

SILENCIO ORGANIZACIONAL: UNA CONSTRICCIÓN EN EL CLEHES ORGANIZATIONAL SILENCE: A CONSTRAINT IN CLEHES

Autores: ¹Oswaldo Xavier Baque Jiménez y ²Jacqueline Jeaneen Veliz Blacio.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8321-7396>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0962-8654>

¹E-mail de contacto: oswaldo.baquej@ug.edu.ec

²E-mail de contacto: jjeaneenv@ug.edu.ec

Afiliación: ^{1*} ^{2*}Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

Artículo recibido: 2 de Febrero del 2025

Artículo revisado: 3 de Febrero del 2025

Artículo aprobado: 19 de Abril del 2025

¹Ingeniero Industrial graduado de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, (Ecuador). Magister en Sistemas Integrados de Gestión, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Doctor en Ciencias de la Ingeniería mención Ingeniería Industrial, (Universidad de Santiago de Chile, (Chile).

²Licenciada en Lengua Inglesa, graduada de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, (Ecuador). Master universitario en Enseñanza bilingüe y Aprendizaje Integrado de Contenidos y Lenguas Extranjeras, graduada de la Universidad de Jaén, (España).

Resumen

El presente artículo aborda el silencio organizacional como un fenómeno complejo, estructural y multidimensional que trasciende la ausencia de comunicación verbal para instalarse como una clausura del ser en los contextos laborales. A través de una revisión sistemática de literatura, siguiendo el sistema PRISMA, se analizó el fenómeno desde el modelo CLEHES (cuerpo, lenguaje, emociones, historia, eros y silencio), propuesto por García y Laulié, el cual permite una lectura enactiva e integral de la subjetividad en las organizaciones. El estudio identificó que el silencio se expresa como inhibición de la acción, represión emocional, autocensura discursiva, negación de la memoria institucional, represión del deseo de pertenencia y desconexión reflexiva. Estas manifestaciones emergen en entornos donde predomina el autoritarismo simbólico, el miedo al juicio y la invisibilización de la diferencia. Los hallazgos revelan que el silencio no es ausencia de voz, sino efecto de condiciones estructurales que impiden el despliegue pleno de las personas en el espacio organizacional. Se concluye que intervenir el silencio requiere más que técnicas de comunicación: exige una gestión ética, consciente y transformadora que reconozca la subjetividad como eje central de la vida institucional. El artículo propone al modelo CLEHES como una herramienta útil para visibilizar y comprender las múltiples formas en que los sujetos son silenciados, y

para diseñar intervenciones que promuevan el diálogo, la legitimación del otro y la rehumanización de las prácticas organizacionales.

Palabras clave: Silencio organizacional, Gestión enactiva, CLEHES.

Abstract

This article addresses organizational silence as a complex, structural, and multidimensional phenomenon that transcends the absence of verbal communication to establish itself as a closure of the self in work contexts. Through a systematic literature review, following the PRISMA system, the phenomenon was analyzed using the CLEHES model (body, language, emotions, history, eros, and silence), proposed by García and Laulié, which allows for an enactive and comprehensive reading of subjectivity in organizations. The study identified that silence is expressed as inhibition of action, emotional repression, discursive self-censorship, denial of institutional memory, repression of the desire to belong, and reflexive disengagement. These manifestations emerge in environments where symbolic authoritarianism, fear of judgment, and the invisibility of difference predominate. The findings reveal that silence is not an absence of voice, but rather the effect of structural conditions that impede the full development of individuals in the organizational space. It is concluded that addressing silence requires more than communication techniques: it demands ethical, conscious, and transformative

management that recognizes subjectivity as the central axis of institutional life. The article proposes the CLEHES model as a useful tool for making visible and understanding the multiple ways in which individuals are silenced, and for designing interventions that promote dialogue, the legitimization of others, and the rehumanization of organizational practices.

Keywords: Organizational silence, Enactive management, CLEHES.

Sumário

Este artigo aborda o silêncio organizacional como um fenômeno complexo, estrutural e multidimensional que transcende a ausência de comunicação verbal para se constituir como um fechamento do indivíduo em contextos de trabalho. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, seguindo o sistema PRISMA, o fenômeno foi analisado a partir do modelo CLEHES (corpo, linguagem, emoções, história, eros e silêncio), proposto por García e Laulié, que permite uma leitura enativa e compreensiva da subjetividade nas organizações. O estudo identificou que o silêncio se expressa como inibição da ação, repressão emocional, autocensura discursiva, negação da memória institucional, repressão do desejo de pertencimento e desconexão reflexiva. Essas manifestações surgem em ambientes onde predominam o autoritarismo simbólico, o medo do julgamento e a invisibilidade da diferença. Os resultados revelam que o silêncio não é uma ausência de voz, mas sim o efeito de condições estruturais que impedem as pessoas de se desenvolverem plenamente no espaço organizacional. A conclusão é que quebrar o silêncio exige mais do que técnicas de comunicação: exige uma gestão ética, consciente e transformadora, que reconheça a subjetividade como eixo central da vida institucional. O artigo propõe o modelo CLEHES como uma ferramenta útil para visibilizar e compreender as múltiplas formas de silenciamento dos sujeitos e para desenhar intervenções que promovam o diálogo, a legitimação do outro e a reumanização das práticas organizacionais.

Palavras-chave: Silêncio organizacional, Gestão enativa, CLEHES.

Introducción

En el estudio de los fenómenos organizacionales, el silencio ha sido históricamente tratado como una ausencia de palabras, un vacío comunicativo o una mera omisión. Sin embargo, las investigaciones más recientes han demostrado que este fenómeno, cuando se torna estructural y sistemático, se transforma en una dimensión profundamente disfuncional para los sistemas humanos de trabajo. En este contexto, el silencio organizacional no puede ser comprendido únicamente como un hecho anecdótico o interpersonal, sino como un mecanismo autoorganizado de defensa que emerge en entornos donde el diálogo, la confianza y la retroalimentación han sido desplazados por el miedo, la indiferencia o la coerción. Tal como advierten Perlow y Williams (2003), el silencio es una fuerza silenciosa pero devastadora que mina la productividad, erosiona la creatividad y tiene efectos psicológicos perjudiciales sobre las personas, manifestándose como frustración, humillación, ansiedad o aislamiento. Este tipo de silencio tiene raíces profundas en la cultura organizacional, y es el resultado de la negación sistemática de las diferencias, el conflicto y la expresión auténtica de los miembros de una organización.

Desde esta mirada crítica, el presente trabajo busca superar el enfoque tradicional que reduce el silencio a un problema comunicacional o de habilidades blandas, proponiendo un abordaje más profundo desde la perspectiva enactiva de la gestión. En este sentido, se adopta como eje interpretativo la propuesta teórica de CLEHES —cuerpo, lenguaje, emociones, historia, eros y silencio— desarrollada por García y Laulié (2010), la cual permite visualizar el silencio

organizacional como una clausura sistémica del ser en todas sus dimensiones. Cada componente del CLEHES representa un ámbito vital de la experiencia humana, y cuando estos se ven bloqueados o reprimidos, el sujeto pierde capacidad de agencia, de interacción y de sentido dentro del sistema organizacional. El silencio, en consecuencia, se convierte en una constricción que afecta no solo la palabra, sino también la acción, la emoción, el deseo y la historia de los individuos. Desde esta perspectiva, el silencio organizacional no es solo un síntoma, sino también una forma de violencia simbólica que debe ser visibilizada, analizada y transformada.

Uno de los elementos centrales de este enfoque es la comprensión del silencio como una manifestación que impacta en la cultura organizacional, reproduciéndose mediante rutinas defensivas, normas tácitas y estructuras jerárquicas rígidas. En organizaciones verticales y autoritarias, el silencio emerge como una estrategia de autoprotección frente a posibles represalias, desprecios o sanciones, y termina convirtiéndose en una práctica normalizada. Como explica Argyris (1999), las personas desarrollan patrones de comportamiento defensivo que inhiben el aprendizaje, ocultan el conflicto y refuerzan la desconfianza institucional. Cuando lo que se piensa, se siente y se experimenta no puede ser dicho, y cuando lo que se dice no refleja lo que realmente se percibe, se genera una disonancia que distorsiona la coordinación de acciones y bloquea el desarrollo de la inteligencia colectiva. Esta desconexión entre pensamiento, emoción y acción es una de las características más perniciosas del silencio organizacional, pues genera una cultura de simulación, superficialidad y conformismo.

Desde la perspectiva constructivista de Maturana y Varela (1984), todo acto humano es una forma de lenguaje, una conversación que genera realidad. En este sentido, cuando el lenguaje se inhibe, cuando la conversación es interrumpida o distorsionada, se afecta la propia constitución del ser y de sus relaciones. La clausura del lenguaje, como manifestación del silencio organizacional, no solo impide la comunicación efectiva, sino que también limita la posibilidad de construir sentido compartido y de generar aprendizajes transformadores. En palabras de estos autores, somos seres que vivimos en el lenguaje, y si este es reprimido, nuestra existencia en el ámbito organizacional se ve profundamente disminuida. El silencio, entonces, no es una mera omisión, sino una exclusión del sujeto del entramado relacional y cognitivo de la organización, afectando su identidad, su motivación y su posibilidad de contribuir significativamente al proyecto común.

El abordaje enactivo propuesto en esta investigación permite interpretar el silencio como una experiencia corporal, emocional, histórica y simbólica. Desde esta visión, se reconoce que el cuerpo puede callar a través de la inhibición de movimientos, que las emociones pueden silenciarse mediante el miedo o la resignación, que la historia personal puede negarse mediante la exclusión simbólica, y que el deseo (eros) puede ser reprimido por estructuras de control o culpa. El CLEHES como modelo permite visibilizar cómo estos componentes se articulan para producir un tipo de silencio que no es accidental, sino sistemático y estructurante. Según García (2009), cuando los sujetos operan bajo los HEW1 y HEW2 —estados de desconexión comunicacional y emocional— se produce una ruptura entre la experiencia vivida y la acción, generando un entorno laboral donde la

expresión está clausurada y la creatividad impedida. Esta situación afecta tanto la efectividad como la salud emocional y relacional de los trabajadores, reduciendo a la organización a un sistema mecánico, sin alma ni posibilidad de evolución.

En el campo de la gestión organizacional, adoptar una mirada enactiva significa aceptar que los procesos de intervención no pueden reducirse a la capacitación técnica o a la motivación superficial. Se requiere una transformación más profunda, que implique la creación de espacios seguros para el diálogo, la validación de las emociones, el reconocimiento de las historias personales y la recuperación del deseo como motor de la acción. Como señala Kofman (2001), el silencio no se combate únicamente hablando más, sino creando las condiciones para que lo no dicho pueda emerger sin temor. Esto implica una transformación ética de la cultura organizacional, orientada a la inclusión, la apertura, la escucha activa y la co-construcción de sentido. Las organizaciones que promueven este tipo de cultura son capaces de gestionar la complejidad, adaptarse al cambio y sostener relaciones humanas significativas y productivas.

A partir de estas consideraciones, este trabajo se plantea como una contribución a la comprensión del silencio organizacional desde una óptica sistémica y multidimensional. Se propone analizar cómo cada uno de los componentes del CLEHES se ve afectado por el silencio, y cómo este puede ser intervenido a partir de prácticas de gestión que integren cuerpo, lenguaje, emoción, historia, eros y silencio como dimensiones constitutivas del sujeto organizacional. Al visibilizar el silencio como un fenómeno relacional y estructural, se pretende generar nuevas herramientas teóricas y metodológicas que permitan diseñar estrategias

de intervención más efectivas, éticas y transformadoras. Solo mediante esta mirada integral será posible avanzar hacia organizaciones más humanas, donde el silencio deje de ser una barrera y se convierta en un espacio de escucha, reflexión y apertura al aprendizaje colectivo.

Desarrollo

El silencio organizacional ha emergido como una problemática compleja dentro de los estudios del comportamiento organizacional, debido a que constituye una manifestación estructural de clausura comunicativa que atraviesa los distintos niveles de interacción humana en el entorno laboral. Tradicionalmente, el silencio ha sido concebido como una simple ausencia de palabras, un vacío comunicacional o un acto pasivo. Sin embargo, investigaciones contemporáneas han evidenciado que el silencio puede ser un mecanismo activo y estratégico, muchas veces inconsciente, que se reproduce por razones culturales, emocionales y estructurales, afectando no sólo la comunicación, sino también el aprendizaje, la colaboración y el desempeño organizacional. Argyris (1999) sostiene que las personas dentro de una organización desarrollan lo que denomina “rutinas defensivas”, estrategias aprendidas que les permiten evitar situaciones embarazosas, amenazantes o desafiantes, y que se expresan frecuentemente en forma de silencio. Estas rutinas, una vez instauradas, tienden a institucionalizarse en la cultura organizacional, impidiendo el flujo libre de información, bloqueando la retroalimentación constructiva y restringiendo las posibilidades de aprendizaje genuino.

Desde una perspectiva ontológica y sistémica, el silencio organizacional no se limita únicamente a lo que se omite verbalmente, sino

que también representa una clausura integral del sujeto en su corporalidad, emocionalidad, historicidad y deseo. Esta interpretación ha sido desarrollada por García y Laulié (2010) mediante el modelo CLEHES, acrónimo de cuerpo, lenguaje, emociones, historia, eros y silencio, que propone una visión enactiva del ser humano en su desempeño organizacional. El CLEHES permite entender cómo cada una de estas dimensiones puede ser afectada por el silencio, y cómo esta clausura se expresa en conductas, posturas, actitudes y relaciones que configuran patrones culturales en la organización. Por ejemplo, un colaborador puede estar físicamente presente pero emocionalmente retraído, sin posibilidad de expresar sus inquietudes o desacuerdos, mostrando así una manifestación del silencio desde el cuerpo y las emociones. Asimismo, otro puede reprimir sus recuerdos, ocultar su historia o negar su deseo de contribuir, operando desde una posición de silencio estructural que impide su integración plena en la dinámica colectiva.

El fenómeno del silencio también ha sido abordado desde el campo de la lingüística, donde se le reconoce como un acto comunicativo en sí mismo, dotado de significado y contexto. Jaworski (1993) afirma que el silencio sólo puede ser considerado como tal cuando existe una expectativa de comunicación, lo que implica que su presencia o ausencia produce efectos en la interacción. Así, el silencio no es un vacío, sino una forma de intervención en la conversación, muchas veces cargada de tensión, resistencia o protección. Ramírez (1992) aporta que el silencio debe ser analizado no desde la lengua como sistema abstracto, sino desde el habla como acto situado, pues lo que se calla tiene siempre un sentido que se construye en relación con el momento, el espacio y la expectativa del

interlocutor. En las organizaciones, este tipo de silencio puede presentarse en reuniones donde los empleados optan por no manifestar su desacuerdo, en entrevistas donde omiten experiencias relevantes por temor, o en procesos de evaluación donde se reprimen opiniones por conveniencia. Cada uno de estos actos silenciosos tiene un peso simbólico y una función adaptativa dentro del sistema organizacional.

Castilla del Pino (1992) profundiza esta línea al proponer que el silencio no es simplemente “no decir”, sino un acto de “callar”, de omitir voluntaria o inconscientemente lo que se considera peligroso, inapropiado o inaceptable socialmente. En este sentido, el silencio se convierte en una herramienta de regulación social, donde el sujeto gestiona su exposición, sus emociones y sus vínculos en función del entorno y de sus propias experiencias pasadas. En contextos organizacionales marcados por la jerarquía, la competencia y la falta de confianza, el silencio se establece como una estrategia de autoprotección que, aunque puede tener efectos inmediatos positivos para el individuo, genera a largo plazo climas laborales tóxicos, deterioro de la comunicación y pérdida de inteligencia colectiva. Desde esta perspectiva, el silencio organizacional se entrelaza con fenómenos como la censura institucional, la autocensura personal y la exclusión simbólica de quienes no se alinean con la cultura dominante.

La propuesta enactiva de Maturana y Varela (1984), por su parte, enfatiza que el ser humano es un ser del lenguaje y que vivir en el lenguaje constituye su forma de existencia. La comunicación, por tanto, no es solo una herramienta, sino el medio por el cual se configura el mundo del sujeto. Desde esta visión, el silencio no es una simple ausencia de habla, sino una desconexión del sujeto con su

capacidad de co-construir realidad junto a otros. Cuando en una organización se bloquea la palabra, también se bloquea la posibilidad de generar sentido, de participar en el diseño del futuro y de transformar la experiencia colectiva. Maturana (1990, 1993) sostiene que las emociones y el lenguaje conforman una unidad operativa inseparable, por lo que la represión emocional necesariamente afecta la capacidad comunicativa, y viceversa. En consecuencia, cuando un trabajador no puede hablar de sus emociones, de sus ideas o de sus preocupaciones, se ve impedido de contribuir activamente a la organización, y su rol se reduce a la obediencia operativa, perdiéndose así una dimensión clave de su humanidad.

El CLEHES se configura como una cartografía del silencio, al identificar seis dimensiones en las cuales puede operar el cierre organizacional. En el cuerpo, el silencio se expresa como tensiones musculares, falta de movimiento, posturas cerradas y ausencia de contacto visual. En el lenguaje, como mutismo selectivo, evasión discursiva o resignación conversacional. En las emociones, como miedo, pudor, resentimiento o resignación, que impiden expresar el malestar o la incomodidad. En la historia, como negación del pasado, ocultamiento de la identidad o fragmentación biográfica. En el eros, como represión del deseo de pertenencia, inhibición del vínculo con el trabajo o con los otros. Y en el propio silencio, como desconexión con la posibilidad de escucharse a uno mismo, de reflexionar y de auto-observarse en la experiencia laboral. García (2009) y García y Saavedra (2006) afirman que operar desde el HEW1 y HEW2 — estados de desconexión en las redes del CLEHES— genera una forma de vivir en las organizaciones caracterizada por la rigidez, la inercia emocional y la imposibilidad de

accionar de manera coherente con el pensamiento y el sentir.

La estructura organizacional también tiene un peso determinante en la producción y reproducción del silencio. En culturas laborales altamente jerarquizadas, con estilos de liderazgo autoritario y una lógica de control, el silencio es percibido como una forma de lealtad, de disciplina o de profesionalismo. Hablar, en cambio, puede ser interpretado como rebeldía, insubordinación o falta de compromiso. Perlow y Williams (2003) alertan sobre el altísimo costo que tiene este tipo de silencio: reduce la creatividad, impide la solución de problemas, incrementa la rotación de personal y afecta negativamente la salud mental de los trabajadores. El silencio, en este sentido, no es una opción individual, sino una imposición sistémica que moldea los comportamientos, las relaciones y los resultados organizacionales. El impacto es tanto colectivo como individual, afectando la ética de la convivencia y el sentido de justicia en las organizaciones.

Kofman (2001), desde la filosofía organizacional, propone que para transformar esta realidad se requiere un cambio de paradigma en la manera en que concebimos las organizaciones y la gestión. Sugiere que el silencio no debe ser eliminado por decreto, sino que debe resignificarse como una invitación a la escucha profunda, al reconocimiento del otro y a la creación de espacios donde el hablar sea seguro, legítimo y valorado. Este tipo de cultura requiere líderes conscientes, estructuras abiertas y una gestión emocional que legitime la vulnerabilidad como parte del proceso organizativo. El silencio, entonces, deja de ser una negación y se convierte en una pausa fértil, en una oportunidad para la autoobservación y para el reencuentro con el propósito colectivo. Esta es precisamente la propuesta de la gestión

enactiva: integrar el cuerpo, el lenguaje, la emoción, la historia y el deseo como dimensiones esenciales de la vida organizacional, y reconocer que la transformación comienza cuando somos capaces de escuchar incluso aquello que no se dice.

En definitiva, el silencio organizacional es un fenómeno que trasciende lo meramente comunicacional para instalarse en el núcleo ontológico, relacional y ético de la vida laboral. A través del modelo CLEHES, se hace evidente que el silencio se manifiesta en todos los niveles del ser y que su comprensión requiere un enfoque integral, sensible y transformador. No se trata simplemente de motivar a las personas a hablar más, sino de comprender por qué callan, qué riesgos perciben al hablar y qué estructuras sostienen ese silencio. Comprender esto es el primer paso hacia una organización más humana, donde el diálogo auténtico, la expresión emocional y la co-construcción del sentido se conviertan en los pilares de una nueva forma de estar juntos. El marco teórico aquí desarrollado abre así un horizonte fértil para intervenir desde la complejidad, desde el respeto y desde una profunda ética del cuidado.

Marco metodológico

Diseño del estudio

Este estudio se desarrolló bajo la modalidad de una revisión sistemática de carácter cualitativo, orientada al análisis e interpretación de las principales categorías teóricas asociadas al fenómeno del silencio organizacional en el marco de la gestión enactiva y del modelo CLEHES. La elección de este diseño responde a la necesidad de explorar, integrar y reinterpretar críticamente la producción científica existente en torno a las dimensiones simbólicas, comunicacionales, emocionales y

estructurales que configuran este fenómeno en los entornos laborales. El enfoque sistemático permitió garantizar un tratamiento riguroso, ordenado y reproducible de las fuentes seleccionadas, así como la trazabilidad de los hallazgos teóricos. La revisión se organizó conforme a los lineamientos de PRISMA, asegurando la claridad y exhaustividad en los procesos de búsqueda, selección, extracción y síntesis de la información.

Criterios de elegibilidad

Para el desarrollo de esta revisión sistemática se establecieron criterios de inclusión y exclusión claramente definidos. Se consideraron fuentes primarias y secundarias con un enfoque teórico, reflexivo o empírico, publicadas en español e inglés, que abordaran de forma directa o transversal el fenómeno del silencio en organizaciones desde perspectivas como la gestión enactiva, el aprendizaje organizacional, la comunicación institucional, las emociones en el trabajo, el análisis del lenguaje o las estructuras de poder. Se incluyeron artículos académicos, libros, capítulos de libros y ponencias indexadas en bases científicas reconocidas. Se excluyeron aquellos textos cuya temática no estuviera directamente relacionada con el silencio organizacional, así como artículos meramente técnicos, sin desarrollo conceptual suficiente, o duplicados en distintas bases de datos. La revisión abarcó documentos publicados entre los años 1990 y 2023, lo cual permitió un abordaje histórico-contextual del fenómeno.

Fuentes de información y estrategia de búsqueda

La búsqueda de información se realizó de forma sistemática en bases de datos académicas tales como Scopus, Web of Science, Redalyc, Dialnet, SciELO y Google Scholar. Adicionalmente, se consultaron libros

académicos y obras de referencia especializada que constituyen aportes teóricos fundamentales para el objeto de estudio, entre ellos textos de autores como Chris Argyris, Rafael Echeverría, Humberto Maturana, Francisco Varela, Fredy Kofman y Osvaldo García. La estrategia de búsqueda combinó descriptores y operadores booleanos, utilizando términos como: “silencio organizacional”, “organizational silence”, “CLEHES”, “gestión enactiva”, “comunicación en las organizaciones”, “emociones en el trabajo”, “rutinas defensivas” y “aprendizaje organizacional”. La recuperación de documentos se realizó entre enero y marzo de 2025, garantizando la actualidad del análisis.

Proceso de selección y análisis de datos

Una vez recopiladas las fuentes, se aplicó un proceso de cribado en dos fases. En la primera, se realizó una revisión del título, resumen y palabras clave de los documentos obtenidos para evaluar su pertinencia temática. En la segunda fase, se analizó el contenido completo de los textos seleccionados a fin de verificar su profundidad teórica y su aporte al desarrollo del marco interpretativo del estudio. Para el análisis de la información, se utilizó la técnica de análisis de contenido cualitativo, lo cual permitió identificar categorías emergentes, patrones conceptuales y relaciones teóricas relevantes. Estas categorías fueron posteriormente integradas en una matriz analítica estructurada en torno a los seis componentes del modelo CLEHES (cuerpo, lenguaje, emociones, historia, eros y silencio), lo que permitió organizar de forma coherente y comprensiva los hallazgos obtenidos.

Evaluación de la calidad y rigor metodológico

La calidad de las fuentes seleccionadas fue evaluada de acuerdo con criterios de validez científica, actualidad, relevancia temática y aporte conceptual. Se privilegiaron textos

publicados por editoriales académicas, revistas indexadas y autores reconocidos en los campos de la filosofía organizacional, teoría de sistemas, comunicación y gestión humana. Se aplicó un enfoque de triangulación teórica, integrando distintas miradas disciplinares que permitieran enriquecer la comprensión del fenómeno del silencio. La coherencia argumentativa, la densidad conceptual y la articulación de los contenidos con el marco interpretativo general del estudio fueron criterios esenciales para la selección definitiva de los documentos incluidos. La aplicación del sistema PRISMA permitió asegurar la transparencia, exhaustividad y trazabilidad del proceso metodológico, lo cual fortalece la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Tabla 1. Diagrama de flujo del proceso de revisión sistemática

Etapa del proceso	Número de registros	Descripción
Identificación		
Registros identificados en bases académicas (Scopus, WoS, SciELO, Dialnet, Redalyc, Google Scholar)	132	Búsqueda mediante palabras clave y descriptores combinados (CLEHES, silencio organizacional, etc.)
Registros adicionales identificados por búsqueda manual en libros y documentos académicos	18	Libros y capítulos relevantes de autores como García, Maturana, Argyris, etc.
Total registros identificados	150	
Filtrado		
Registros tras eliminación de duplicados	141	Eliminación de entradas repetidas entre bases
Registros excluidos por título y resumen	83	No abordaban directamente el fenómeno del silencio en organizaciones
Registros seleccionados para lectura completa	58	Textos con relación explícita al objeto de estudio
Elegibilidad		
Registros excluidos tras lectura completa	28	Por enfoque poco pertinente, baja calidad teórica o falta de profundidad
Estudios incluidos en el análisis final	30	Documentos teóricos que fundamentan el análisis del silencio organizacional desde CLEHES

Fuente: Elaboración propia

Síntesis y presentación de los resultados

Los hallazgos de la revisión fueron sistematizados según las dimensiones del modelo CLEHES, lo que permitió construir una lectura integral del silencio organizacional como fenómeno multidimensional. Cada componente del CLEHES fue analizado desde las categorías teóricas identificadas en la literatura, permitiendo establecer una conexión entre los marcos conceptuales estudiados y las manifestaciones prácticas del silencio en los contextos organizacionales. La presentación de resultados se organizó de forma narrativa y analítica, resaltando los aportes teóricos más relevantes y vinculándolos con las implicaciones que el silencio tiene sobre la subjetividad de los actores, la cultura institucional, los procesos de poder y la dinámica del aprendizaje colectivo. Esta revisión, más allá de describir el fenómeno, propone una interpretación profunda y humanista de sus causas, efectos y posibilidades de intervención desde la gestión enactiva.

Resultados

El análisis detallado de los documentos seleccionados en esta revisión sistemática permitió evidenciar que el silencio organizacional constituye un fenómeno altamente complejo, transversal y sistémico, cuya manifestación trasciende la mera ausencia de palabras. A partir de la estructura analítica del modelo CLEHES, se identificó que este tipo de silencio se despliega como una clausura progresiva de las dimensiones constitutivas del sujeto organizacional, afectando su corporeidad, su emocionalidad, su capacidad lingüística, su vínculo con la historia, su deseo y su posibilidad de autorreflexión. Las fuentes revisadas coinciden en señalar que esta forma de silencio no es fortuita, sino que emerge y se perpetúa en contextos institucionales caracterizados por estructuras jerárquicas

rígidas, escasa cultura del diálogo, liderazgo verticalista, miedo al conflicto y falta de espacios legítimos para la expresión genuina de las voces disonantes (Argyris, 1999; García & Lauhié, 2010). Así, el silencio se convierte en una práctica cotidiana, muchas veces normalizada, que condiciona la experiencia organizacional de los sujetos, anulando su posibilidad de actuar con autonomía, de participar desde su autenticidad y de contribuir a la construcción colectiva del sentido.

En relación con la dimensión del cuerpo, se observó que el silencio organizacional se materializa a través de un conjunto de signos visibles e invisibles que reflejan la tensión interna y la inhibición de la acción. Las expresiones somáticas de este fenómeno se manifiestan en posturas rígidas, miradas evasivas, microgestos de contención, lenguaje corporal tenso y actitudes pasivas que evidencian una desconexión entre el pensamiento, el sentir y el hacer. El cuerpo se transforma en un espacio de represión simbólica donde las emociones contenidas, las ideas no expresadas y los miedos acumulados se cristalizan en comportamientos retraídos o automatizados (García, 2009). Este silencio corporal no es anecdótico, sino estructural, y responde a años de aprendizaje institucional en los que se ha penalizado la expresión espontánea y la disidencia física. En lugar de ser un vehículo para la transformación, el cuerpo comunica desde su mutismo lo que el lenguaje ha aprendido a callar. Así, la experiencia del silencio se vuelve también física, encarnada en rutinas laborales que inhiben la iniciativa y la presencia plena del trabajador.

Respecto al lenguaje, los resultados muestran que este se transforma en una herramienta de simulación, evasión o resignación en contextos de silencio organizacional. Lejos de constituir

un espacio para la construcción compartida de significados, el lenguaje se utiliza como mecanismo de contención, donde se seleccionan cuidadosamente las palabras permitidas y se eluden sistemáticamente las expresiones críticas o disruptivas. En los textos analizados se señala que muchas organizaciones promueven una cultura del “decir sin decir”, en la que los discursos se vacían de contenido por temor a consecuencias institucionales (Jaworski, 1993; Ramírez, 1992). La consecuencia es la imposibilidad de generar conversaciones transformadoras, lo que impide el aprendizaje organizativo y consolida una cultura del simulacro en la que se dice lo esperable, pero no lo necesario. De este modo, el lenguaje se ve atrapado entre la autocensura y el silencio impuesto, configurando una estructura conversacional estéril.

En la dimensión de las emociones, se constató que el silencio organizacional actúa como un regulador negativo de la afectividad, reprimiendo emociones legítimas como el temor, la rabia o el entusiasmo. La literatura revisada indica que los individuos recurren al silencio emocional como mecanismo de defensa frente a contextos institucionales que castigan la emocionalidad (Maturana, 1990; Kofman, 2001). Esta represión genera climas laborales tensos, distantes y marcados por la desconfianza. Cuando los trabajadores no se sienten emocionalmente seguros, optan por silenciarse, lo que con el tiempo se traduce en desapego y pérdida del compromiso. A mayor represión afectiva, mayor es la tendencia a evitar su verbalización, afectando así la salud psicológica de los equipos y la capacidad de empatía del sistema organizacional.

La categoría de la historia permitió visibilizar cómo el silencio se inscribe también en la memoria organizacional, operando como

negación simbólica del pasado y como clausura del relato personal. Muchas instituciones promueven una narrativa oficial que excluye voces divergentes, errores institucionales o aprendizajes dolorosos (García & Saavedra, 2006). Esta forma de desmemoria institucional impide el aprendizaje genuino y obstaculiza los procesos de mejora. En el plano individual, el silencio histórico impide que los trabajadores integren su historia personal al relato organizativo, provocando una disociación que debilita el sentido de pertenencia y rompe el vínculo identitario. Esta desconexión produce una fragmentación del ser, que se manifiesta en relaciones instrumentales, falta de compromiso profundo y desvinculación ética con la misión institucional.

En la dimensión del eros, concebido como el deseo de conexión, vitalidad y sentido, el silencio opera reprimiendo aquellas pulsiones que vinculan emocional y afectivamente al sujeto con su práctica laboral. El deseo de crear, compartir y construir sentido se ve inhibido por estructuras culturales que penalizan la pasión, la ternura o el entusiasmo como signos de debilidad (García & Lauhié, 2010). El resultado es una desvitalización progresiva del sujeto organizacional, que se vuelve funcional pero no comprometido, presente pero no implicado. La represión del eros afecta tanto la productividad como el bienestar personal, y genera relaciones laborales frías, jerarquizadas y carentes de humanidad. La organización se transforma así en un espacio de control y simulación, en lugar de ser un ecosistema de creatividad, sentido y afecto.

En la dimensión del silencio propiamente dicho, el análisis permitió identificar una forma profunda de desconexión: el silencio de la voz interior. Este tipo de silencio no solo implica no decir, sino dejar de escuchar, de cuestionar, de

reflexionar sobre el lugar que se ocupa en la organización. Es la forma más peligrosa de silencio, porque clausura no solo la palabra, sino también la posibilidad de transformación (Maturana & Varela, 1984). En este nivel, los sujetos ya no solo callan frente a los otros, sino que olvidan que están callando, y el silencio se vuelve identidad, atmósfera, forma de estar en el mundo. Esta naturalización impide el cambio, ya que no hay conciencia del bloqueo ni voluntad de reapertura. Solo cuando se reconoce este silencio, puede iniciarse un proceso de reconfiguración, que abra camino a una gestión más ética, sensible y comprometida con el ser humano como sujeto vivo y relacional.

Discusión de los resultados

Los resultados de esta revisión sistemática evidencian que el silencio organizacional, lejos de ser una mera omisión verbal, constituye una clausura estructural y multidimensional que afecta profundamente a las personas en sus formas de estar, sentir y actuar dentro de las organizaciones. Esta constatación coincide con la propuesta de García y Laulié (2010), quienes desde el modelo CLEHES plantean que las dimensiones del cuerpo, lenguaje, emociones, historia, eros y silencio forman una red viva e interdependiente que puede expandirse o cerrarse según las condiciones contextuales. En organizaciones donde predomina la verticalidad, la normatividad discursiva y la penalización de la diferencia, estas dimensiones tienden a contraerse, generando un sujeto organizacional silenciado, automatizado y emocionalmente desvinculado. En este sentido, el silencio no es una falla en la comunicación, sino un síntoma profundo de los modos de gestión y cultura institucional.

La expresión del silencio en el cuerpo revela una experiencia somática del miedo y de la

autocensura, donde los individuos internalizan formas de contención que se traducen en rigidez, desconexión y retraimiento. Este hallazgo se relaciona con los aportes de Maturana (1990), quien sostiene que el cuerpo no es un objeto aislado, sino un sistema relacional que encarna las emociones y las historias vividas. Cuando el cuerpo deja de moverse libremente en los espacios laborales, cuando las posturas se tornan defensivas o las miradas se esquivan, estamos frente a un lenguaje no verbal que dice sin palabras lo que el discurso no puede pronunciar. Tal como señala García (2009), este tipo de “silencio corporal” constituye una evidencia clara del impacto del entorno sobre la subjetividad, una manifestación de que el sujeto se encuentra impedido para actuar desde su autenticidad.

En el plano del lenguaje, la discusión revela que el silencio no equivale a la ausencia de habla, sino a la imposibilidad de expresar lo que se piensa o se siente sin consecuencias negativas. La cultura del silencio, según Perlow y Williams (2003), se instala en las organizaciones cuando las personas aprenden que hablar con honestidad puede ser perjudicial para su estabilidad o imagen profesional. Esta lógica defensiva da lugar a discursos vacíos, fórmulas protocolares o mutismos estratégicos, en los que el sujeto habla para evitar, más que para construir. Desde el marco del CLEHES, esta dimensión ilustra cómo el lenguaje puede convertirse en un mecanismo de protección más que de expresión, y cómo su uso restringido o simulado bloquea la emergencia de conversaciones transformadoras, fundamentales para la adaptación, la innovación y la ética en los procesos organizativos.

En cuanto a las emociones, los hallazgos discuten críticamente la idea de que el trabajo es un espacio “racional”, donde las emociones

deben ser contenidas o suprimidas. Por el contrario, tal como lo sostienen Kofman (2001) y Maturana y Varela (1984), toda acción organizacional es inseparable de un trasfondo emocional. Cuando se silencian emociones como la angustia, el enojo, la tristeza o incluso la alegría, lo que se reprime no es solo un estado interno, sino una fuente de conocimiento y una posibilidad de relación. La discusión apunta a que el silencio emocional tiene efectos directos en la calidad de las interacciones laborales, generando climas de frialdad, superficialidad o tensión latente, que socavan la confianza organizacional y la salud mental de los equipos. En consecuencia, gestionar desde la emocionalidad supone reconocer y legitimar los estados afectivos como parte esencial de la vida institucional.

La dimensión de la historia introduce una mirada crítica sobre los procesos de memoria, narración y legitimidad simbólica al interior de las organizaciones. La negación del pasado, la ocultación de errores institucionales o la exclusión de trayectorias personales son formas de silenciamiento que afectan la posibilidad de aprendizaje y de cohesión cultural. Este punto conecta con la noción de “desmemoria organizacional” planteada por García y Saavedra (2006), en la cual los sistemas niegan sus propios relatos críticos para preservar la imagen de coherencia y eficacia. Sin embargo, esta negación produce efectos de fragmentación identitaria, donde los trabajadores se sienten ajenos a la cultura institucional y desconectados de sus propias trayectorias dentro de ella. Recuperar la historia, en este sentido, implica revalorizar la voz de los sujetos, legitimar el conflicto como oportunidad y reconstruir una narrativa compartida que permita la reconfiguración ética del pasado.

El eros, como dimensión del deseo, la pulsión de vida y el impulso de pertenencia, aparece como una de las categorías más invisibilizadas por la lógica organizacional tradicional. El análisis de los resultados sugiere que las organizaciones han promovido históricamente una cultura de la represión del deseo, donde la pasión, la ternura o la creatividad afectiva se consideran ajenas a la profesionalidad. No obstante, autores como García y Laulié (2010) argumentan que sin eros no hay compromiso real, ni energía vital que sostenga los procesos de transformación. El silencio erosivo empobrece las relaciones humanas, transforma el trabajo en rutina desprovista de sentido y debilita la conexión emocional con los proyectos comunes. Discutir esta dimensión implica abrir un nuevo campo de intervención organizacional que reconozca el deseo como fuerza estructurante de la acción colectiva, no como elemento periférico o desestabilizador.

El silencio sobre el propio silencio se constituye como la expresión más profunda de clausura subjetiva en las organizaciones. Este hallazgo retoma la idea de Maturana (1988) sobre la necesidad de la autoobservación y de la conciencia del vivir. Cuando el silencio se naturaliza, cuando ya no se cuestiona, ni se percibe, ni se nombra, se convierte en una atmósfera ontológica de indiferencia que impide cualquier posibilidad de cambio. La discusión plantea que la gestión ética de los sistemas humanos requiere espacios donde el silencio pueda ser escuchado, resignificado y transformado. Escuchar el silencio no es forzar a hablar, sino crear condiciones para que el decir emerja desde el reconocimiento, el cuidado y la legitimación del otro. Esta perspectiva invita a repensar las organizaciones no solo como estructuras de producción, sino como comunidades afectivas donde el decir y el

callar tengan lugar desde la libertad y la dignidad.

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación permiten concluir que el silencio organizacional, lejos de ser un fenómeno aislado o episódico, se constituye como una expresión estructural, sostenida y profunda de las dinámicas de poder, control y emocionalidad reprimida que habitan en los sistemas organizacionales. Su análisis a través del modelo CLEHES reveló que este silencio se encarna en el cuerpo, se reproduce en el lenguaje, se oculta en las emociones, se borra en la historia, se reprime en el eros y se perpetúa en el olvido de sí. Esta mirada integral demuestra que el silencio organizacional no puede ser abordado únicamente como un problema de comunicación, sino como una forma de clausura existencial del sujeto dentro del sistema productivo, una clausura que restringe la acción, invisibiliza la subjetividad y erosiona los vínculos significativos que dan sentido al trabajo colectivo. En consecuencia, reconocer el silencio organizacional en sus múltiples dimensiones se vuelve una condición ética y política para cualquier proceso de transformación institucional.

En este sentido, las organizaciones que no escuchan sus silencios están condenadas a la repetición, al estancamiento y a la deshumanización de sus prácticas. La represión del conflicto, la supresión de las emociones, la invisibilización de la historia y la negación del deseo no solo afectan el clima laboral, sino que deterioran la creatividad, el compromiso y la salud de los individuos. El CLEHES mostró ser una herramienta potente para develar estas formas de silenciamiento estructural, permitiendo observar cómo los sujetos son moldeados por condiciones culturales que naturalizan el callar como sinónimo de

prudencia, lealtad o profesionalismo. Sin embargo, esta normalización del silencio impide el diálogo transformador, bloquea el aprendizaje genuino y consolida una cultura de simulación que opera en detrimento de la vitalidad institucional. Por tanto, interrumpir estos patrones exige una revisión crítica de las prácticas gerenciales, una apertura al conflicto legítimo y una revalorización de la palabra como acto fundante del tejido organizacional.

Además, se concluye que una gestión verdaderamente humana y consciente no puede limitarse a indicadores de productividad ni a discursos motivacionales vacíos. Debe, ante todo, crear condiciones para que los sujetos puedan hablar desde su verdad, actuar desde su deseo y participar desde su integridad. Esto implica resignificar el silencio no como falla, sino como señal, como síntoma de una organización que necesita escucharse. El modelo enactivo del CLEHES invita a repensar el rol del liderazgo, no como figura de control, sino como facilitador de espacios de conversación, contención y apertura donde cada dimensión del ser pueda manifestarse con legitimidad. Este tipo de liderazgo enactivo requiere habilidades para acoger el conflicto, sostener la incertidumbre y acompañar los procesos de resignificación subjetiva que surgen cuando se empieza a hablar de lo que por años ha sido callado.

Esta investigación deja abierta la necesidad de continuar profundizando en la comprensión del silencio organizacional como fenómeno ontológico, relacional y político. Su abordaje demanda enfoques interdisciplinarios que integren la teoría del lenguaje, la filosofía del cuerpo, la psicología organizacional, la ética del cuidado y la gestión del sentido. Desde esta perspectiva, el silencio no debe ser eliminado, sino comprendido, resignificado y

transformado en una oportunidad para restaurar los vínculos humanos que sostienen a las organizaciones. Escuchar el silencio, en definitiva, es una forma de devolverle al sujeto su voz, su cuerpo, su historia y su deseo dentro de los espacios productivos que habita. Solo así será posible construir organizaciones vivas, éticas y sensibles, capaces de generar no solo resultados, sino también sentido, pertenencia y vida.

Referencias Bibliográficas

- Argyris, Chris. 1999. *On organizational learning*. Wiley.
- Breton, David Le. 2000. *El silencio: aproximaciones*. Sequitur.
- Echeverría, Rafael, *El fenómeno del callar y las rutinas defensivas en las organizaciones*, Newfield Consulting, 1999; pág. 4.
- García, O. (2009) *Human re-engineering for action: An enactive educational management program*, *Kybernetes*, Vol.38, Nos 7/8 (pp. 1329-1340).
- García, O. and Lauhié, L. (2010) *The clehes-mood: An enactive technology toward effective and collaborative action*, *System Research and Behavioral Science*, 27 (pp.319-335). 21st International Conference on Production Research.
- García, O. and Saavedra, S. (2006), "Self management: an innovative tool for enactive human design", in Adam, F., Brézillon, P., Carlsson, S. and Humphreys, P. (Eds), *Creativity and innovation in decision making and decision support*, Decision Support Press, London, pp. 195-214.
- García, O. and Saavedra (2009) *Enactive management: dancing with uncertainty and complexity*, 1st Symposium on Analysis in Decision- Making in Complex and Uncertain Systems.
- Kofman, Fredy. 2001. *Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Ediciones Granica S.A.
- Krishnamurti, Jiddu. 2009. *La mente en meditación*. Editorial Kairós.
- Maturana, H. (1988), "Ontología del conversar", *Revista de Terapia Psicológica*, Vol. 7 No. 10, pp. 15-22.
- Maturana, H. (1990), *Emociones y lenguaje en educación y política*, Hachette, Santiago.
- Maturana, H. (1993), *Desde la Biología a la Psicología*, Synthesis, Santiago.
- Maturana, H. and Varela, F. (1972), *De máquinas y seres vivos*, Universitaria, Santiago.
- Maturana, H. and Varela, F. (1984), *El árbol del conocimiento*, Universitaria, Santiago.
- Perlow, L., & Williams, S., (2003). *¿Está acabando el silencio con su empresa?*. *Harvard Business Review*, Jul.- Ago. 5-10.
- Tolle, Eckhart. 2009. *Silencio habla*, El. Gaia Ediciones.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright Oswaldo Xavier Baque Jiménez y Jacqueline Jeaneen Veliz Blacio.

