo este comportamiento catalogado como una conducta intensional y deliberada (Yang et al., 2022; Lehner, 2022). Investigadoras como Van Dyne, Ang y Botero (2003) complementan la propuesta planteando que el silencio tiene una estructura multidimensional y proponen tres categorías analíticas, que son las que se utilizan en la mayoría de las investigaciones hasta hoy. Para ellas, el silencio puede ser: 1. El silencio consciente, que es deliberado y considerado una opción; 2. El silencio defensivo, entendido como una opción que evita conflictos y a la base estarían afectos como el miedo y la angustia, y 3. El silencio colectivo o prosocial, que sería un tipo de silencio que se realiza por fines altruistas (Yagara & Dokme, 2023; Van Dyne et al., 2003; Yang et al., 2022).

A modo de síntesis, se puede identificar que la mayoría de las aproximaciones al concepto parecieran coincidir en que el silencio estaría relacionado con retener información y/u

opiniones de manera intensional y deliberada, connotaciones negativas en cuanto a sus efectos en la organización y un fenómeno que se busca disminuir y en lo posible erradicar.

Variados factores relativos a la gestión organizacional –cambios de puesto de trabajo, una mala imagen ante las jefaturas, chismes o quejas, el miedo al desempleo, la necesidad de proteger a los compañeros y la falta de oportunidades para expresarse– son mencionadas como situaciones que fomentan la inhibición de las expresiones (Yagara & Dokme, 2023). También se vincula el silencio con características no esperables de los líderes, incluida la falta de integridad conductual, el autoritarismo y las narrativas que implícitamente niegan la emergencia de discursos diferentes; de este eje de análisis surgen numerosos estudios que vinculan el silencio con la corrupción, las injusticias y/o las negligencias (Yang et al., 2022; Hendy & Tucker, 2021). El silencio, en muchos de estos casos, es asimilado a una negación colectiva de las irregularidades. A partir de esta constatación se introduce la idea de “narrativa del silencio” para explicar la conducta de integrantes de la organización que se unen para no divulgar el deterioro de los resultados, negando así su propio fracaso. En el caso investigado este mecanismo terminó por hacer caer una institución de salud (Hendy & Tucker, 2021).

Al vincularlo a los procesos de trabajo, en la literatura sobre el tema existe un cierto acuerdo en que la participación, el diálogo y la voz de los trabajadores es crucial para que una organización pueda hacer frente a cambios y concretar una producción con calidad (Vinsennau et al., 2021; Yagara & Dokme, 2023; Lehner, 2022). En el sector salud, donde existe una producción numerosa de investigación, se especifica que se considera que el silencio tiene efectos negativos en la seguridad de los pacientes (Yang et al., 2022), así como en el desarrollo individual y organizacional. Otros estudios han demostrado que una cultura de silencio puede resultar contraria a los resultados organizacionales deseados (Vinsennau et al., 2021). Por último, se vincula el silencio también a la negación de disfunciones organizacionales y/o a comportamientos de incivildad, ya que se estima que los trabajadores se cohesionarían por medio del silenciamiento de las irregularidades. Esto ha llevado a autores como Pope (2017) citada por (Hendy & Tucker, 2021, pág. 694) a afirmar que en ciertos casos sería el reflejo de una cultura “institucionalmente sorda”.

Es así como, de manera general, las investigaciones se interesan en la identificación de distintas fuerzas ambientales que obligan a la mayoría de los miembros de una organización a permanecer en silencio. Sin embargo, no queda claro por qué colectivos de individuos, quienes no sería lógico suponer sean todos perversos, consienten en callar de manera tan decidida malas prácticas organizacionales.

A nivel individual el silencio tiene un alto precio psicológico para los empleados, puesto que genera sensaciones de humillación, ira o resentimiento que interfieren en las relaciones de los equipos de trabajo, lo que disminuye la creatividad y socava la productividad. Estos sentimientos defensivos generan temor en los empleados que se sienten rechazados o avergonzados a la hora de hablar, lo que incrementa la sensación de

inseguridad y refuerza el silencio (Vinsennau et al., 2021). Existen estudios de casos donde se evidencian efectos negativos en el compromiso, el desempeño y la permanencia en la empresa (Yagara & Dokme, 2023).

El silencio organizacional es para estas investigaciones un proceso ineficiente que se manifiesta en reuniones de trabajo y en un bajo nivel de participación al momento de solicitar sugerencias (Vinsennau et al., 2021). Sin embargo, estos estudios no pueden precisar qué peso tendría este fenómeno en estas realidades organizacionales; posicionan al silencio como causa o como efecto, pero sin dejar en claro en cada caso los argumentos de por qué dicho fenómeno tendría ese estatuto.

Respecto al abordaje desde la psicología organizacional, el silencio es considerado una disfunción para el desarrollo personal y organizacional, por lo que se busca su reducción identificando factores causales y proponiendo técnicas de intervención principalmente orientadas a los líderes. Las investigaciones se realizan entonces con el fin de recopilar información para que los administradores puedan prevenir su aparición (Yang et al., 2022).

En esta línea, los autores plantean la necesidad de reconstituir el diálogo entre trabajadores y líderes de manera que se produzca aprendizaje organizacional y crecimiento. Se promueve la incorporación de clínicos, consultores y mediadores para apoyar en la resolución de conflictos, además de elevados ideales para los líderes, pero también para los trabajadores: "Necesitamos empleados con el poder y el coraje para dismantelar paradigmas simplistas de 'éxito', incorporando visiones del mundo diversas y desafiantes" (Hendy & Tucker, 2021, p. 704).

### ¿Qué es trabajar para la psicodinámica del trabajo?

La psicodinámica del trabajo, por su parte, nos propone una conceptualización sobre lo que es *trabajo* desde un cruce entre ergonomía y psicoanálisis, proponiendo que desarrollar una actividad laboral implica una dinámica psíquica. Trabajar, entonces, no es equivalente a ejecutar, sino que requiere de un esfuerzo subjetivo.

La actividad de trabajo se desarrolla sobre un ordenamiento de reglas previamente normadas y a este escenario se le denomina organización del trabajo. Este concepto es una herramienta que hace referencia a la manera en que cada empresa/institución diseña y regula los elementos de la producción y las reglas técnicas de la actividad (la división de tareas y el contenido del trabajo), al mismo tiempo que los modos en que se estructuran las relaciones sociolaborales (la división por jerarquía y las formas en que se modelan los vínculos de subordinación en el colectivo del trabajo), así como las configuraciones éticas. Tanto para esta propuesta psicodinámica del trabajo como para la OIT (2023), los modos en que se organiza el trabajo tienen el potencial de afectar la salud ya sea enriqueciéndola o degradándola. Es importante señalar que la organización del trabajo se analiza en cada lugar de trabajo de acuerdo con sus particularidades, pero, a la vez, trasciende el caso único ya que en ella confluyen reglas de la ocupación y del modelo de producción dominante a nivel global y las normas jurídicas correspondientes al tipo de actividad.

Se trata de una confluencia de reglas de diferente tipo, pero, a su pesar, siempre existe un desfase entre lo que se formaliza como trabajo prescrito (por ejemplo, el descriptor del puesto o un procedimiento) y el trabajo real (lo que efectivamente se hace). No existe un ajuste ideal entre lo prescrito y la realidad efectiva, de tal manera que se presentarán contingencias, ambigüedades, fallos, ante los cuales los trabajadores deberán responder. En este vacío transitorio (o no tanto) el sujeto que trabaja es interpelado a movilizar sus capacidades y, por ello, trabajar es considerado una puesta a prueba (Foladori, 2023; Dejours, 2019a). Este esfuerzo realizado para transformar algo fallido de la organización del trabajo en una solución productiva implica la posibilidad a nivel afectivo de pasar de una frustración a una ganancia de satisfacción, lo que da cuenta de que la oscilación permanente entre sufrimiento y placer es característico del trabajar.

## El trabajo del silencio

La psicodinámica del trabajo no plantea algo específico sobre el silencio, pero sí sobre su contrario, el valor de la circulación de la palabra entre los trabajadores. Producir es un efecto de la subjetivación de la actividad y este proceso requiere de ciertas condiciones, como por ejemplo el contacto sensible con la materia, la imaginización y el diálogo con los pares (Dejours, 2019a; Foucault, 1988). A este proceso en que el mundo y la realidad son incorporados, la psicodinámica lo concibe como una inteligencia del cuerpo (Dejours & Gernet, 2014; Nussold, 2024).

El proceso de subjetivación que resulta del actuar inteligente del cuerpo es condición necesaria para responder a los vacíos de la organización del trabajo, el desfase que mencioné. Este se desarrolla de manera singular, pero requiere de conversaciones con los pares para la construcción de significaciones sobre la actividad que, además, van a enlazar al colectivo bajo una identidad profesional. La PDT plantea un tipo de actividad dialógica propia del mundo laboral denominada *actividad deóntica*, donde se intercambian experiencias acerca de diversas problemáticas o desafíos del trabajo. Esta actividad deliberativa exige extremo cuidado en las habilidades de hablar, escuchar y pensar los problemas del trabajo para construir acuerdos o nuevas reglas para hacer frente a las contingencias de la organización del trabajo (Dejours & Gernet, 2014; Nussold, 2024). Las nuevas reglas que de allí derivan no solo se orientan hacia la resolución de problemas operativos y al logro de objetivos productivos, sino que, como todas las reglas de trabajo, son al mismo tiempo reglas sociales de convivencia (Nussold, 2024). Encontramos aquí un punto de convergencia entre la dimensión de técnica y la dimensión social del trabajo, de tal manera que el silencio como reverso del diálogo en el trabajo puede ser entendido como un modo de interrupción discursiva de dicha convergencia.

Introducir la subjetividad como dimensión de análisis nos permite entonces pensar el silencio como una construcción defensiva, en el sentido que Freud daba a las pulsiones del yo: como un empuje a la conservación de sí mismo (Laplanche, 2004). En términos generales, para Freud los mecanismos defensivos eran distintos procedimientos a los que acude el yo para liberarse de la incompatibilidad con una representación; se podría decir

que un trabajo para la estabilidad. La psicodinámica del trabajo, a partir de sus investigaciones, introduce el concepto de *ideología colectiva de defensa*, que posteriormente pasa a denominarse *estrategia de defensa colectiva* aludiendo a mecanismos desplegados colectivamente y cuyo objetivo central es enmascarar, contener y ocultar ansiedades específicas derivadas de la organización del trabajo (Dejours, 2000).

En este punto se presenta una primera divergencia con la psicología organizacional, cuyos autores plantean que el silencio es un comportamiento intencional y deliberado en que se retienen opiniones. Para el psicoanálisis, en cambio, los mecanismos defensivos son procesos de carácter inconsciente utilizados para protegerse de la angustia. Si esto lo analizamos a nivel colectivo podemos pensar en una dinámica que se juega en la frontera de lo consciente y lo inconsciente, que no sería posible entender como una conducta deliberada e intencional. El acto de confluir en un silencio colectivo no responde a la planificación de una performance, sino a una confluencia en acto que permite mantener a raya la amenaza ante la invasión de la angustia.

Tramitar la angustia por la vía del silencio no es algo alentado desde la psicología, por el contrario, existe una tendencia a pensar que siempre es mejor hablar. Asimismo, tradicionalmente el psicoanálisis ha considerado la palabra como representante de la subjetividad. Sin embargo, no es claro que el silencio no tenga un carácter representacional. Ya Freud hacía la diferencia entre callar y quedarse sin palabras. Desde la filosofía, Muñoz Martínez (2006), en su texto sobre Heidegger, indica que el silencio es un espacio originario de manifestación del ser<sup>4</sup>, de tal manera que lejos de un espacio en blanco sería “la máxima expresión de la palabra” (p. 11). En la misma línea, Lacan (2013), en relación con el inconsciente estructurado como lenguaje, menciona que no hay palabra sin respuesta “incluso si no encuentra más que silencio, con tal que tenga un oyente, y que este, es el meollo de su función en el análisis” (p. 241).

Si aceptamos que el silencio alberga una posibilidad significativa, estamos afirmando que los actos de silencio colectivo podrían ser signo de algo. Las investigaciones desde la psicología organizacional de algún modo lo reconocen, ya que indican que el silencio se presenta bajo ciertas condiciones y a consecuencia de algo conflictivo en el mundo laboral, es decir, como un tipo de respuesta expresiva. Según los casos revisados y basándome en la casuística de intervenciones en situaciones del trabajo (Ansaldo, 2024), el silencio puede ser utilizado como un freno a coacciones excesivas de la organización del trabajo que despiertan mociones pulsionales y que no pueden ser abordadas por medio de la actividad dialógica.

Vinsennau et. al (2021) lo mencionan como un proceso ineficiente que se manifiesta en reuniones de trabajo y en un bajo nivel de participación al momento de solicitar sugerencias. Estos silencios producen un corte con la jerarquía que interrumpe el flujo de la transformación del hacer en saber y que es necesaria en la relación jerarquía-

---

4 Se debe considerar que la noción de ser del autor no está referida al individuo, ni a una entidad, sino a un sujeto desterrado, a lo que está en el olvido, que queda oculto por la sujeción al lenguaje.



subordinado. Así, cuando los trabajadores no entregan los detalles de su hacer, los niveles gerenciales quedan alejados de las prácticas de cooperación que les son necesarias para realizar su labor directiva.

Las desavenencias con los niveles superiores con frecuencia están dadas por lo que los trabajadores describen como desvalorización y que en este punto se puede especificar como una desvalorización del trabajo real *versus* una sobrevalorización de criterios instrumentales: indicadores de rendimiento, cuantificables y estandarizados. Negar el trabajo real es negar lo que se pone de sí mismo en el trabajo, de tal manera que sería la negación de una parte de la identidad: la identidad profesional (Dejours & Gernet, 2014; Clot, 2009; Le Lay, 2021). En consecuencia, la negativa a hablar, o como plantean los autores de la psicología organizacional, a no entregar sugerencias de mejora, sería una forma de protección que se despliega al avizorar una amenaza a la identidad profesional y serviría para salir en algo de la posición de objeto de uso, lugar principal del trabajador en la organización del trabajo contemporánea.

Pese a las pequeñas ganancias mencionadas, el costo de esta defensa será la interrupción de la actividad deóntica, que dijimos es un proceso dialógico de construcción de reglas necesario para la subjetivación de la actividad, para la convivencia, y condición para la producción. Sin actividad deóntica el trabajo se reducirá gradualmente a una ejecución individual sin mayor implicación que difícilmente aportará valor económico a lo producido. Además, puede ayudar a explicar la ruptura de lazos y los deletéreos efectos en la salud que describen los estudios. La dirección del argumento que se construye introduciendo al sujeto nos muestra que la disfunción no es el silencio, sino las dificultades de la organización del trabajo que no logran ser pensadas colectivamente por el imperativo de rendimiento propio de los sistemas de trabajo contemporáneo (Neffa, 2023; Gaulejac & Hanique, 2019).

En relación con el abordaje, considero que incluir el estudio de la subjetividad como una dimensión relevante en los análisis del trabajo es crucial. Si bien esto no plantea una contradicción a la propuesta de realizar intervenciones principalmente focalizadas en los líderes, habría que analizar con más rigurosidad los resortes del silencio en cada caso y su vinculación a la organización del trabajo. En esta línea, en las investigaciones que introducen una lectura clínica del trabajo se identifican muchas situaciones en las que la deliberación sobre el trabajo se ve socavada por la racionalidad instrumental: la intensificación de este, la fragmentación espacial por el uso de tecnologías, el imperio de los problemas interpersonales y muchos otros fenómenos que en la actualidad no permiten contar con las condiciones necesarias para llevar adelante diálogos no instrumentalizados (Nusshold, 2024; Neffa, 2023). El abordaje de la psicodinámica del trabajo, cuya vía principal es restituir la razón subjetiva, entendida como la capacidad humana de pensar, nos da pistas para ello ya que ante el fenómeno del silencio sería justo preguntarse para qué hablar si no se puede pensar. Para qué hablar cuándo “El lenguaje, en el gigantesco aparato de la producción de la sociedad moderna, se reduce a un instrumento entre otros” (Horkheimer, 2007, p. 31).

## REFLEXIONES FINALES

Este ensayo se planteó como objetivo poner en diálogo los modos de acercamiento al mundo del trabajo en torno al fenómeno del silencio organizacional convocando para ello las proposiciones teóricas de la psicología organizacional y la psicodinámica del trabajo. En este contexto, una primera tesis se relaciona con la importancia de incluir en el análisis al sujeto y la subjetividad, ya que el comportamiento de los trabajadores cuando es considerado disfuncional podría sostenerse en mecanismos defensivos vinculados a una racionalidad latente y no consciente que subyace a los procesos productivos.

Con relación a la propuesta de la psicología organizacional, existen variadas investigaciones relevantes que describen distintas realidades y rubros. En dichas investigaciones se verifica que el silencio es un fenómeno que causa problemas en las organizaciones. Sin embargo, al centrar los esfuerzos en buscar las causas en el ambiente, sin enlazarlo a la subjetividad del colectivo, reducen la comprensión del fenómeno concluyendo de manera apresurada que este se debe erradicar. Esto porque las investigaciones se orientan a observar lo que denominan “fuerzas ambientales”, que se despliegan en las relaciones interpersonales verticales y horizontales, pero descuidan un aspecto central del análisis: el trabajo. Es cierto que el trabajar se realiza en y entre las relaciones sociales, no obstante, esas relaciones situadas en el trabajo no tienen sentido sin la actividad, sin la materialidad del trabajar humano que consolida una utilidad y un valor cultural (Clot, 2009).

Esta lectura, que permite acercarse al marco comprensivo de la psicodinámica del trabajo, además de la casuística, concede la posibilidad de plantear que el silencio es un acto significativo que es frecuente encontrar en el mundo del trabajo y que podría considerarse como una solución psíquica para protegerse de un sufrimiento que produce la negación del trabajo real que no es posible dialogar. Introducir una racionalidad subjetiva implica que aquello que podría ubicarse como una disfuncionalidad para los fines de la organización sea entendido como una protección para la conservación de la estabilidad psíquica de los trabajadores, contradicción que debe ser considerada como una de las grandes paradojas del trabajo contemporáneo.

Al introducir el análisis de los mecanismos defensivos freudianos en los procesos colectivos del trabajo se marca una diferencia, ya que estos mecanismos desplegados grupalmente tienen la potencialidad de transformar el sufrimiento laboral en placer. Así, el silencio organizacional no podría considerarse *a priori* una disfunción de la forma como lo plantean los autores de la psicología organizacional.

La divergencia entre la forma de concebir un fenómeno organizacional que es considerado disfuncional y la concepción de que sea la búsqueda de una solución implica dar un giro en el pensamiento, ya que algo que inicialmente entendíamos como un desajuste pasaría a ser un arreglo para lidiar con el displacer. Esta diferencia radical se produce por la posición y el objeto de estudio de estos dos campos vinculados con lo psicológico, lo que muestra la compleja disyunción que existe entre producción y salud. ¿De qué manera

colaborar con esta relación que parece imposible? No existen respuestas predefinidas más que tomar posición acerca de las consecuencias que tiene para el lazo social el avance de la degradación del trabajo.

En este sentido, Freud plantea que la cultura sería principalmente un dispositivo que divide al sujeto porque le impone la regulación de la agresividad, pero en *¿Por qué la guerra?* (Freud, 2013 [1932]) menciona que esta agresividad no logra ser dominada del todo por ningún dispositivo cultural, aun cuando las actividades ligadas al conocimiento, el arte y el trabajo ayudan a subyugarlo. Dejours defiende la centralidad del trabajo común como actividad sublimatoria, pero, por sobre todo, como dispositivo que interviene como soporte de la civilidad en las relaciones sociales. A la luz del presente análisis, no sería tan desacertado plantear que las transformaciones del ámbito laboral están teniendo consecuencias en los vínculos sociales y la degradación de varios aspectos de la vida. No obstante, encontramos esta manera de interrumpir tal situación: un silencio como una pausa en el ritmo laboral inexorable, un vacío... enigma que confronta a los gestores con el no saber y que podría restaurar el deseo de pensar de otro modo las dificultades de la empresa.

## REFERENCIAS

- Alemán, J. (2018). Entrevista a Jorge Alemán: "El neoliberalismo es una fábrica de subjetividad". *Soberanía Sanitaria*, 4, Dossier Salud Mental. <http://revistasoberaniasanitaria.com.ar/el-neoliberalismo-es-una-fabrica-de-subjetividad/>
- Ansaldo, D. (2024). El trabajo del silencio. *Huellas, Psicoanálisis y Territorio*, 8.
- Buchanan, I. (2010). *A dictionary of critical theory*. Oxford University Press.
- Clot, Y. (2009). ¿El trabajo sin seres humanos? *Modus Laborandi*.
- Coccoz, V. (2021). La respuesta del psicoanálisis ante los sufrimientos subjetivos en el ámbito del trabajo. En V. Coccoz (Ed.), *Nuevas formas del malestar en la cultura* (pp. 241-263). Grama.
- De Moura-Paula, M. (2014). Silêncio nas organizações: Uma revisão e discussão da literatura. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 15-44.
- Dejours, C. (2000). *El desgaste mental en el trabajo*. Modus Laborandi.
- Dejours, C. (2012). *Trabajo vivo: Tomo I: Sexualidad y trabajo*. Topía.
- Dejours, C. (2019a). Procesos de subjetivación y desubjetivación en el trabajo. *Conferencia*. Revista Topía, Asociación Gremial Docente-Universidad de Buenos Aires, 25 abril. [https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch\\_permalink&v=2097340197225836](https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=2097340197225836)
- Dejours, C. (2019b). Trabajo hoy: Nuevas formas de sufrimiento y nuevas formas de acción colectiva. En M. Wlosko & C. Ros (Coords.), *El trabajo entre placer y sufrimiento: Aportes de la psicodinámica del trabajo* (pp. 50-69). Universidad Nacional de Lanús.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2014). *Psicopatología del trabajo*. Miño & Dávila.
- Freud, S. (2013 [1932]). ¿Por qué la guerra? *Einstein y Freud* (1933 [1932]). En S. Freud, *Obras completas de Sigmund Freud* (Vol. XXII, pp. 179-198). Amorrortu.
- Foladori, H. (2023). Hallazgos y desarrollos de la clínica del trabajo en la comprensión del malestar y la violencia laboral. *Charla*. Universidad Católica de Temuco, agosto. <https://horaciofoladori.cl/wp-content/uploads/2021/09/Hallazgos-y-desarrollos-de-la-clinica-del-trabajo-en-la-comprensio%CC%81n-del-malestar-y-la-violencia-laboral-convertido.pdf>
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20. <https://doi.org/10.2307/3540551>
- Freud, S. ([1920] 1992). *Psicología de las masas y análisis del yo*. En S. Freud, *Obras completas* (T. XVIII [1920-1922]). Amorrortu.

Gaulejac, V., & Hanique, F. (2019). La subjectivité en dérouté dans les organisations paradoxantes. *Cliniques Méditerranéennes*, 99(1), 43-53. <https://doi.org/10.3917/cm.099.0043>

Hendy, J., & Tucker, D. (2021). Public sector organizational failure: A study of collective denial in the UK National Health Service. *Journal of Business Ethics*, 172, 691-706. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04517-1>

Hirschman, O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press.

Horkheimer, M. (2007). *Crítica a la razón instrumental*. Terramar.

Lacan, J. (2013). Función y campo de la palabra y el lenguaje. En J. Lacan, *Escritos I* (p. 241). Biblioteca Nueva.

Laplanche, J. (2004). *Diccionario de psicoanálisis*. Paidós.

Le Lay, S. (2021). La production de l'ignorance en matière de dangers professionnels est-elle un processus cognitif uniquement contrôlé par le patronat? *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, 15(4). <https://doi.org/10.4000/rac.23203>

Lehner, C. (2022). *The phenomenon of organizational silence: A literature review* (Tesis de maestría inédita). University Johannes Kepler.

Moreno, M. (2020). Theodor Adorno y el problema de la racionalidad moderna: aristas germinales de una inquietud crítica. *Universum*, 35(1), 314-339. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762020000100314>

Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>

Muñoz Martínez, R. (2006). *Tratamiento ontológico del silencio en Heidegger* (1ª ed.). Nueva Minma del CIV.

Neffa, J. (2023). Intensificación del trabajo y cambio de su sentido: Consecuencias del nuevo modo de desarrollo. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 7. <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25912755/fdhg4lw64>

Nusshold, P. (2024). Cooperación y trabajo sublimatorio: El caso de una escuela. *El Sigma.com*, 26 septiembre. <https://www.elsigma.com/educacion/cooperacion-y-trabajo-sublimatorio-el-caso-de-una-escuela/14507>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023, julio 1). Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19. *Organización Internacional del Trabajo*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_763314.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_763314.pdf)

Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). (2024). *Observatorio Seguridad y Salud en el Trabajo*. Gobierno de Chile. <https://observatoriosst.suseso.cl/>

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Vinsennau, L., Lorenzo, N., Simonetta, C., & Vinsennau, D. (2021). El silencio organizacional: Una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos. *Ponencia*. Jornadas ADENAG Virtual 2, 6-7 octubre.

Yagara, F., & Dokme, S. (2023). The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses. *Work*, 75(2). <https://doi.org/10.3233/WOR-210192>

Yang, H., Yang, J., & Wang, B. (2022). Organizational silence among hospital nurses in China: A cross-sectional study. *BioMed Research International*, 9138644. <https://doi.org/10.1155/2022/9138644>