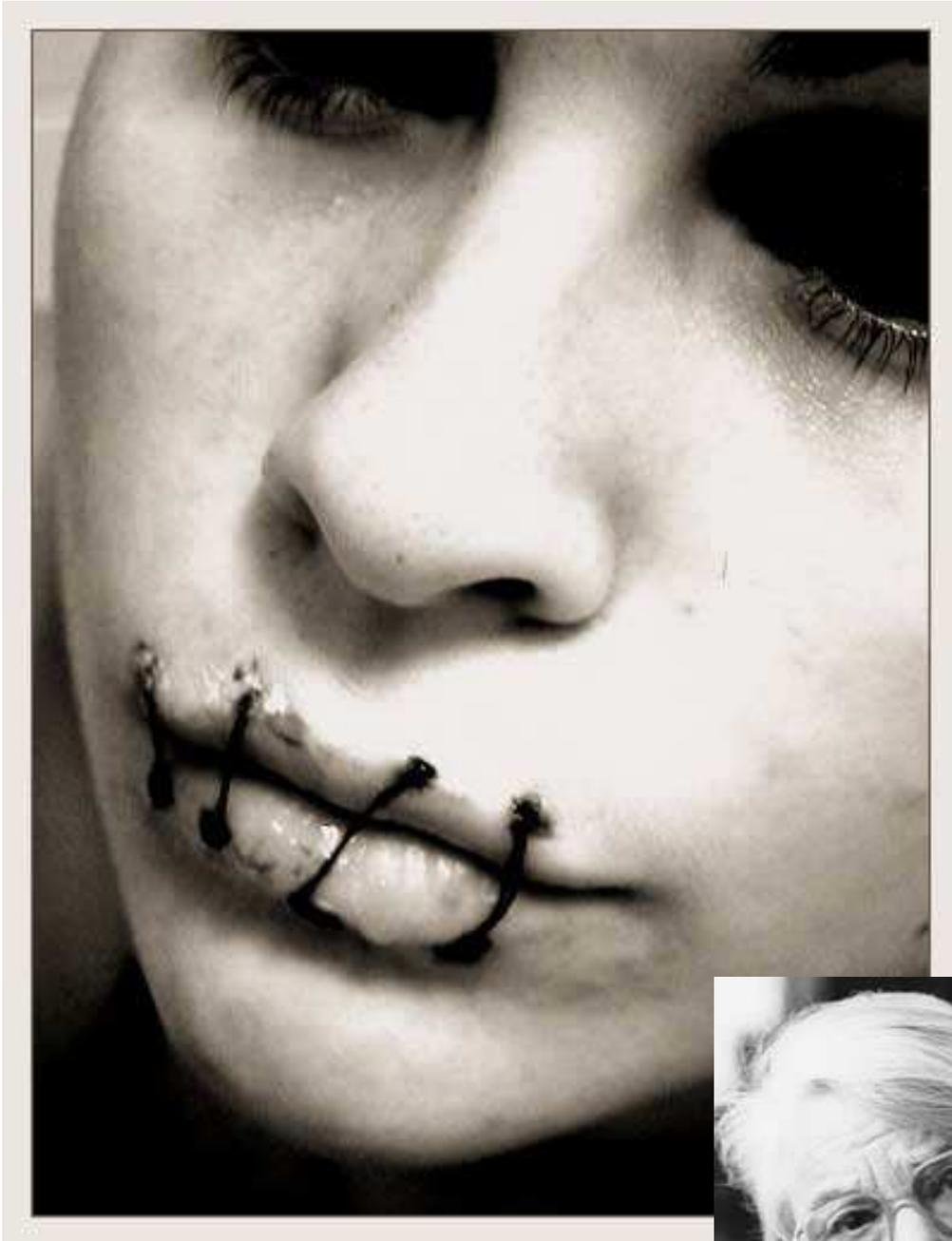


La espiral del silencio en las organizaciones

Martes 23 Febrero, 2010 ·



[La espiral del silencio](#) es una interesante teoría introducida por la socióloga alemana [Elisabeth Noelle-Neumann](#) que se refiere a la interacción entre *la opinión pública* y las posiciones individuales. Mi objetivo al intentar resumir las ideas que expresa esta interesante teoría es mostrar que también puede ser aplicada a la dinámica viciosa de las comunicaciones en muchas organizaciones. Estoy

convencido de que uno de los problemas de los que adolecen muchas organizaciones pueden ser analizadas en términos de las espirales de silencio que en ellas se generan. Si bien, esta teoría no ha tenido mucha difusión, ha sido un invaluable aporte a la sociología y a la comunicación social y creo también que tiene el enorme potencial de ser utilizadas por coaches, consultores y agentes de cambio, para entender los ciclos viciosos que muchas conversaciones poseen al interior de cualquier colectivo desde el cual se pretenda emerja la innovación y el desarrollo de la novedad.

Los supuestos sobre los que Elisabeth Noelle-Neumann sustenta su teoría son de difícil verificación y los enuncia así:

- La sociedad amenaza a los individuos desviados con el aislamiento.
- Los individuos experimentan un continuo miedo a estar aislados.
- Este miedo al aislamiento hace que los individuos intenten evaluar continuamente el clima de opinión imperante en su entorno.
- Los resultados de esta evaluación influyen en el comportamiento en público, especialmente en la expresión pública o el ocultamiento de las opiniones.



[Elisabeth Noelle-Neumann](#) denomina a estos postulados *la espiral del silencio*. El silencio en la medida que se acerca al centro de la espiral no es sólo involuntario sino también constrictor, ineludible, sistémico, auto-emergente, pero más que nada inexorable, es generador de círculos viciosos. Para ella: “*Si la opinión pública es el resultado de la interacción entre los individuos y su entorno social (...) para no encontrarse aislado, un individuo puede renunciar a su propio juicio. Ésta es una condición de la vida en una sociedad humana; si fuera de otra manera, la integración sería imposible.*” Como se ve, la espiral la considera una condición sistémica a la que los humanos no podemos renunciar ya que está en su naturaleza ser social. Necesita de los otros para el trabajo, para relacionarse, evolucionar, aprender y para reproducirse. Y agrega: “*Ese temor al aislamiento forma parte integrante, según nosotros, de todos los procesos de opinión pública. Aquí reside el punto vulnerable del individuo; en esto los grupos sociales pueden castigarlo por no haber sabido adaptarse. Hay un vínculo estrecho entre los conceptos de opinión pública, sanción y castigo*”.

Cuando se habla de opinión pública se le asigna a la opinión un rol medular en la constitución de “*lo social*”. Para Noelle-Neumann la opinión pública no constituye, desde su marco conceptual, un pilar de la democracia; lo que importa no es el diálogo ni el debate, sino el silencio. Cada vez que un ciudadano calla y queda en silencio, “*mejor me callo*”, se obtiene personalmente una conveniencia o ganancia mayor que la se pudiere lograr al expresar en público una posición individual. Entonces, mediante una acción individual en un equilibrio de este tipo es imposible el cambio del *statu quo*, sólo si todos cambiaren de actitud o postura, o sea que la opinión en su conjunto se modificara, se podría llegar a variar la conducta colectiva.



La opinión pública para Noelle-Neumann se constituye en **la piel social**, esta metáfora tiene tres connotaciones, (1) es el contenedor de lo social, (2) se constituye en órgano perceptivo permitiendo la comunicación a través de su porosidad, (3) por último se erige como la frontera entre lo de adentro y lo de afuera, una piel hecha de palabras. De esta manera, **la opinión pública es el espacio y el tiempo en que se lleva a cabo la acción social y que determina los confines donde son verdaderas las afirmaciones que ella sostiene.**

Noelle-Neumann se pregunta “*¿en qué momento uno se encuentra aislado?*”. El individuo intenta estimar la distribución de las opiniones a favor o en contra de sus ideas, pero sobre todo evaluar tanto su fuerza como las posibilidades de éxito de los puntos de vista o propuestas expresadas en público. Esto lo realiza mediante el dispositivo que denomina “*órgano cuasi-estadístico*” que permanentemente contrasta nuestra propia percepción del mundo con la de quienes nos rodean a fin de coordinarla.

Las personas ajustan su propia opinión a la de la mayoría. Si la mayoría es la media de un modelo exitoso, dentro de la opinión pública no habrá matices, se tenderá a una opinión única. Cuando “*el individuo es testigo de una lucha entre posiciones opuestas y debe tomar partido. Puede estar de acuerdo con el punto de vista dominante, lo cual refuerza la confianza en sí mismo y le permite expresarse sin reticencias y sin correr el riesgo de quedar aislado frente a los que sostienen puntos de vista diferentes. Por el contrario, puede advertir que sus convicciones pierden terreno; cuanto más suceda esto, menos seguro estará de sí y menos propenso estará a expresar sus opiniones*”. En una opinión polarizada “*la opinión dividida se afirma cada vez con más frecuencia y con más seguridad; al otro se lo escucha cada vez menos. Los individuos perciben estas tendencias y adaptan sus convicciones en consecuencia. Uno de los dos campos presentes acrecienta su ventaja mientras el otro retrocede. La tendencia a expresarse en un caso, y a guardar silencio en el otro, engendra un proceso en espiral que en forma gradual va instalando una opinión dominante*”.

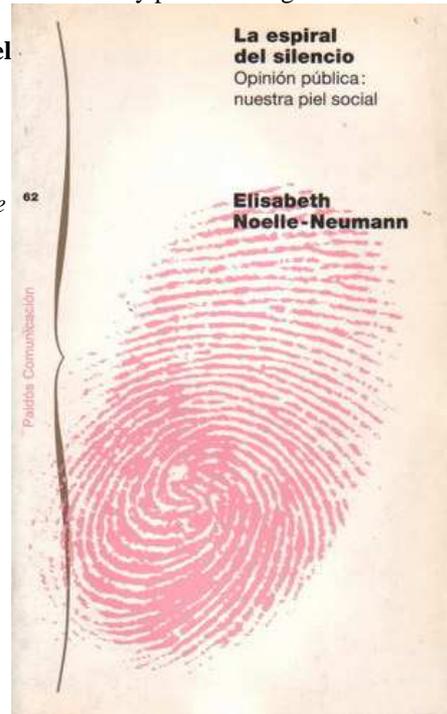
El ridículo es ese lugar oscuro, solitario e incómodo que Noelle-Neumann describe como **aislamiento**. **No caer en el ridículo significa aplicarse una autocensura** para no cometer una acción que nos ponga de manifiesto, que nos saque de contexto, menos aun pisar una cáscara de banana y caer frente a la presencia de todos... Por eso, **correr los límites del ridículo también significa dejar a otros del otro lado, en infracción.**

“*Basándonos en el concepto de un proceso interactivo que genera una espiral del silencio, definimos la opinión pública como aquella que puede ser expresada en público sin riesgo de sanciones, y en la cual puede fundarse la acción llevada adelante en público*”. **Se trata de la opinión conformista, la que no innova ni engendra posibilidad de cambio. El discurso dominante dispara un mecanismo amenazante del que es posible protegerse refugiándose en la pasividad del silencio.**

Entonces, para esta autora el silencio es el responsable de la cohesión social y por ende el garante de la paz. **El ingreso en el silencio auto impuesto lleva implícita una resignación del proceso de individuación en beneficio del grupo con una marcada tendencia hacia la masificación.**

Según lo afirma Noelle-Neumann: *Si una mayoría se considera minoría, tenderá a declinar en el futuro. A la inversa, si una minoría es vista como mayoritaria, irá en aumento. Si los miembros de una mayoría no prevén que ésta pueda mantenerse en el porvenir, fracasará. A la inversa, si la creencia en una evolución favorable es compartida por muchos, sus miembros necesitarán mucho tiempo para cambiar de opinión. Si la inseguridad en cuanto a lo que es la opinión dominante, o lo que será, aumenta, es porque está ocurriendo un cambio profundo en la opinión dominante. Si dos facciones se distinguen claramente por su respectiva disposición para exponer sus puntos de vista en público, la que muestre mayor disposición será quizá la que predomine en el futuro.*

“Este tipo de análisis puede aplicarse a la previsión de las opiniones políticas, a la de las tendencias de la moda o a la de la evolución de las costumbres – y digo yo a las comunicaciones en organizaciones que dan lugar al conformismo y la anomia – y las convenciones sociales, es decir, a todos los campos respecto de los cuales la actitud y la conducta del individuo están determinados por la relación entre sus propias convicciones y el resultado de la observación de su entorno social. A mi modo de ver, esta interacción es el principal aspecto del proceso de formación de la opinión pública.”





La libertad en todos los casos, sea como fuere o para qué se use la espiral del silencio, siempre se verá restringida porque no es posible gozar de una libertad absoluta ya que **sólo se puede gozar de aquellas libertades por las que el grupo no me condenará, aquellas que no me excluyan o me aíslen**, aquellas garantizadas por la opinión pública. **La opinión de mi grupo es la que opera como límite de lo censurable y lo permitido**, y el otro global donde está a su vez es mi grupo, con el que yo comparto opinión actuando como unidad colectiva, el que juega contra terceros grupos con otras opiniones.

Noelle-Neumann insiste que el clima de opinión pública no puede evaluarse como la suma de las opiniones individuales, sino que esta es un emergente del conjunto de opiniones y es por eso que propone para su evaluación que sea necesario realizar sondeos indirectos donde los entrevistados puedan despersonalizar sus respuestas en función no de lo que ellos creen, sino de lo que ellos creen que piensa la mayoría.

Fuente: Elisabeth Noelle-Neumann, [La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social](#), Paidós. Barcelona, 1995.

