



VNIVERSITAT  VALÈNCIA

FACULTAD DE ECONOMIA

Departamento de Dirección de Empresas

*JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS*

*TESIS DOCTORAL:*

**Antecedentes y consecuencias del silencio organizativo: Análisis  
en una institución universitaria**

Presentada por:

**INGRID PAOLA CORTÉS PARDO**

Directoras:

**Dra. Manuela Pardo del Val**

**Dra. Clara Martínez Fuentes**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN DIRECCION DE EMPRESAS

Valencia, 2017

*A Violeta y Antonia*

Una razón tu voz,  
Tu voz pequeña que lo llena todo.

**MARTA GÓMEZ**

## AGRADECIMIENTOS

**D**icen que las cosas menos planeadas son las que mejor ocurren, y creo que así es. En mis planes no estaba hacer un Doctorado pero la vida me tenía reservada esa sorpresa; una sorpresa retadora, que te deja a ratos sin aliento, o que te deja sólo en compañía de la frustración, del cansancio y a veces hasta de las lágrimas. Pero también están las ganas de terminar, las ganas de llegar, no a la meta si no al punto de partida, porque estos años me han permitido aprender que la Tesis Doctoral es el entrenamiento para una vida, esa que comienza cuando terminas la Tesis.

Agradezco a Dios por permitirme tener esta experiencia y por poner en mi camino a dos personas excepcionales que con mucho amor y paciencia me apoyaron desde el principio y creyeron en mí y en el silencio; mis directoras, Manuela Pardo y Clara Martínez, han sido fundamentales en este proceso, por eso les digo gracias, por su paciencia inagotable, por sus conocimientos, por guiarme en todo momento y por ser luz en los momentos de terrible oscuridad.

Agradezco al profesor Joaquín Aldás, por sus orientaciones y aclaraciones, cuando parecía que nada tenía explicación. También doy gracias a Adriana Mora, que con su amor y paciencia, no solo me apoyó, sino me dio palabras de aliento para seguir adelante.

Les doy gracias infinitas a mis hijas, Antonia y Violeta, por su paciencia y comprensión, porque a pesar de su corta edad supieron entender que había domingos donde el juego y el descanso, se cambiarían por la tarea de la mamá (nombre en clave de la Tesis Doctoral en el entorno familiar).

También agradezco a mis padres, Clara y Jaime, por sus voces de aliento, por no dejarme bajar los brazos cuando creí que ya no podía más; gracias mamá por ayudarme con mis hijas, mientras atendía la Tesis. Gracias papá por explicarme conceptos que no sabía que existían, ni cómo funcionaban. Gracias familia por estar ahí y tolerar los cambios de planes por culpa de la Tesis.

Muchas gracias amigos: John, Mónica, Stellita, Connie, Marcela, Ángela, Vero, Adriana, Claudia, Jenny, Ana, Lena y Ana maría, por sus chistes, públicos y privados, porque sé que esa era su forma de animarme a seguir adelante.

Temo que estos agradecimientos sean insuficientes, porque son tantas las personas que me apoyaron y me animaron durante estos años, que las palabras seguro se quedan cortas. Aun así, sigo dando gracias porque este proceso no habría sido igual si alguno de ustedes no hubiera estado ahí para nosotras, la Tesis y yo.

## RESUMEN

La comunicación es un aspecto fundamental en el desarrollo organizacional, sin embargo existen barreras que entorpecen este proceso y generan ambientes hostiles que afectan negativamente el rendimiento, porque los empleados no aportan lo suficiente y esto repercute en los resultados empresariales.

Una de las barreras de la comunicación es el silencio organizativo, un fenómeno que consiste en que los empleados callan ideas, inquietudes e información general por diferentes razones, algunas de tipo emocional y otras vinculadas con las relaciones sociales y laborales entre los miembros de la empresa, generando consecuencias como desconfianza, estrés, ira y baja productividad. El silencio organizativo es un fenómeno de difícil detección y por lo general permanece oculto ante los ojos de la dirección. Esta investigación busca describir el estado de desarrollo del silencio organizativo, dado que se trata de un constructo de reciente interés, pues solo hasta el año 2000 se publicó por primera vez un artículo relacionado con el fenómeno en mención y desde ahí ha tenido atención por parte de varios autores en diferentes partes del mundo.

La presente Tesis Doctoral tiene como objetivo, conocer cómo el silencio organizativo afecta el compromiso y la satisfacción en el trabajo, además de conocer cómo contribuye al burnout en instituciones universitarias. Para llevar a cabo el estudio se trabajó con 7 universidades Colombianas, luego, para el análisis de los datos utilizamos varias técnicas estadísticas de carácter cuantitativo.

Dentro de las conclusiones a las que pudimos llegar, encontramos que para los trabajadores de la universidades mantener un buen clima laboral es importante, a tal punto que prefieren callar sus opiniones o inquietudes, si estas afectan a otro o ponen en riesgo la armonía en el trabajo. También pudimos concluir que las universidades no tienen un interés real en crear canales de comunicación o mecanismos para que exista una comunicación entre directivos y empleados. Así mismo pudimos constatar que el silencio afecta negativamente el compromiso y la satisfacción laboral.

## ÍNDICE GENERAL

### CAPÍTULO 1

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
---------------------------	-----------

### CAPÍTULO 2

<b>LA VOZ Y EL SILENCIO EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. COMPORTAMIENTOS DE VOZ.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. EL SILENCIO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>29</b>
2.3.1. Antecedentes .....	29
2.3.2. Qué es el silencio organizativo.....	33
2.3.3. Tipología del silencio organizativo y la voz.....	36
<b>2.4. LA ORTOGONALIDAD DE LA VOZ Y EL SILENCIO.....</b>	<b>40</b>
<b>2.5. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>46</b>

### CAPÍTULO 3

<b>CONCEPTUALIZACIÓN DEL SILENCIO ORGANIZATIVO.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. CONCEPTO DE SILENCIO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>49</b>
3.1.1. La propuesta de Vakola y Bouradas, heredera de Van Dyne, Ang y Botero .	50
3.1.2. La propuesta de Brinsfield.....	52
<b>3.2. UN FENÓMENO DE MÚLTIPLES FACETAS .....</b>	<b>54</b>
3.2.1. El silencio y el liderazgo.....	56
3.2.2. El silencio organizativo y la percepción de equidad.....	59
3.2.3. El silencio y el contrato psicológico.....	60
3.2.4. El silencio organizativo como barrera en la transmisión de conocimiento .	60
3.2.5. El silencio organizativo en los acuerdos de cooperación.....	63
3.2.6. La identidad sexual, una cara más del silencio .....	63
3.2.7. Resumen: Facetas del silencio organizativo.....	67
<b>3.3. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>69</b>

### CAPÍTULO 4

<b>ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1. CAUSAS Y CONTEXTOS FAVORABLES PARA EL DESARROLLO DEL SILENCIO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>71</b>
4.1.1. El miedo: Una puerta de entrada para el silencio organizativo.....	72
4.1.2. El efecto MUM.....	74
4.1.3. La paradoja de Abilene .....	75
4.1.4. Climas de silencio organizativo .....	76
<b>4.2. CONSECUENCIAS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO.....</b>	<b>81</b>
4.2.1. El estado emocional de los empleados .....	84
4.2.2. Consecuencias en la organización .....	85
4.2.3. Interacciones de las consecuencias emocionales y organizativas.....	87

<b>4.3.MODELO DE ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>100</b>
<b>4.4.CONCLUSION .....</b>	<b>111</b>
 <b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>114</b>
<b>5.1.LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>117</b>
<b>5.2.RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>118</b>
5.2.1.Diseño del cuestionario.....	118
5.2.2.Estudio Piloto .....	119
5.2.3.Descripción del cuestionario .....	119
5.2.4.Recogida de datos .....	122
<b>5.3.MEDIDAS DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>122</b>
5.3.1.Escalas de medición del compromiso .....	125
5.3.2.Las medidas de la satisfacción laboral.....	127
5.3.3.Escala de medición del burnout: el Maslach Burnout Inventor.....	130
<b>5.4.ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>133</b>
5.4.1.ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....	134
5.4.2.Análisis Estadístico Multivariante .....	135
 <b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>143</b>
<b>6.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....</b>	<b>144</b>
6.1.1.Descripción de la muestra.....	144
6.1.2.Análisis descriptivo del modelo conceptual.....	146
6.1.3.Miedo.....	147
6.1.4.Diplomacia .....	149
6.1.5.Obediencia .....	150
6.1.6.Comunicación .....	151
6.1.7.Autoritarismo .....	153
6.1.8.Silencio .....	155
6.1.9.Compromiso.....	156
6.1.10.Satisfacción .....	159
6.1.11.Burnout.....	161
<b>6.2.COMPARACIÓN ENTRE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>162</b>
<b>6.3.ANALISIS RELACIONAL DE LOS COMPONENTES.....</b>	<b>165</b>
6.3.1.Contraste de hipótesis .....	170
6.3.2.Modelo propuesto a partir de la relación entre <i>burnout</i> y silencio.....	181
 <b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>185</b>
<b>7.1.CONCLUSIONES.....</b>	<b>186</b>
<b>7.2.CONTRIBUCIONES E IMPLICACIONES .....</b>	<b>190</b>
7.2.1.Contribuciones Académicas .....	190
7.2.2.Contribuciones en las Organizaciones.....	191
<b>7.3.LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>192</b>

**CAPÍTULO 8**

**BIBLIOGRAFÍA ..... 194**

**CAPITULO 9**

**ANEXO : ..... 206**

**Cuestionario empleado para la recolección de datos ..... 206**

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO 2

<b>Tabla 2.1</b> Definiciones de silencio organizativo .....	35
<b>Tabla 2.2</b> Clasificación de silencio y voz .....	39
<b>Tabla 2.3</b> variables que motivan o inhiben la voz .....	41

### CAPÍTULO 3

<b>Tabla 3.1.</b> Resumen de las escalas propuestas para medir el silencio organizativo	53
<b>Tabla 3.2</b> El silencio organizativo desde diferentes facetas .....	83

### CAPÍTULO 4

<b>Tabla 4.1</b> Consecuencias emocionales y organizativas del silencio.....	82
<b>Tabla 4.2</b> Influencias emocionales y organizativas del silencio en el compromiso, la satisfacción y el burnout .....	88
<b>Tabla 4.3.</b> Resumen del modelo de los tres componentes de Meyer y Allen.....	93
<b>Tabla 4.4</b> Evolución histórica de la consideración hacia el trabajo .....	95
<b>Tabla 4.5.</b> Perspectivas en la definición de satisfacción laboral .....	96

### CAPÍTULO 5

<b>Tabla 5.1.</b> Hipótesis planteadas.....	116
<b>Tabla 5.2</b> Datos de la muestra .....	118
<b>Tabla 5.3</b> Escalas utilizadas en el estudio .....	124
<b>Tabla5.4</b> Instrumentos para medir la satisfacción laboral.....	128
<b>Tabla5.5</b> Cuestionario Maslach Burnout Inventory .....	131
<b>Tabla 5.6</b> Escalas del MBI-GS.....	132
<b>Tabla 5.7</b> Tabla códigos de preguntas encuesta.....	134

### CAPÍTULO 6

<b>Tabla 6.1</b> Miedo .....	838
<b>Tabla 6.2</b> Obediencia .....	150
<b>Tabla 6.3</b> Fluidez en la comunicación .....	152
<b>Tabla 6.4.</b> Intención de comunicación con los supervisores .....	153
<b>Tabla 6.5</b> Desinterés de la alta gerencia .....	154
<b>Tabla 6.6</b> Prejuicio.....	155
<b>Tabla 6.7</b> Silencio.....	156
<b>Tabla 6.8</b> Compromiso afectivo .....	157
<b>Tabla 6.9</b> Compromiso de continuidad.....	158

<b>Tabla 6.10</b> Compromiso Normativo.....	159
<b>Tabla 6.11</b> Satisfacción como estado emocional.....	160
<b>Tabla 6.12</b> Satisfacción actitud generalizada hacia el trabajo .....	161
<b>Tabla 6.13</b> Burnout .....	162
<b>Tabla 6.14</b> Tabla comparativa de silencio entre docentes y administrativos.....	163
<b>Tabla6.15</b> Planteamiento de hipótesis .....	168
<b>Tabla 6.16</b> Resumen contraste de hipótesis.....	178
<b>Tabla 6.17</b> Resumen contraste de hipótesis entre docentes y administrativos .....	180

## ÍNDICE DE FIGURAS

### CAPÍTULO 1

<b>Figura 1.1</b> Estructura de la tesis doctoral.....	177
--	-----

### CAPÍTULO 2

<b>Figura 2.1</b> Modelo de campos de la comunicación.....	21
<b>Figura 2.2</b> La ortogonalidad del silencio y la voz.....	28
<b>Figura 2.3</b> Ortogonalidad de silencio y voz .....	43
<b>Figura 2.4</b> Modelo de ortogonalidad de silencio y voz .....	45

### CAPÍTULO 3

<b>Figura 3.1</b> Barreras en la transmisión de conocimiento.....	62
---	----

### CAPÍTULO 4

<b>Figura 4.1</b> Causas del silencio organizativo.....	72
<b>Figura 4.2</b> Efectos del silencio y la voz.....	81
<b>Figura 4.3</b> Relación de consecuencias emocionales y organizativas que afectan el compromiso .....	90
<b>Figura 4.4</b> Relación de consecuencias emocionales y organizativas que afectan la satisfacción.....	90
<b>Figura 4.5</b> Relación de consecuencias emocionales y organizativas que afectan el burnout.....	91
<b>Figura 4.6</b> Manifestaciones de burnout .....	99
<b>Figura 4.7</b> Modelo relación de silencio con burnout.....	100
<b>Figura 4.8</b> Silencio organizativo, antes y después.....	101
<b>Figura 4.9</b> Causas y contextos del silencio organizativo.....	102
<b>Figura 4.10</b> Miedo y silencio organizativo.....	103
<b>Figura 4.11</b> Diplomacia y silencio organizativo .....	137
<b>Figura 4.12</b> Obediencia y silencio organizativo .....	104
<b>Figura 4.13</b> Comunicación y silencio organizativo .....	105
<b>Figura 4.14</b> Autoritarismo y silencio organizativo .....	106
<b>Figura 4.15</b> Antecedentes del silencio organizativo .....	107
<b>Figura 4.16</b> Consecuencias del silencio organizativo .....	108
<b>Figura 4.17</b> Compromiso y silencio.....	109
<b>Figura 4.18</b> Satisfacción y silencio organizativo .....	110
<b>Figura 4.19</b> Burnout y silencio organizativo .....	137
<b>Figura 4.20</b> Modelo antecedentes y consecuencias del silencio organizativo .....	112

## CAPÍTULO 5

<b>Figura 5.1</b> Comunicación como constructo de segundo orden .....	137
<b>Figura 5.2</b> Autoritarismo como constructo de segundo orden .....	137
<b>Figura 5.3</b> Compromiso como constructo de segundo orden .....	138
<b>Figura 5.4</b> Satisfacción como constructo de segundo orden .....	138
<b>Figura 5.5</b> Miedo como constructo formativo .....	139
<b>Figura 5.6</b> Variables modelo antecedentes y consecuencias del silencio organizativo .....	140
<b>Figura 5.7</b> Constructos de segundo orden y formativos del modelo antecedentes y consecuencias del silencio organizativo .....	141

## CAPÍTULO 6

<b>Figura 6.1</b> Relaciones entre los constructos del modelo antecedentes y consecuencias del silencio organizativo.....	167
<b>Figura 6.2</b> Consecuencias del silencio organizativo.....	182
<b>Figura 6.3</b> Modelo antecedentes y consecuencias del silencio organizativo, con el burnout como una consecuencia mediada entre compromiso y satisfacción.....	183

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

### CAPÍTULO 5

<b>Gráfica 5.1</b> Porcentajes de participación .....	122
---	-----

### CAPÍTULO 6

<b>Gráfica 6.1</b> Antigüedad en la institución.....	145
<b>Gráfica 6.2</b> Rangos de edad.....	145
<b>Gráfica 6.3</b> Nivel de formación .....	146
<b>Gráfica 6.4</b> Gráfico PLS.....	169
<b>Gráfica 6.5</b> Correlación miedo-silencio.....	170
<b>Gráfica 6.6</b> Correlación diplomacia-silencio.....	171
<b>Gráfica 6.7</b> Correlación obediencia-silencio .....	172
<b>Gráfica 6.8</b> Correlación Comunicación-silencio .....	173
<b>Gráfica 6.9</b> Correlación Autoritarismo-silencio .....	174
<b>Gráfica 6.10</b> Correlación silencio- compromiso.....	175
<b>Gráfica 6.11</b> Correlación silencio- satisfacción .....	176
<b>Gráfica 6.12</b> Correlación silencio-Burnout.....	177

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

**L**a comunicación en las organizaciones es fundamental, porque de ella dependen que las ordenes, las instrucciones, los llamados de atención e incluso los procedimientos laborales se lleven de la mejor manera. Pero existen barreras que afectan y entorpecen este proceso, uno de ellos es el fenómeno del silencio organizativo, el cual consiste en la retención de opiniones, información e inquietudes por parte de los empleados. Este fenómeno pasa inadvertido ante los ojos de los gerentes y directivos, quienes muchas veces creen que el silencio de los empleados es una muestra de aceptación, aprobación y acuerdo con las diferentes situaciones por las que pueda estar atravesando dicha organización.

El miedo, la indiferencia, un ambiente laboral injusto, un estilo de liderazgo inadecuado o hacer parte de una minoría (ya sea étnica o de otra índole), son algunas de las causas del silencio organizativo, pues los empleados muchas veces temen ser aislados socialmente por ser tildados de problemáticos, siendo removidos de su cargo y/o despedidos en el peor de los casos, en otras palabras sancionados, por atreverse a tratar asuntos que son incómodos para sus jefes. En este mismo sentido, también se encuentran las organizaciones que obligan a los empleados de todos los rangos a guardar silencio, bajo el pretexto de la confidencialidad, lo cual no está del todo mal, siempre y cuando dicha confidencialidad este acorde con los lineamientos éticos de la empresa y el empleado.

Los efectos que el silencio organizativo trae a las empresas van desde la insatisfacción laboral, la baja productividad, la no detección de errores, hasta la destrucción de la creatividad. Este fenómeno también tiene consecuencias emocionales para los trabajadores que lo padecen, pues algunos estudios, que antecedieron esta tesis, encontraron que la inseguridad, el resentimiento, la rabia, la baja autoestima, el desánimo y el burnout (síndrome del quemado), son emociones que padecen quienes practican el silencio organizativo dentro de su lugar de trabajo.

Tomando como punto de partida lo expuesto en los párrafos anteriores, la finalidad de la presente tesis doctoral es conocer cómo el silencio organizativo afecta el compromiso y la satisfacción en el trabajo, además de conocer cómo este fenómeno contribuye al burnout en instituciones universitarias. Dicho propósito requiere, en primer lugar, entender con detalle el fenómeno del silencio organizativo y sus causas, entre las que encontramos el miedo, la diplomacia, la obediencia, la fluidez e intención de la comunicación con los supervisores y el autoritarismo. En segundo lugar, el propósito planteado precisa la realización de un estudio empírico, que permita incrementar el conocimiento alrededor del silencio organizativo y entender la forma cómo este fenómeno afecta el compromiso, la satisfacción y el burnout.

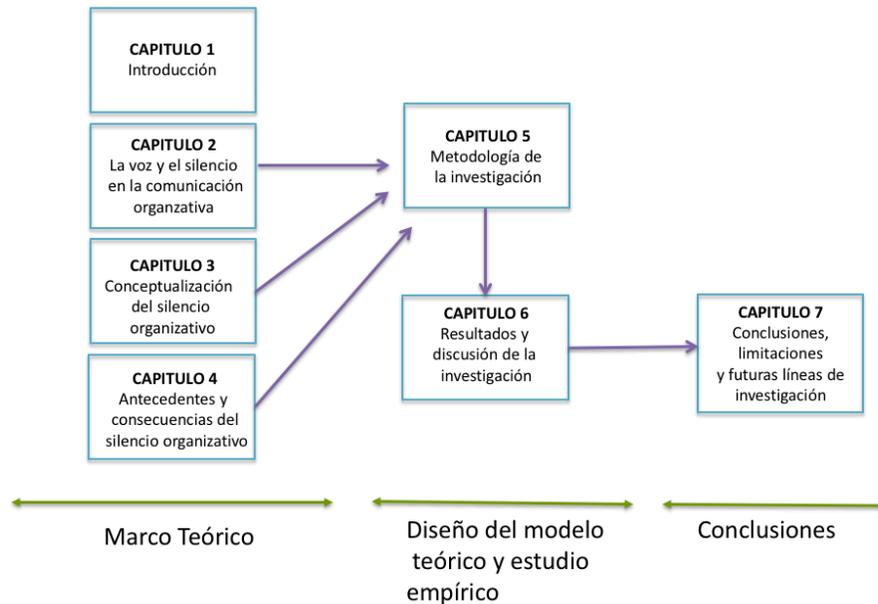
Los objetivos específicos que permiten concretar el objetivo general y que guían el progreso de la investigación, son:

1. Entender cada una de las causas del silencio organizativo, identificando la forma cómo interfieren en el desarrollo de las labores propias de las instituciones universitarias.
2. Ampliar el conocimiento del silencio organizativo, sus múltiples facetas y los contextos favorables en los que se desarrolla este fenómeno.
3. Comprender las consecuencias emocionales y organizativas, cuando se presenta silencio en una organización.
4. Indagar acerca de las escalas que se han propuesto para medir el silencio organizativo, ya que es un constructo relativamente nuevo, cuya teoría se está desarrollando en la actualidad.
5. Conocer el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el burnout, para entender la forma cómo el silencio organizativo se relaciona con cada uno de ellos y la manera como los afecta.

La estructura de esta tesis doctoral consta de tres fases, la primera contiene todos los fundamentos teóricos, la segunda es el desarrollo del trabajo empírico y la obtención

de resultados y la tercera fase, son las conclusiones e implicaciones organizativas y académicas de la investigación. La siguiente figura ilustra las fases descritas.

**Figura 1.1** Estructura de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia

Tal y como lo muestra la figura 1, los capítulos 2, 3 y 4 se orientan a presentar el marco teórico que sustenta esta investigación. Así, el primer capítulo contiene la introducción, el capítulo 2 provee toda la información de los antecedentes, definición y tipología del silencio organizativo.

En el tercer capítulo se amplía el conocimiento del silencio organizativo mediante las diferentes relaciones que este fenómeno tiene con el liderazgo, el contrato psicológico, la transmisión de conocimiento, los acuerdos de cooperación y hasta con la identidad sexual. También se profundiza en los contextos que favorecen la aparición de silencio y las consecuencias emocionales y organizativas que conlleva callar opiniones, inquietudes y desacuerdos.

El cuarto capítulo está enfocado en plantear el modelo teórico de la investigación, para luego presentar las escalas de medida del silencio, el compromiso organizativo y la satisfacción laboral, no sin antes haber explicado en qué consisten estos últimos. Al final de este capítulo se explica el burnout y el inventario con el cual se mide que tanto síndrome padece un trabajador.

En el capítulo 5 se presenta la metodología, tomando como fundamento la teoría presentada en los tres primeros capítulos con la cual se construye un instrumento de recolección de datos y se decide la forma en que los datos serán procesados para la obtención de los resultados. El estudio empírico se realizó en siete universidades de la ciudad de Cali en Colombia, la encuesta fue entregada a trabajadores del área administrativa y del área docente, quienes suministraron información acerca de situaciones en las que se presenta el silencio organizativo.

Los hallazgos o resultados son presentados en el capítulo 6, en cual se realiza un análisis de la relación que la literatura presenta y los datos obtenidos por el estudio, lo cual permite la construcción de sexto y último capítulo, donde se recogen las conclusiones de la presente tesis doctoral y las implicaciones que dichas conclusiones traen para las organizaciones y la academia.

Por último, se incluyen en el séptimo capítulo las limitaciones y futuras líneas de investigación, desde las que se puede contribuir al estudio del silencio organizativo, tanto desde el punto de vista de la gestión, como en el de la comunicación.

**CAPÍTULO 2**

**LA VOZ Y EL SILENCIO EN LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA**

**L**a primera parte de este capítulo tiene como objetivo explicar la importancia de la voz y el silencio en la comunicación organizativa, entendiendo su influencia en el flujo normal de trabajo en una organización. En la segunda parte se identificarán los antecedentes, definiremos el silencio organizativo y presentaremos la tipología de dicho fenómeno. En la tercera y última parte hablaremos de la ortogonalidad del silencio y la voz, y cómo se ve reflejada esta situación en el contexto organizacional.

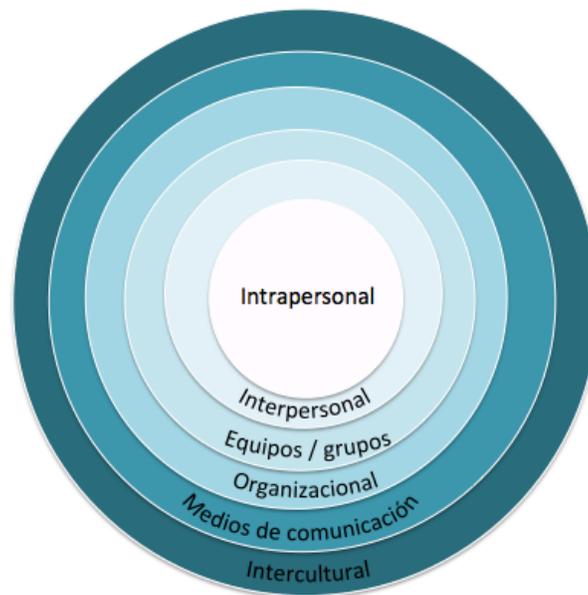
## **2.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA**

Para hablar de comunicación organizativa hemos querido iniciar este apartado con una metáfora contenida en Pardo y Luna (2007, pág. 358), ya que muestra la forma en la que la comunicación contribuye al buen funcionamiento de la empresa: “Podríamos imaginar que la comunicación en la empresa es algo así como la savia en una planta. Al igual que la savia aporta los nutrientes a toda la planta para que ésta se desarrolle, la comunicación aporta información a los distintos departamentos y personas para que puedan funcionar. Sin información los empleados y los departamentos carecen del sustento básico para trabajar y la empresa pierde su capacidad de competir en el mercado”.

De acuerdo con la definición de Fernández (1997, pág. 27), la comunicación organizativa es el “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Como vemos en la figura 2.1, la comunicación cuenta con diferentes áreas que demuestran que las organizaciones tienen que alinear sus mensajes con el público interno y con el público externo (Argenti & Haley, 2006) a través de diferentes canales de comunicación, pues la variedad de públicos –empleados, clientes, comunidad– tienen acceso a la información que se ha compartido con otros, obligando a la organización a ser coherente y a estar alineada con una estrategia que le permita conectarse con dichos públicos (Eunson, 2012).

**Figura 2.1** Modelo de campos de comunicación



Fuente: Eunson (2012)

La importancia de la comunicación organizativa radica en que es fundamental a la hora de planear tareas, cumplir funciones, realizar evaluaciones y crear un ambiente propicio de trabajo con un liderazgo eficaz (Paccha, 2008); de hecho, es usual encontrar en las investigaciones el término de “voz”, para referirse a la comunicación entre empleados y directivos, así como a la de empleados entre sí. Sin embargo, la comunicación no tiene un único objetivo, pues es un instrumento que permite alcanzar diferentes propósitos dentro de la organización, pues de lo que se trata es

que la información fluya en el momento preciso donde debe utilizarse (Pardo & Luna, 2007).

La comunicación organizativa o voz tiene lugar a través de dos tipos de canales, los formales y los informales. Los canales formales son aquellos preestablecidos oficialmente por la organización, para que los miembros de la empresa puedan hacer llegar la información a la persona indicada, que a su vez pueden ser ascendentes, descendentes, horizontales o cruzadas, y son indispensables a la hora de desarrollar una labor. Otro tipo de canal es el informal, es decir, una comunicación no oficial, que surge de manera espontánea y no utiliza los canales establecidos por la empresa (Newstorm, 2007).

Centrándonos en la comunicación formal de la organización encontramos la comunicación descendente, la cual se refiere al flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores, es decir, que tiene su origen en gerentes y supervisores y va en dirección hacia abajo en cascada. Esta comunicación le da prioridad a los temas de la organización y se caracteriza por tratar temas muy específicos, por ejemplo los objetivos a alcanzar o las órdenes de ejecución.

La comunicación ascendente en la organización es aquella información que surge de niveles inferiores hacia niveles superiores. Por lo general es necesaria en las diferentes áreas de trabajo y puede tratarse de una información rutinaria o estratégica, según sea el caso. Esta comunicación es una herramienta que permite a los empleados expresar opiniones, sugerir mejoras y proporcionar retroalimentación de los problemas de la organización. Llacuna y Pujol (2004) afirman que los empleados de las empresas que cuentan con una buena comunicación ascendente, perciben un interés real por parte de sus superiores, lo cual anima a estos empleados a informar a sus jefes acerca de cuestiones importantes para la organización.

También encontramos la comunicación lateral u horizontal, la cual se refiere a la comunicación que se lleva a cabo entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.

Este tipo de comunicación es útil para coordinar esfuerzos que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, así como también permite que los empleados resuelvan problemas de forma colectiva, es decir que puedan compartir información con compañeros y jefes, la cual les permite llegar a soluciones.

Por último está la comunicación cruzada, la cual se presenta cuando el flujo de información se da entre empleados de diferentes niveles organizativos que no tienen relación de dependencia directa (Pardo & Luna, 2007); esta comunicación es utilizada frecuentemente en la solución de problemas entre departamentos de la empresa o cuando se realizan actividades interdepartamentales (*ibíd.*), como por ejemplo las celebraciones de aniversarios o fin de año.

En la comunicación organizativa o voz es habitual encontrar una serie de problemas, que entorpecen el proceso comunicativo dentro de una empresa. Entre los más comunes encontramos:

1. Falta de información: Se da cuando la información impartida es insuficiente, causando en el empleado confusión y cierta incompetencia.
2. Falta de confianza personal: Este problema se refiere al bloqueo de información como consecuencia de la falta de confianza que el receptor tiene con el emisor.
3. Exceso de información: Ocurre cuando los empleados reciben una alta cantidad de información, hasta el punto de confundirse o perder el objetivo de la información misma.
4. Complejidad de la información: Esta barrera de la comunicación se presenta cuando los empleados no han sido capacitados para entender determinada jerga, nomenclatura, codificación, o cuando el léxico utilizado puede causar confusión.

5. Suposiciones: Es posible que el líder presuma que la información ha sido clara para sus empleados y no indague al respecto, lo cual termina generando malos entendidos.
6. Inconveniencia de la información: Se presenta cuando la información no se difunde en el momento indicado porque representa un beneficio para la organización; por ejemplo, procesos que deben ser confidenciales para asegurar un feliz término o para proteger ideas que pueden ser fáciles de copiar.
7. Filtración: Es una selección parcial de información hecha por los emisores para que los receptores reciban sólo la información que, a juicio de los propios emisores, desean escuchar.
8. Distorsiones: Es cuando se altera de una manera deliberada un mensaje, solo para alcanzar objetivos personales u organizacionales (Juevez, Paredes, & Rojas, 2012).

Dado el interés de esta investigación, en este punto es conveniente aclarar que para muchos investigadores la expresión “hacer uso de la voz” se refiere a la capacidad que tienen los individuos de transmitir un mensaje, ya sea a sus compañeros de trabajo o a sus directivos, es decir que cuando un individuo se comunica mediante cualquiera de las formas de comunicación ya mencionadas, está haciendo uso de la voz.

Antes de comenzar a estudiar el silencio organizativo, teniendo en cuenta la fuerte conexión entre voz y silencio, consideramos importante hablar primero de los comportamientos de voz, con el fin de entender mejor los comportamientos de silencio de los individuos en una organización, los cuales analizaremos ampliamente en los apartados posteriores al estudio de la voz, ya que constituyen el eje central de esta investigación.

## 2.2. COMPORTAMIENTOS DE VOZ

En el ámbito organizativo es usual encontrar investigaciones que hablan de “voz”, para referirse a la forma como se comunican los individuos en una empresa, ya sea de acuerdo con su jerarquía, el ambiente de trabajo, los conflictos, etc. Tal es el caso de Hirschman, quien en 1970 analiza la influencia de la voz en la salida de los empleados de una organización y quien logra concluir que un empleado puede hacer uso de la voz y permanecer en la empresa. En su estudio, Hirschman también afirma que la voz es un mecanismo usado por el empleado, con el fin de propiciar un cambio, convirtiendo la voz en una herramienta universal utilizada por los empleados (Hirschman, 1970).

Las empresas valoran la voz, tanto de directivos como empleados, y la consideran importante porque son conscientes de que por medio de ella reciben ideas, conocimientos y sugerencias, por lo cual muchas de ellas deciden adoptar políticas de puertas abiertas al diálogo con sus trabajadores (Ozdemir & Sarioglu-Ugur, 2013). Para Ozdemir y Sarioglu-Ugur (2013) las organizaciones que escuchan la opinión de sus empleados frente a la gestión, los procesos y cambios, pueden adaptarse y contribuir al aprendizaje organizacional.

Lepine y Van Dyne (2001) señalan que la voz de los empleados no es solo la comunicación con la dirección, sino también un medio de comunicación para el cambio orientado a la intención de mejorar una situación. En este mismo sentido, Choi (2007) afirma que la voz representa la intención del empleado de hacer cambios constructivos en su entorno de trabajo, validando la relación positiva de la voz con la satisfacción en el trabajo, la autogestión y la autoestima (LePine & Van Dyne, 1998).

El estudio realizado por McClean, Burris y Detert (2013) complementa las afirmaciones acerca de los impactos positivos de la voz, ya que estos investigadores encontraron que la voz puede mejorar los resultados empresariales cuando los gerentes están dispuestos a responder inquietudes, y cuando se muestran dispuestos al cambio.

En una reciente investigación, Morrison (2014) afirma que las organizaciones tienen un mejor desempeño cuando los empleados hacen uso de la voz para compartir sus opiniones y preocupaciones, conclusión que es compartida por Detert y Burris (2007), ya que las ideas y sugerencias de éstos, pueden ayudar a las empresas a tomar decisiones más informadas, corregir errores a tiempo y tomar ventaja de las oportunidades (Morrison, 2014); sin embargo, los efectos positivos de la voz disminuyen en ambientes con conflictos, ya que sobrecarga la toma de decisiones y es difícil adoptar medidas y llegar a un consenso (Morrison & Milliken, 2000; Morrison, 2014).

Por otro lado, existen estudios que contradicen lo hallado por Hirschman en 1970, los cuales concluyen que el uso de la voz por parte de los empleados es seguido por la salida de éstos de la organización (Burris, Detert, & Chiaburu, 2008). Otros estudios sugieren que hacer uso de la voz es difícil y se puede convertir en un acto amenazante para los directivos, ya que los empleados no siempre tendrán una percepción positiva de la gestión del jefe (Morrison & Milliken, 2000; Gambarotto & Cammozzo, 2010) y esto conlleva a que los empleados adopten posturas alternativas a la voz.

De acuerdo con Zhou y George (2001), cuando los empleados insatisfechos hacen uso de la voz, convierten la insatisfacción en un acto positivo que permite llegar a la corrección de errores dentro de la organización (Hirschman, 1970). En este mismo sentido, Rousseau (1995) afirma que la voz se traduce en acciones que toman las víctimas para remediar la violación del contrato psicológico; tales acciones se traducen en presentación de quejas formales o denuncia de irregularidades ante un directivo, pues el uso de la voz es un esfuerzo constructivo por mantener el contrato psicológico y es más probable que se presente cuando:

- Existe una relación positiva y de confianza
- Existe un canal de comunicación
- Las personas creen que pueden influir en la contraparte del contrato
- Otros individuos hacen uso de la voz

Investigaciones como la realizada por Premeaux y Bedeian (2003), nos han permitido explicar las motivaciones personales que tienen los individuos al momento de usar la voz. Para estos autores existen dos situaciones importantes que moldean los comportamientos de voz del empleado. La primera de ellas es denominada “comportamiento discrecional”, el cual se refiere a que el empleado hará uso de la voz cuando considera que no tendrá un alto costo en su vida laboral. La segunda situación se denomina “factores contextuales”, esto es, el empleado evaluará la forma como la alta dirección recibe las sugerencias y de acuerdo a esto hará o no uso de la voz (Premeaux & Bedeian, 2003). Pero los hallazgos hechos a partir del estudio en mención, no paran ahí, pues se encontró que el autocontrol<sup>1</sup> y la autoestima<sup>2</sup> que las personas tienen, son factores que permiten predecir el uso o no de la voz, es decir que las personas con una alta autoestima y un bajo autocontrol tienden a usar la voz más a menudo; mientras que los empleados con baja autoestima y alto autocontrol hacen menos uso de la voz debido a que tienen la necesidad de aceptación por parte de otros y quieren evitar una situación de evaluación negativa (Brinsfield, 2009).

En 2012 una serie de experimentos realizados por Whiting, Maynes, Podsakoff y Podsakoff, en los cuales buscaban explorar los factores que moderan el uso de la voz, dieron como resultado que cuando los empleados tienen comportamientos de voz, su desempeño fue calificado más alto, el individuo es considerado como un elemento constructivo dentro de la organización y si el mensaje emitido contenía una solución, el empleado era tenido en cuenta como una persona digna de confianza (Whiting, Maynes, Podaskoff, & Podaskoff, 2012).

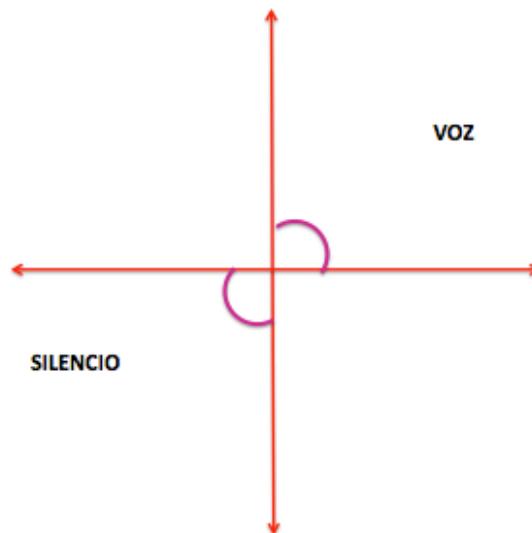
---

<sup>1</sup> Autocontrol: Mide el grado en el cual la gente observa, regula y controla sus apariciones en público; los individuos con alta autorregulación son más conscientes de sí mismos y se desenvuelven bien frente al público (Snyder, 1987) .

<sup>2</sup> Autoestima: Es la favorabilidad de la autoevaluación del individuo, es un importante predictor de actitudes y comportamientos en el ámbito empresarial (Watson, Suls, & Haig, 2002, P.185), y tiene un efecto positivo y significativo en la expresión de los individuos (LePine & Van Dyne, 1998)

La renuncia a hablar, compartir y/o proporcionar información, es decir el silencio, tiene el potencial de afectar negativamente la confianza y la motivación de los empleados, así como también a la toma de decisiones, la corrección de errores y los procesos de innovación de la organización (Beer & Eisenstat, 2000). Sin embargo, existe otro enfoque que considera que el silencio y la voz son dos constructos separados e independientes, aunque parezcan los polos opuestos de una misma dimensión (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). En este mismo sentido, Schlosser y Zolin (2012), afirman que la voz y el silencio no son antagonistas, sino que son considerados como ortogonales, es decir, que están ligados entre sí, aunque sus comportamientos sean opuestos y diferentes. Siguiendo estos puntos de vista, Pinder y Harlos (2001), aseguran que el silencio y la voz no se pueden dar simultáneamente, ya que el silencio no se limita a la falta de sonido, por lo cual ellos lo consideran como una forma de comunicación en la que existe una variedad importante de sentimientos, pensamientos y acciones. La figura 2.2 representa gráficamente esa ortogonalidad del silencio y la voz que propugnan Schlosser y Zolin (2012).

**Figura 2.1** La ortogonalidad del silencio y la voz



Fuente: Elaboración propia

## 2.3. EL SILENCIO ORGANIZATIVO

Cuando se habla de los problemas que afectan a las empresas, se tienen en cuenta factores financieros, de producción, estructurales, de calidad. Sin embargo, existen complicaciones de índole social, psicológico y emocional que no reciben la misma atención por parte de las investigaciones organizativas (Pinder & Harlos, 2001); aunque estudios como los realizados por Vaughan (1998) y Premeaux (2003) hayan demostrado que estos tres últimos tienen el potencial de generar dificultades muy serias que pueden dar como resultado incluso el cierre de una compañía. Tal es el caso del silencio organizativo, un fenómeno colectivo por el cual los empleados y directivos retienen información, opiniones y preocupaciones sobre problemas de la empresa (Morrison & Milliken, 2000).

### 2.3.1. Antecedentes

En su libro *Storytelling*, Christian Salmon hace una interesante reseña histórica acerca de la aparición del silencio en las organizaciones. Este autor afirma que el silencio fue impuesto en el mismo momento en que aparecieron las fábricas, ya que las industrias manufactureras “están calcadas del modelo militar” (Salmon, 2008, pág. 70), introduciendo la disciplina militar al mundo de la producción y dando como resultado una organización fuertemente jerárquica que no permite los intercambios verbales por medio de una intensa vigilancia. Hacia 1819, Charles Dupin visitó una fábrica y escribió: “Al entrar a los establecimientos, sorprende el orden general que presentan. Los obreros trabajan activamente, casi siempre en silencio” (Salmon, 2008, pág. 70). Casi cincuenta años después, Marie-Victorie Louis (hija de Luis XV) escribió: “En las fábricas de tabaco las obreras no tienden a hablar, ni a sonreír” (Salmon, 2008, pág. 71).

En 1898, el periódico *La Fronde* (diario feminista francés) publicó una declaración hecha por una empleada de una tienda: “Tenemos que aceptar salarios que no bastan para sobrevivir y callarnos; tenemos que soportar estar de pie, algo intolerable al cabo

de unas horas, y callarnos; en verano debemos padecer el exceso de calor, y callarnos; en invierno el exceso de frío, y callarnos; tras una jornada insoportable, tenemos que quedarnos cuando y como lo quieran nuestros amos, y callarnos; tenemos que soportar las propuestas brutales de nuestros patrones, y callarnos. Callarnos, siempre callarnos, si no queremos que nos despidan” (Salmon, 2008, pág. 71).

En el siglo XX, el silencio tiene un gran despliegue en la empresa fordista y la palabra de los obreros es calificada de “cotilleo” o “cháchara”; como consecuencia, el ruido de las maquinas sustituye la palabra de los obreros y aparece una resistencia pasiva donde se preparan huelgas y paros. Aunque el silencio aparece con la revolución industrial como una forma de control, es sorprendente que en pleno siglo XXI siga presente en compañías de todo tipo y que además se obligue a los empleados a silenciarse bajo el pretexto de la confidencialidad, como ocurrió con la empresa Enron en Estados Unidos (Salmon, 2008).

El término silencio organizativo como tal fue acuñado en el año 2000 por las investigadoras Morrison y Milliken para explicar las razones por las cuales las organizaciones detectan problemas de forma tardía, o simplemente desconocen la insatisfacción que pueden estar teniendo sus empleados<sup>3</sup> con respecto a algunas situaciones que se puedan estar presentando en la empresa. No obstante, el silencio despertó interés desde mucho antes. Tal es el caso de la doctora Elizabeth Noelle-Neumann, quien a mediados de la década de los setenta realizó una investigación de la cual hablaremos a continuación, así como de otros estudios que dieron pie al análisis de este fenómeno.

### **2.3.1.1. La Teoría de la Espiral del silencio**

En 1977 la politóloga alemana Elisabeth Noelle-Neumann dio a conocer la teoría de la *espiral del silencio*, teoría desde la cual se busca estudiar a la opinión pública como una

---

<sup>3</sup> Es importante aclarar que a lo largo de esta tesis, hablamos de empleados para referirnos a jefes y subordinados, pues sin importar el rango, todos reciben un pago a cambio de ejercer sus funciones y todos están expuestos al silencio organizativo.

forma de control social en la que los individuos adaptan su comportamiento de acuerdo a las opiniones de las mayorías. La teoría de la espiral del silencio se explica a partir de cuatro supuestos básicos (Noelle-Neumann, 1974):

1. Las personas tienen un miedo innato al aislamiento.
2. La sociedad amenaza con el aislamiento al individuo que se desvía.
3. El individuo intenta captar corrientes de opinión, como consecuencia al miedo a ser aislado.
4. Como respuesta al miedo, se oculta y/o se afecta la expresión de las opiniones.

La teoría de la espiral del silencio muestra a la opinión pública como un tribunal o un juez, ante el cual los individuos deben comportarse correctamente para evitar ser aislados; sin embargo, en las organizaciones apenas se está indagando en la forma como el grupo de trabajadores puede convertirse en un control social al interior de la empresa, modificando las emociones y las conductas que las personas tienen ante diferentes situaciones.

Para Noelle-Neumann “el clima de opinión” son las tendencias que un grupo tiene hacia determinadas situaciones, las cuales se cristalizan en opciones; luego, la opción mayoritaria se comporta de forma similar a un contagio, es decir, que se propaga rápidamente en una sociedad.

#### **2.3.1.2. El boom del silencio organizativo**

Algo que llamó nuestra atención, fue el interés que varios investigadores tuvieron en el tema del silencio organizativo en 2003, año en el que aparecieron varias publicaciones acerca del tema, muchas de ellas incluidas en la edición especial del *Journal of Management Studies*, la cual tuvo como tema central el silencio organizativo.

Indagando un poco más, encontramos que *The Concours Group* y *VitalSmart*, dos empresas de consultoría especializadas en gerencia, habían publicado que los recientes escándalos financieros (*Enron*, *Tyco Electronics*, *World com*, *HealthSouth*), la

crisis del *New York Times* y la explosión de la nave espacial *Challenger* tenían algo en común: todas estas empresas practicaban algo que estos consultores llamaron "la cultura del silencio", nombre con el cual identificaron la manera como estas empresas gestionaron las conversaciones cruciales que tenían tendencia a ser eludidas por conformismo o temor (Salmon, 2008). Sin embargo, es importante aclarar que en la década de los 70's la expresión "cultura del silencio" fue definida por Freire (1970), como el conjunto de pautas de acción y esquemas de pensamiento que conforman la mentalidad y el comportamiento de los latinoamericanos desde la conquista española, donde la opresión fue moldeando el mutismo y la pasividad. Si bien la definición de Freire parte de los países latinoamericanos, vemos que, sin importar el origen, la cultura o el tipo de conquista que se haya tenido, el silencio es un fenómeno capaz de afectar a todo el mundo.

En febrero de 2007 *The Concours Group* y *VitalSmart*, publicaron un estudio bajo el título "Silence Fails", el cual fue realizado mediante el análisis de 2.200 empresas de diferentes sectores en Estados Unidos. Las motivaciones que llevaron a los consultores a investigar sobre el tema son el fracaso entre el 72% y el 91% de los proyectos que emprenden las empresas, los sobrecostos que tiene la ejecución de los proyectos y el costo en las carreras profesionales de los CEOs y empleados. El citado estudio concluye que:

- Romper la ley del silencio contribuirá a conseguir el éxito en los proyectos.
- Los errores de los proyectos pueden ser cubiertos cuando los problemas son hábil y abiertamente discutidos.
- Los líderes deben tomar medidas que garanticen un entorno donde se desarrollen conversaciones sobre temas que no se abordan y son fatales para el proyecto.

Curiosamente, muchas de estas soluciones ya habían sido expuestas por Morrison y Milliken en sus trabajos de 2000 y 2003.

### 2.3.2. Qué es el silencio organizativo

Aunque en párrafos anteriores hicimos una leve referencia a la definición de silencio organizativo a partir de Morrison y Milliken (2000), consideramos importante para nuestra investigación entender no solo esta definición seminal, sino también todas aquellas que surgieron a partir del estudio de este fenómeno en diferentes entornos, y que obviamente tomaron como base el estudio adelantado por dichas investigadoras en el año 2000. A continuación, empezaremos por definir silencio de una manera general para luego hablar de la explicación que diferentes investigadores han hecho del silencio organizativo de acuerdo con sus estudios, y finalizaremos con una definición de cómo se concibe en este trabajo el fenómeno del silencio organizativo.

La palabra silencio viene del latín *silentum*, que significa callar o ausencia de ruido; para la Real Academia Española significa, “Abstención de hablar, falta u omisión de algo por escrito”.

En el mundo académico el silencio ha despertado mucho interés entre algunos investigadores. Para Cohen y Levinthal (1990) el silencio en un empleado refleja objeción ante una situación injusta, mientras muestra una falta de información, cuando éste viene por parte de los directivos, que provoca una sensación de inseguridad en los empleados. En este mismo sentido Parker (1997) conceptualiza el silencio como una respuesta de los empleados ante una situación injusta dentro de la organización y considera que es un medio de salida que éstos utilizan ante dichas situaciones. Consideramos pertinente aclarar que tanto en la investigación de Cohen y Levinthal, como la de Parker, apenas se menciona el silencio organizativo ya que estos autores no tenían como objetivo estudiar dicho fenómeno, sin embargo, para nuestro estudio constituyen un punto de partida importante, antes de adentrarnos en la definición del silencio.

El fenómeno de silencio organizativo fue definido por primera vez en el año 2000, por las investigadoras Frances Milliken y Elizabeth Morrison, a partir de sus estudios de

resistencia al cambio. De acuerdo con estas autoras, el silencio organizativo es un fenómeno colectivo por el cual los empleados retienen información, opiniones y preocupaciones sobre problemas de la empresa (Morrison & Milliken, 2000). Estudios posteriores han agregado aspectos a la definición inicial del silencio organizativo. Por ejemplo, Pinder y Harlos (2001, pág. 334) describen el silencio como “la retención de cualquier forma de expresión acerca del comportamiento del individuo, sus evaluaciones cognitivas o afectivas de sus circunstancias organizacionales a personas que son percibidas como capaces de efectuar un cambio”. Para estos autores el silencio es una forma de comunicación, donde encajan sentimientos, pensamientos y acciones.

Para Bowen y Blackmon (2003), este fenómeno implica que la gente no puede contribuir libremente al discurso dentro de una organización. Siguiendo estas ideas, Perlow y Williams (2003) agregan que un empleado que sufre de silencio organizativo tendrá sentimientos de ira, humillación y resentimiento, lo cual se verá reflejado en la anulación de la creatividad, poniendo en riesgo así la productividad. Por su parte Van Dyne, Ang, & Botero (2003) afirman que el silencio organizativo es la retención intencional de ideas y opiniones relacionadas con la empresa, como respuesta a la injusticia. Para explicar mejor el fenómeno del silencio organizativo, la tabla 2.1 resume las definiciones anteriores y expone las variaciones entre ellas.

**Tabla 2.1** Definiciones de silencio organizativo

Autores	Definición de SILENCIO	Consideraciones
<b>Morrison &amp; Miliken (2000)</b>	Fenómeno colectivo por el cual los empleados retienen información, opiniones y preocupaciones sobre problemas de la empresa	Primera definición formal, que apela a qué se retiene y sobre qué
<b>Pinder &amp; Harlos (2001)</b>	La retención de cualquier forma de expresión acerca del comportamiento del individuo, sus evaluaciones cognitivas o afectivas de sus circunstancias organizacionales a personas que son percibidas como capaces de efectuar un cambio	Aporta más formatos sobre qué se retiene (“cualquier forma de expresión”) y muestra frente a quién se calla
<b>Bowen &amp; Blackmon (2003)</b>	Los empleados no pueden contribuir libremente al discurso dentro de una organización	Además de definirlo como la no contribución al discurso organizativo, incorpora la consideración de silencio como un obstáculo ajeno al empleado (“no pueden contribuir libremente”)
<b>Perlow &amp; Williams (2003)</b>	Anulación de la creatividad de un empleado, debido a sentimientos de ira, humillación y resentimiento, lo cual perjudica la productividad	Recurren a un matiz concreto del silencio (la creatividad) y aportan razones (ira, humillación, resentimiento) y consecuencias (menor productividad)
<b>Van Dyne, Ang, &amp; Botero (2003)</b>	La retención intencional de ideas y opiniones relacionadas con la empresa, como respuesta a la injusticia	Recuperan la definición asociada a retención de información y aportan de nuevo una causa (respuesta a la injusticia)

Fuente: Elaboración propia

Quizás porque el silencio organizativo es un concepto joven *versus* otros fenómenos organizacionales, no cuenta con un gran número de definiciones; sin embargo, y tomando como referencia los estudios ya mencionados, podríamos puntualizar que el silencio organizativo es el fenómeno por el cual los individuos en una organización retienen todo tipo de información, opiniones e inquietudes; convirtiéndose en empleados indiferentes, inseguros o con un alto nivel de desconfianza ante los asuntos de la organización. .

Por otro lado, Brinsfield (2009) afirma que el silencio puede afectar a una persona (autor del silencio), a la entidad destino de silencio o a terceros, por ejemplo y como ya lo habíamos mencionado previamente, los astronautas del transbordador

*Challenger* no eran los autores del silencio, ni los ingenieros de la NASA tenían como objetivo acabar con la vida de los 7 astronautas, sin embargo, esa fue la consecuencia de retener información importante.

### 2.3.3. Tipología del silencio organizativo y la voz

Van Dyne, Ang y Botero (2003) se interesaron en el silencio organizativo y obtuvieron nuevos hallazgos en el tema, lo cual les permitió hacer una tipología de acuerdo con las causas que lo provocan, iniciando su estudio basándose en argumentos avanzados por Scott (1993) y por Pinder y Harlos (2001).

Scott (1993) sugiere que el silencio no es solamente lo opuesto a la voz y que las formas de silencio no representan necesariamente un comportamiento pasivo. Es así como para estos autores el silencio tiene una naturaleza compleja y multidimensional, agregando que tanto la voz como el silencio contienen elementos ambiguos que pueden causar interpretaciones erróneas por parte de los observadores, malinterpretando así el silencio y la voz.

Otra investigación que da punto de partida a la tipología propuesta por Van Dyne, Ang y Botero (2003) es la de Pinder y Harlos (2001), quienes encontraron que el silencio puede ser activo, consiente, intencional y con propósito, es decir que el comportamiento de silencio no es inconsciente y un individuo puede decidir si habla o permanece en silencio.

A partir de esto, Van Dyne, Ang y Botero (2003) aseguran que la voz y el silencio son dos constructos separados e independientes, aunque parezcan los polos opuestos de una misma dimensión. En este mismo sentido, Schlosser y Zolin (2012) indican que la voz y el silencio son ortogonales y no polos opuestos del mismo constructo, tal como lo explicamos anteriormente. Para entender mejor los argumentos anteriormente planteados, a continuación explicaremos los tipos de silencio y posteriormente los tipos de voz.

### 2.3.3.1. Tipos de silencio

Van Dyne et al. (2003) se basan en los factores que dan origen al silencio y proponen tres tipos de silencio. A continuación, explicaremos cada uno de los tipos propuestos por los autores:

#### Silencio aquiescente

Los autores definen este tipo de silencio como la retención de ideas, opiniones e información relevantes, basada en la resignación; con este tipo de silencio el individuo adquiere un comportamiento pasivo intencional y en la situación contraria se mostrará dispuesto a involucrarse, a hablar o a intentar cambiar la situación actual.

Los empleados con silencio aquiescente tienen sentimientos de resignación, creen que no hacen la diferencia, es decir, que consideran que con su actitud no conseguirán ningún cambio y por lo tanto no tienen disposición alguna a sugerir o contribuir con ideas a la organización.

#### Silencio defensivo

El silencio defensivo es definido como la retención de información, ideas y opiniones relevantes como una forma de autoprotección, es decir, está basado en el miedo. Este tipo de silencio “es más proactivo, implicando una mayor sensibilización y consideración de alternativas, seguido de una consciencia sobre las ideas, información y opiniones que se van a callar, usando esto como la mejor estrategia de defensa personal” (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003, pág. 1367).

#### Silencio pro-social

Los investigadores definen este tipo de silencio como la retención de ideas, información y opiniones, con el fin de beneficiar a otras personas de la organización, basado en la cooperación.

El silencio pro-social es intencional y proactivo y se enfoca principalmente en los otros. Este es un comportamiento discrecional, es decir que el individuo puede tener un comportamiento ciudadano en la organización manifestado en acatar las normas y en la ayuda o apoyo a sus compañeros; por lo que para los autores el silencio pro-social no puede ser ordenado por una organización. Al igual que el silencio defensivo, el silencio pro-social se fundamenta en la conciencia y consideración de alternativas sobre la información que se va a callar y en contraste al silencio defensivo, el silencio pro-social es motivado por la preocupación hacia los otros más que por temor o por miedo a las consecuencias negativas que puede generar el hablar.

### **2.3.3.2. Tipos de voz**

Como mencionamos anteriormente, la tipología del silencio se ha analizado por los autores junto con la tipología de la voz, ya que consideran que estos dos constructos no son opuestos. Así los tipos de voz son:

#### Voz aquiescente

La voz aquiescente es la expresión verbal de ideas, información y opiniones relevantes para el entorno laboral, basándose en sentimientos de resignación, es decir que las personas comunican su conformidad, aunque ésta difiera de sus propias ideas.

La falta de atención recibida en experiencias anteriores es un factor que fomenta la voz aquiescente.

#### Voz defensiva

Es aquella que surge como un mecanismo de autoprotección, en la cual los empleados hacen énfasis en las explicaciones en rendir cuentas y en dar excusas con el fin de ser reconocidos por los logros y culpar a los otros por los problemas en el trabajo.

Si los empleados le temen a consecuencias negativas producto de la discusión de problemas, probablemente reaccionarán con comportamientos defensivos con el fin de protegerse a sí mismos.

### Voz pro-social

Se define a la voz pro-social como la expresión de ideas, información y opiniones relacionadas con el trabajo motivado por la cooperación. Este tipo de voz es intencional, proactiva y está orientada a los otros y al beneficio de la organización como tal.

La voz pro-social es equivalente al silencio pro-social pues ambos son proactivos, intencionales y requieren algún tipo de esfuerzo.

La tabla 2.2 resume el trabajo realizado por Van Dyne, Ang y Botero (2003) y permite hacer una comparación entre la voz y el silencio, mostrando los motivos que se dan para que se presente cada uno de estos comportamientos.

**Tabla 2.2** Clasificación de voz y silencio

<b>MOTIVO PARA PERMANECER EN SILENCIO</b>	<b>SILENCIO DEL EMPLEADO</b> (retención intencionada de ideas, información y opiniones relacionadas con el trabajo)	<b>VOZ DEL EMPLEADO</b> (expresión intencionada de ideas, información y opiniones relacionadas con el trabajo)
<b>Desvinculación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basado en la resignación</li> <li>Sentimiento de incapacidad de hacer algo o decir algo</li> </ul>	<b>Aquiescente o tolerante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retener ideas basadas en la resignación.</li> <li>Se presenta en individuos desacoplados.</li> <li>Comportamientos de pasividad y no involucramiento.</li> </ul>	<b>Aquiescente o tolerante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los empleados se expresan para asentir, pero no para mostrarse en desacuerdo, basándose en la resignación.</li> <li>Se presenta en individuos desacoplados.</li> <li>Comportamiento proactivo e intencional.</li> </ul>
<b>Auto-protección</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basado en el miedo</li> <li>Sentimientos de miedo ante una persona o situación de alto riesgo.</li> </ul>	<b>Defensivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retener información u opiniones como una estrategia de defensa personal.</li> <li>Se presenta por miedo a las consecuencias que tiene compartir la información.</li> <li>Comportamiento más proactivo, en comparación con el silencio aquiescente.</li> </ul>	<b>Defensivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expresar ideas, solo si estas permiten la autoprotección del empleado.</li> <li>Los empleados buscan mecanismos para culpar a otros por los problemas en la organización.</li> <li>Es un comportamiento proactivo e intencional.</li> </ul>
<b>Comportamiento orientado hacia los otros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basado en la cooperación</li> <li>Sentimiento de cooperación y altruismo</li> </ul>	<b>Pro-social:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retención de información motivados por la cooperación.</li> <li>Se presenta con el fin de beneficiar a otras personas en la organización.</li> <li>Es un comportamiento discrecional y proactivo.</li> </ul>	<b>Pro-social:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expresión de ideas, problemas y soluciones basándose en la cooperación.</li> <li>Se presenta con el fin de beneficiar a la empresa.</li> <li>Es un comportamiento intencional y proactivo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Van Dyne et al. (2003).

## 2.4.LA ORTOGONALIDAD DE LA VOZ Y EL SILENCIO

Retomando el término de ortogonalidad del cual hablamos en el apartado 2.2<sup>4</sup>, consideramos importante en este punto, ampliar el conocimiento alrededor de este tema pues para nuestra investigación entender la voz y el silencio es de vital importancia, ya que como hemos mencionado, pueden parecer polos opuestos de una

<sup>4</sup> Ver pág. 17

misma dimensión (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) donde los individuos pasan de tener comportamientos de voz a tener comportamientos de silencio rápidamente, y en muchas ocasiones ni siquiera ellos mismos son conscientes de ese acto. Pinder y Harlos (2001) afirman que el silencio no es solo la falta de voz, pues éste se puede considerar como una forma de comunicación en la que se expresan pensamientos, sentimientos y acciones; estos investigadores también aseguran que el silencio y la voz pueden darse simultáneamente, lo cual constituye una cuestión interesante que trataremos de abordar en nuestro estudio.

Posteriormente, se afirmó que el silencio y la voz están ligados entre sí, aunque sus comportamientos sean opuestos y diferentes, por lo tanto, son considerados como ortogonales (Schlosser & Zolin, 2012). En este mismo sentido Jensen (1973) señala que existen cinco roles duales de silencio:

1. Une y separa entre sí a los individuos
2. Ayuda y perjudica a los individuos
3. Oculta y suministra información
4. Expresa disidencia y asentimiento
5. Atribuye pensamientos profundos o ningún pensamiento

Los seres humanos vivimos en una constante dualidad entre hablar o callar, la cual experimentamos a lo largo de nuestra vida, en diferentes escenarios y por diferentes motivos. En el mundo organizacional las personas también son susceptibles a esta dualidad, pues ante una situación determinada, el individuo tiene una oportunidad, la cual puede materializar en voz o silencio, de acuerdo a una serie de factores personales y contextuales que afectan la decisión de hablar o permanecer en silencio. En su estudio de 2014, Morrison plantea que existen dos tipos de factores que influyen en el individuo a la hora de optar por la voz o el silencio, unos son motivadores y otros son inhibidores (Morrison, 2014), y agrega que estas dos fuerzas actúan sobre el empleado tirando en direcciones opuestas. En la tabla 2.3 se muestran las variables que motivan o inhiben el uso de la voz según Morrison.

**Tabla 2.3** Variables que motivan o inhiben la voz

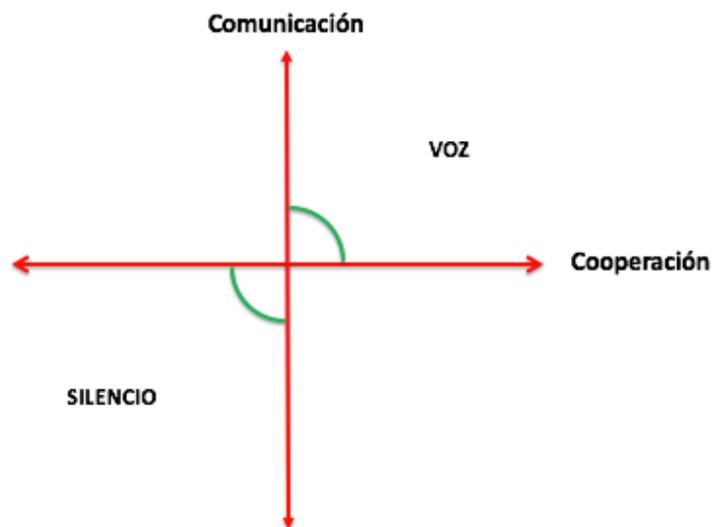
	Motivadores	Inhibidores
Disposiciones individuales	Extraversión Personalidad Proactiva Asertividad Escrupulosidad Orientación al servicio Orientación al cliente	Orientación al logro
Actitudes y percepciones de la organización	Identificación organizacional Identificación de grupos de trabajo Sentido de responsabilidad para el cambio Satisfacción laboral Control e influencia Soporte organizacional	Desapego Impotencia
Emociones, creencias y esquemas	Ira Seguridad psicológica	Miedo Futilidad Riesgo en la imagen o en la carrera
Comportamientos del líder y los supervisores	Franqueza Consulta Intercambio líder-empleado Líder transformacional Liderazgo ético Influencia del líder	Liderazgo abusivo
Otros factores contextuales	Clima de voz grupal Cuidado del clima Mecanismos formales de voz	Estrés social y laboral Clima de miedo y silencio Clima decisivo Estructura jerárquica Cultura de resistencia a cambio

Fuente: Morrison (2014)

Dada la complejidad que puede representar entender que el silencio y la voz no son opuestos o antagonistas entre sí, y basándonos en las afirmaciones de los investigadores mencionados, hemos trabajado la ortogonalidad del silencio y la voz, es decir, que los comportamientos de voz y de silencio están ligados entre sí, y están fuertemente influenciados por la comunicación y la cooperación. A partir del trabajo de Schlosser y Zolin (2012) hemos dotado de significado los ejes de dicha ortogonalidad y proponemos que se trate de un cruce entre comunicación y

cooperación. Para denominar el eje de cooperación nos basamos en la tipología propuesta por Van Dyne, Ang y Botero (2003), donde los autores afirman que los individuos callan motivados por la resignación y el miedo, y hablan motivados por la cooperación, por lo tanto, consideramos este último como un comportamiento que distingue los tipos de voz de los tipos de silencio y es por esta razón que el eje horizontal se denomina de esa manera. Para entender mejor estas afirmaciones la figura 2.3 muestra la representación gráfica de la ortogonalidad del silencio y la voz.

**Figura 2.3** La ortogonalidad del silencio y la voz



Fuente: Elaboración propia

Una vez denominamos los ejes de la figura 3, nos encontramos con el problema de tener dos cuadrantes vacíos, por lo cual decidimos proponer una nueva gráfica, tomando la tipología propuesta por Van Dyne, Ang y Botero (2003). Al cuadrante superior izquierdo lo llamamos “voz aquiescente o defensiva”, la cual se presenta en los casos en que los empleados tienen un bajo nivel de compromiso con la organización, que hace que el individuo se comunica para auto-protegerse, descargándose de posibles culpas, o bien aportando las opiniones o ideas que cree que la organización desea escuchar, sin que sean necesariamente las propias. El cuadrante

superior derecho se refiere a la “voz pro-social”, es decir, aquellos casos en los que los empleados buscan mecanismos para que sus ideas, inquietudes y opiniones sean escuchadas, porque quieren beneficiar a la organización ya que cuentan con un alto nivel de cooperación. En el cuadrante inferior izquierdo encontramos el “silencio aquiescente y/o defensivo”, el cual se refiere a los casos en que los individuos tienen un bajo nivel de compromiso y cooperación con la organización, por lo que deciden deliberadamente callar sus ideas, inquietudes y opiniones. En el último cuadrante, tenemos el “silencio pro-social”, es decir, aquellas situaciones en las que los empleados tienen un alto nivel de cooperación con la organización y como tal consideran que expresar determinadas ideas, inquietudes y opiniones sería perjudicial para otras personas y/o la organización, por lo que optan por callarlas.

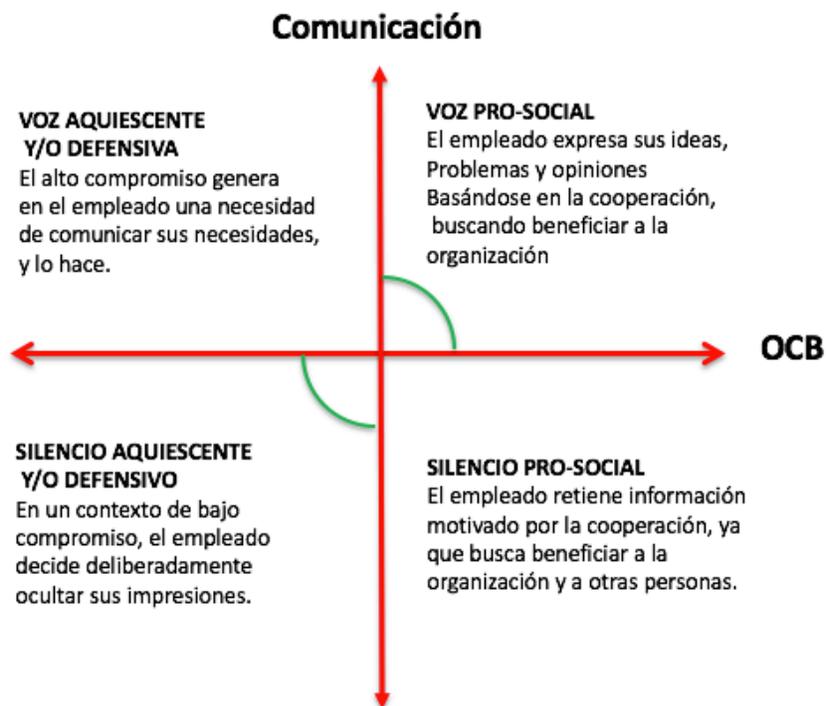
Aunque con la inclusión de la tipología del silencio podíamos explicar mejor los comportamientos que presenta la ortogonalidad, seguíamos considerando la denominación del eje horizontal, pues un concepto más amplio mejoraría el entendimiento de la ortogonalidad del silencio y la voz. Es así como decidimos incluir el comportamiento de ciudadanía organizacional como variable para mediar entre los comportamientos de silencio y voz.

El término “Comportamiento de Ciudadanía Organizacional” (en adelante OCB por sus siglas en inglés *Organizational Citizenship Behavior*) fue acuñado en 1988 por Dennis Organ, para referirse a todo comportamiento individual discrecional que no es reconocido por el sistema de recompensa formal y que no forma parte de la descripción del trabajo, pero que resulta beneficioso para la organización. El OCB tiene tres aspectos importantes (Organ, 1988):

1. Es una conducta que es llevada a cabo por el empleado de forma voluntaria.
2. Tiene comportamientos extra-rol, es decir, que va más allá de lo exigible en su trabajo.
3. Contribuye positivamente a la eficacia de la organización.

En años posteriores, el OCB fue comparado con comportamientos pro sociales, los cuales se definen como las conductas que tienen el objetivo mejorar el bienestar de la otra persona dentro de una organización (Brief & Motowidlo, 1986). Para Van Dyne et al. (2003) la voz y el silencio pueden ser pro sociales; es decir que cuando la voz es pro social el empleado expresará ideas, opiniones e información relacionadas con el trabajo motivado por la cooperación; mientras que en el silencio pro social el empleado retendrá opiniones, información e ideas relacionadas con el trabajo, con el fin de beneficiar a otras personas en la organización y, al igual que en la voz pro social, la motivación de este tipo de silencio es la cooperación. En definitiva, un empleado puede mostrar OCB tanto haciendo uso de la voz como permaneciendo en silencio. La figura 2.4 muestra gráficamente lo que acabamos de explicar.

**Figura 2.4 Modelo de ortogonalidad del silencio y la voz**



Fuente: Elaboración propia

## 2.5.CONCLUSIÓN

El silencio y la voz son dos comportamientos que se presentan en el día a día de las organizaciones y no tienen ninguna distinción en quién se presenta, es decir, puede tratarse de un directivo o un empleado.

Pareciera que el comportamiento ideal dentro de una organización sería el comportamiento de voz, ya que, por medio de él, la dirección de una empresa puede adquirir información no solo laboral, sino también emocional por parte de los individuos, lo que en últimas podría convertirse en una detección temprana del silencio organizativo, llevando a la empresa a encontrar correctivos y evitar así los efectos dañinos que este fenómeno trae a la organización que lo padece. No obstante, dicha consideración lleva implícita un enfoque exclusivamente positivo de la voz y negativo del silencio. Esta concepción es contraria a lo aquí expuesto. Considerando la ortogonalidad de silencio y voz, hemos visto que existe también un silencio pro-social, al igual que también existe una voz aquiescente o defensiva, que nace de un comportamiento no cooperativo. Por tanto, la principal aportación de la consideración de voz y silencio como una relación ortogonal es que ambos conceptos pueden ser tanto beneficiosos como perjudiciales para una organización.

En adelante y para avanzar en la línea de las principales investigaciones, nos enfocaremos en el silencio aquiescente y/o defensivo, esto es, aquel que conviene evitar, pues emana de un comportamiento no cooperativo o contrario al concepto de OCB, si bien consideramos que el estudio del silencio pro-social es asimismo una interesante área que convendrá abordar en otras investigaciones.

Los temas tratados en esta primera parte constituyen un punto de partida importante para profundizar, en el siguiente capítulo, en el tema del silencio organizativo, empezando por la descripción de las diferentes facetas, para luego conocer las causas y así después explicar las consecuencias que este fenómeno trae para las organizaciones. Todo esto nos permitirá tener un mapa completo del silencio

organizativo, para finalizar con las escalas de medición que se han propuesto para medir este fenómeno.

**CAPÍTULO 3**  
**CONCEPTUALIZACIÓN DEL**  
**SILENCIO ORGANIZATIVO**

**E**n el capítulo anterior hemos introducido el concepto de silencio organizativo, comentando algunas de las causas que lo propician y los entornos que favorecen la propagación de este fenómeno. En este capítulo presentaremos las investigaciones y el vocabulario que se ha ido trabajando a lo largo de los años en relación con el silencio y a través de la revisión de la literatura trataremos de evidenciar las causas que se han trabajado desde múltiples puntos de vista y las consecuencias que las investigaciones que nos anteceden han encontrado.

Para cumplir con el objetivo trazado, empezaremos por hablar de las propuestas más destacadas de la literatura que, además de describir el silencio organizativo, plantean herramientas de medida del mismo. En segundo lugar, continuaremos con la exposición de las diferentes facetas que tiene el silencio organizativo.

### **3.1. CONCEPTO DE SILENCIO ORGANIZATIVO**

Como ya lo indicamos en capítulo 2, trabajaremos el silencio organizativo como el fenómeno por el cual los individuos en una organización retienen todo tipo de información, opiniones e inquietudes, lo que hace que estos se conviertan en empleados indiferentes, inseguros, con un alto nivel de desconfianza en los asuntos de la organización.

En este punto es importante aclarar que para nuestro estudio nos centraremos en el silencio aquiescente y en el silencio defensivo, ya que estos están relacionados a comportamientos no cooperativos dentro de la organización, por tal razón el silencio pro-social será dejado deliberadamente sin analizar, debido a que sus antecedentes y consecuencias son claramente distintas.

El silencio organizativo es un fenómeno complejo, respecto al cual las investigaciones anteriores no han alcanzado un consenso generalizado para medirlo; generar una

medida se ha convertido en todo un reto, pues la ausencia de escalas ha limitado un progreso importante en la investigación de dicho fenómeno (Brinsfield, 2009). Sin embargo, existen esfuerzos importantes como el de Van Dyne et al. (2003), Vakola y Bouradas (2005) y Brinsfield (2009) que han intentado desarrollar escalas válidas que permitan medir el silencio organizativo y así tener una visión menos ambigua e imprecisa de dicho fenómeno.

Para nuestro estudio es importante entender las escalas propuestas por lo cual haremos, a continuación, una revisión de los aspectos relevantes de cada una de ellas.

### **3.1.1. La propuesta de Vakola y Bouradas, heredera de Van Dyne, Ang y Botero**

Pese a que el silencio organizativo se viene estudiando desde el año 2000 cuando hizo su primera aparición, las escalas de medición para dicho fenómeno han sido escasas y solo algunos autores han hecho acercamientos para poder medir el silencio en las organizaciones. Tal es el caso de María Vakola y Dimitris Bouradas, quienes en el 2005 adelantaron una investigación que tuvo como objetivo medir el silencio en la organización como un todo continuo entre el silencio y la voz, y explicar el comportamiento del silencio a través de las dimensiones del clima organizacional (Vakola & Bouradas, 2005).

Para llevar a cabo el estudio, los investigadores se basaron en el argumento de Morrison y Milliken (2000), en el que las autoras informan que los ambientes de silencio y el silencio organizativo como tal, se presentan como respuesta al miedo. Para explicar la parte del comportamiento de silencio, Vakola y Bouradas, se apoyaron en la investigación de Van Dyne, Ang y Botero (2003) en la cual se afirma que la retención intencional de ideas, información y opiniones relacionadas con el trabajo, son comportamientos propios de silencio organizativo.

Varios de los aspectos medidos en la escala propuesta por Vakola y Bouradas (2005), permitieron confirmar las afirmaciones hechas en investigaciones previas. Por

ejemplo, se pudieron comprobar algunas proposiciones hechas por Morrison y Milliken (2000), entre las que encontramos que los empleados tienen miedo de sufrir consecuencias negativas por expresar desacuerdos u opiniones diferentes a la de sus jefes; también se pudo corroborar que las actitudes de los supervisores afectan la posibilidad que tienen los empleados de hablar o permanecer en silencio.

Dentro de los hallazgos obtenidos a partir de esta investigación, encontramos que las oportunidades de comunicación son un fuerte predictor del compromiso organizativo, el cual puede ser fomentado por los directivos y/o gerentes, si estos crean espacios para abrir discusiones donde un “voto negativo”, por parte de los empleados, sea entendido como una mejora continua a algún proceso y como una forma de comunicación. Otro de los hallazgos realizados por estos investigadores es que los altos directivos y supervisores deben crear un lugar donde los empleados se sientan seguros de expresar sus puntos de vista y donde además se les anime a hacerlo; es importante que los empleados perciban que sus ideas y sugerencias son tenidas en cuenta, para lo cual los autores sugieren que se haga un reconocimiento por hablar y por contribuir al desarrollo de un clima de voz, esto último en consonancia con lo dicho por Edmonson (2003).

Un hallazgo más sugiere que si un supervisor apoya el intercambio de ideas, presta atención a sus empleados y se ocupa de los conflictos, los individuos se sentirán más satisfechos con su trabajo (Vakola & Bouradas, 2005).

Hasta este punto hemos visto cómo el trabajo realizado por Vakola y Bouradas ha servido para medir y confirmar varios datos de los que se habían hablado en anteriores investigaciones acerca del silencio organizativo; este estudio también ha permitido que otros investigadores realicen propuestas para medir el fenómeno del silencio, como es el caso de Chad Brinsfield, quien propuso una escala de la que hablaremos a continuación.

### 3.1.2. La propuesta de Brinsfield

Cuatro años después de la escala planteada por Vakola y Bouradas, Chad Brinsfield, profesor de la Universidad de Ohio, realiza una nueva propuesta que permita medir el silencio organizativo. En esta investigación el profesor Brinsfield desarrolla una escala válida que permita medir el constructo multidimensional del silencio, analizando los factores que están relacionados con la construcción de silencio como tal y las conductas de comunicación de los individuos en una empresa (Brinsfield, 2009).

Algunos de los resultados que Brinsfield obtuvo con este estudio apuntan a que el miedo a las represalias es la razón más dominante para que se presente el silencio organizativo (Brinsfield, 2009), lo cual es acorde con la proposición hecha por Morrison y Milliken (2000), la cual también fue confirmada en el estudio realizado por Vakola y Bouradas (2005).

Por otro lado, este estudio también permitió ratificar que el silencio y la voz no son extremos opuestos de un continuo unidimensional (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Brinsfield, 2009), pues una persona puede desear hablar y simultáneamente estar motivado para permanecer en silencio como una forma de autoprotección (Brinsfield, 2009).

Dentro de los motivos por los cuales los empleados guardan silencio, Brinsfield encontró que los individuos pueden hablar o permanecer en silencio por motivos muy específicos, que pueden ser similares o pueden ser diferentes (Brinsfield, 2009), lo cual hace que el silencio sea un fenómeno de difícil detección (Miliken & Morrison, 2003) y complejo la hora de analizarlo (Brinsfield, 2009).

También se encontró que las percepciones de justicia desempeñan un papel importante en la manifestación del silencio defensivo, pero curiosamente la satisfacción no se puede contar como un predictor para el silencio organizativo, lo cual permite concluir que los empleados pueden estar satisfechos con su trabajo y aun

así estar predispuestos a permanecer en silencio, por motivos de autoprotección (Brinsfield, 2009).

En la tabla 3.1 resumimos aspectos importantes entre las escalas para medir el silencio organizativo propuestas por Vakola y Bouradas (2005) y Brinsfield (2009). Estas escalas constituyen un avance importante en el estudio y comprensión del silencio organizativo y futuras investigaciones podrían llegar a mejorarlas con el fin de comprender mejor este fenómeno tan complejo.

**Tabla 3.1** Resumen de las escalas propuestas para medir el silencio organizativo.

Aspectos	Escala Vakola y Bouradas	Escala Brinsfield
<b>Lugar y fecha del estudio</b>	Grecia, 2003	Estados Unidos, 2009
<b>Empresas donde se aplicó el estudio</b>	Una empresa de tecnología, en proceso de fusión con otra compañía.	El estudio se aplicó en tres fases a diferentes grupos de personas, así: Estudio 1 y 2 estudiantes universitarios de pregrado y postgrado con experiencia laboral. El estudio 3: Empleados de empresas productoras, de logística, de servicios y sin ánimo de lucro, que se encontraban adelantando estudios de MBA.
<b>Número de individuos estudiados</b>	677	Estudio 1: 251 Estudio 2: 52 Estudio 3: 247
<b>Construcción de medidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios anteriores acerca del silencio organizacional Morrison y Milliken (2000).</li> <li>Modelo de negligencia-Lealtad, salida-voz (Spencer, 1986; Rusbult et al, 1988; Withey y Cooper, 1989)</li> </ul>	El autor realizó tres estudios a diferentes públicos objetivo.
<b>Metodología de la investigación</b>	Se realizaron 2 estudios: 1. Entrevistas a 15 personas (Directivos, académicos y estudiantes de MBA). 2. 677 encuestas aplicadas en su a trabajadores de áreas como cuentas, servicio al cliente, servicio técnico, ventas y otros.	Se realizaron tres estudios: <b>Estudio 1:</b> Estudiantes universitarios de pregrado y postgrado. <b>Estudio 2:</b> Estudiantes de pregrado con experiencia laboral. <b>Estudio 3:</b> Se aplicó a trabajadores de fábricas, empresas de logística, servicios y sin ánimo de lucro que se encontraban estudiando un MBA.

(Cont).

<b>Tipo de análisis estadístico</b>	Análisis Factorial Oblimin (estudio 1). Análisis de regresión y un análisis de regresión jerárquica (estudio 2).	Análisis de escalamiento multidimensional (estudio 1). Análisis factorial exploratorio oblicuo (estudio 2). Análisis de correlación (estudio 3).
<b>VARIABLES MEDIDAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las actitudes de la dirección y los supervisores, relacionadas con comportamientos de silencio.</li> <li>2. Miedo a sufrir consecuencias negativas.</li> <li>3. El miedo como elemento perturbador y provocador de silencio organizativo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Silencio de autoprotección y silencio aquiescente.</li> <li>2. Silencio de protección y silencio pro-social con otras personas.</li> <li>3. Gestión negativa o malas prácticas de gestión.</li> <li>4. Silencio intencional para dañar a otro o a la organización.</li> <li>5. Silencio aquiescente por resignación.</li> <li>6. Silencio pro-social con la organización, proteger a la organización de algún daño.</li> </ol>
<b>HALLAZGOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo compromiso y satisfacción laboral.</li> <li>• Las actitudes de los supervisores pueden ser fuertes predictores para que se presente el silencio organizativo.</li> <li>• Las oportunidades de comunicación son un fuerte predictor del compromiso organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La justicia y la confianza son factores influyentes en la aparición del silencio organizativo.</li> <li>• Los empleados pueden estar satisfechos con su trabajo, pero pueden tener predisposición para el silencio organizativo.</li> <li>• Los gerentes deben de utilizar tácticas para mantener un clima de justicia y confianza, para que los empleados se sientan tranquilos de expresar sus ideas u opiniones.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

### 3.2. UN FENÓMENO DE MÚLTIPLES FACETAS

Aunque la tipología del silencio organizativo nos ayuda a comprender muchos aspectos de este fenómeno, para nuestro estudio también es importante conocer los diferentes escenarios donde se presenta el silencio organizativo y cómo afecta en el momento en que se da dicho fenómeno; pues el silencio organizativo cuenta con una naturaleza compleja (Brinsfield, 2009; Bowen & Blackmon, 2003), que se reforma de acuerdo al contexto en el que se presenta y desde allí adquiere diferentes dimensiones, convirtiéndolo en una barrera difícil de detectar pero efectiva a la hora de entorpecer procesos.

Brinsfield (2009) encontró en su investigación que el silencio puede ser multidireccional, es decir se puede presentar hacia arriba (comunicación de empleados hacia gerentes), hacia abajo (comunicación de gerentes hacia empleados) o lateralmente (comunicación entre empleados del mismo rango jerárquico).

Para los gerentes es importante tener una retroalimentación por parte de los empleados, sin embargo, esperan que ésta sea positiva y, cuando no es así, en ocasiones aparece el silencio, en concreto cuando los subalternos no sienten la suficiente confianza para hablar de temas importantes (Morrison & Milliken, 2000), por considerar que esto influye en la evaluación de su desempeño.

Por otro lado, cuando un empleado ingresa en una organización debe aprender “las reglas del juego” y entender qué temas se pueden discutir y cuáles no, pues el nuevo miembro se preocupa por la evaluación que hacen sus colegas, lo que le permitirá ser aceptado o no en el círculo social de la organización. Para Ashforth & Humphrey (1995) los empleados usan “etiquetas” entre sí como una forma de medir a la persona; obviamente es probable que dichas “etiquetas” sean positivas o negativas, lo cual impulsa a los empleados a cuidar su imagen pública dentro de la organización.

La investigación de Chad Brinsfield arrojó nuevos datos acerca del silencio organizativo, por ejemplo, encontró que este fenómeno no es un proceso lineal con distintos principios, sino que es un proceso continuo que puede ser afectado por una variedad de estímulos, cambios individuales y cambios contextuales (Brinsfield, 2009), lo cual ayuda a explicar cómo las personas son capaces de adaptar su comportamiento de silencio de acuerdo a la dinámica de la situación.

En 2014, Elizabeth Morrison realizó una nueva investigación acerca del silencio organizativo, en la que afirma que el silencio no es simplemente una falta de discurso, sino que se trata de no hablar cuando se tiene información, preocupación o sugerencias de un problema que puede resultar relevante para la empresa, por lo cual

es importante entender al individuo y las implicaciones organizativas del silencio (Morrison, 2014).

Dado que las facetas del silencio organizativo son muy diversas, a continuación explicaremos cada una de ellas con el fin de inferir como se presentan y actúan en los diferentes entornos organizacionales, lo cual nos permitirá dimensionar mejor el fenómeno del silencio organizativo para nuestra investigación.

### **3.2.1.El silencio y el liderazgo**

Para analizar como el silencio y el liderazgo están conectados partimos de las afirmaciones realizadas por Smircich y Morgan, quienes se refieren al líder como un marcador de contextos, cuya conducta sirve de base para sus seguidores, para que exista una real efectividad en el liderazgo (Smircich & Morgan, 1982). Otra investigación, la realizada por Vakola y Bouradas, sugiere que los empleados tienen una alta influencia por las actitudes de los supervisores como consecuencia de la cercanía y el contacto frecuente (Vakola & Bouradas, 2005). Dadas estas circunstancias, consideramos que los estudios que se han desarrollado acerca del silencio han analizado el comportamiento de los directivos, jefes y supervisores, debido a que se ha encontrado que éste es un factor importante en la aparición del silencio organizativo, así cuando un directivo se muestra temeroso de recibir una retroalimentación negativa por parte de sus subordinados (Morrison & Milliken, 2000), busca mecanismos que desalienten a los empleados a tratar dichos temas; según (Ryan & Oestreich, 1991) los empleados a menudo son reacios a compartir información que pueda ser interpretada como negativa o amenazante, por parte sus superiores.

Por otro lado, el miedo a las consecuencias negativas y el ser señalado como alborotador, son factores que influyen en la falta de apertura en la comunicación, es decir, que cuando el empleado carece de apoyo por parte de los superiores para el intercambio de ideas, termina adoptando una actitud de silencio (Vakola & Bouradas,

2005). Para Senge (1991) los directivos han permanecido en un ambiente de trabajo donde predomina el miedo y el silencio, lo cual los lleva a tener la falsa creencia de que ese es un ambiente normal de trabajo, en el que adicionalmente dichos líderes tienen una baja credibilidad hacia los empleados (Morrison & Milliken, 2000). También es importante tener en cuenta que los líderes poseen la autoridad para administrar los premios y castigos, lo cual termina haciendo que las acciones de los líderes sean vistas como predictores de la conducta de sus subordinados (Detert & Burris, 2007).

Otra situación es aquella en la que los empleados no sienten que son tomados en cuenta porque sus ideas y opiniones no son consideradas por el líder, debido a que este último no está capacitado para resolver las inquietudes de los trabajadores (McClellan, Burris, & Detert, 2013).

Dentro de los aportes interesantes que hace la investigación adelantada por Pinder y Harlos (2001), está lo que ellos han llamado “el síndrome del oído sordo”, el cual se presenta cuando quien recibe una queja u observación hace caso omiso a lo expresado, lo cual genera desánimo en el empleado que habló y por ende una afectación a la productividad.

El estilo de gestión de un supervisor o un directivo también es un factor importante, pues un líder dominante y abusivo puede motivar a los subordinados a permanecer en silencio (Brinsfield, 2009).

Bell, Özbilgin, Beauregard y Sürgevil (2011) afirman en su investigación que los líderes deben implementar políticas de apoyo ya que estas pueden tener un gran significado para los empleados y más aún si estas se conectan con la normatividad de la organización. En este mismo sentido, Permeaux y Bedeain (2003) hablan en su estudio acerca del concepto de “la apertura de la alta dirección”, el cual determinan como el grado en que la alta dirección alienta a sus empleados para hacer sugerencias

y cómo estas acciones conseguirán que dichos trabajadores sientan que el riesgo de hablar es bajo.

Aunque el estudio desarrollado por Henriksen y Dayton se centra en el entorno médico, consideramos importante tener en cuenta su afirmación de que el liderazgo se ve afectado por las variaciones en los microclimas y sus efectos potenciales en el informe de errores, por lo cual los líderes deben prestar atención cuando el ambiente esté demasiado silencioso (Henriksen & Dayton, 2006). En esta misma línea Vakola y Bouradas (2005) agregan que gerentes y directivos deben tener actitudes donde los empleados sientan libertad de expresar sus emociones y sientan que sus jefes están interesados en escucharlos (Detert & Burris, 2007), es decir, que los directivos deben generar ambientes psicológicamente seguros donde los empleados puedan expresarse. Para estos autores, los líderes con comportamientos transformacionales sirven de inspiración para los empleados, ya que éstos ven en sus jefes una orientación hacia el futuro en lugar de la preservación del status quo, razón por la cual los trabajadores están más dispuestos a hablar porque consideran que pueden mejorar la organización (Detert & Burris, 2007). Morrison (2014) apoya estas ideas y agrega que los líderes deben emplear estrategias que permitan eliminar el temor a hablar de sus empleados y deben dejar de mostrarse negativos ante las sugerencias, reclamos o información que éstos suministren; así mismo, esta autora alienta a los directivos a motivar la voz y a fomentar condiciones para que los empleados puedan expresar abiertamente sus impresiones a la dirección. En este mismo sentido, los investigadores surcoreanos Rhee, Dedahanov y Lee (2014) agregan que, debido a que el castigo aumenta el silencio defensivo, los gerentes deben identificar las motivaciones que han llevado a los empleados a tener comportamientos inapropiados, que afectan el ambiente laboral, y deben tomar medidas como, por ejemplo, programas de capacitación que permitan eliminar esas conductas.

En 2013, Özdemir y Sarioglu Ugur realizaron una investigación acerca del silencio organizativo en empresas públicas y privadas de Turquía. En su estudio varios jefes entrevistados informaron que cuando detectan que sus empleados sufren silencio

organizativo, hacen caso omiso de la situación porque sienten que están cumpliendo con su deber, aunque esto signifique alentar a sus empleados a permanecer en silencio (Özdemir & Sarioglu Ugur, 2013), por lo que sería interesante verificar si la posición de estos directivos turcos es replicada en otros países.

### **3.2.2.El silencio organizativo y la percepción de equidad**

Para los investigadores Pinder y Harlos (2001) el silencio es un fenómeno que ha recibido atención de disciplinas como la sociología, lingüística y antropología, sin embargo, no ha tenido importancia para las organizaciones debido a “la creencia de que el silencio no es más que la ausencia de voz, reflejando inactividad o aprobación” (Pinder & Harlos, 2001, pág. 362). En este mismo estudio los autores afirman que los entornos de injusticia son propicios para la generación de silencio organizativo y que la voz es un mecanismo que ayuda a reparar las situaciones de injusticia que se hayan dado. Los investigadores concluyen en que el silencio puede comunicar, pero que este tipo de comunicación va acompañada de acciones, pensamientos y sentimientos, lo cual hace que las variables individuales tengan especial importancia a la hora de estudiar este fenómeno. Aquí es importante mencionar que las percepciones de justicia o injusticia son factores importantes que afectan las actitudes y comportamientos de los empleados (Whiteside & Barclay, 2013).

De acuerdo con la investigación adelantada por Whiteside y Barclay (2013), donde los autores analizan como la percepción de justicia e injusticia afectan a la organización, se tuvieron hallazgos importantes en cuanto a justicia y silencio, por ejemplo, se encontró que la justicia es un antecedente importante para el silencio organizativo, ya que los individuos tuvieron comportamientos conformistas conforme la injusticia en la organización era percibida. Dentro de este mismo estudio los investigadores hallaron que existe una relación importante entre cansancio emocional y silencio organizativo. Para explicar un poco mejor esta parte consideramos necesario entender el cansancio emocional, el cual ha sido definido como el agotamiento emocional que ocurre cuando al individuo se le demanda mucha más carga emocional de la que puede manejar para afrontar las situaciones de la organización (Maslach &

Jackson, 1982). Whiteside y Barclay (2013) encontraron que los individuos que presentaban cansancio emocional hacían esfuerzos psicológicos y emocionales para abstenerse de hablar de sus opiniones e inquietudes por miedo a posibles represalias y que, cuando consideraban que dichos esfuerzos no iban a dar frutos, para los trabajadores era más difícil manejar las cargas en su ambiente laboral.

Un punto de vista interesante en el estudio de Whiteside y Barclay (2013) es la forma como analizan el silencio, pues para estos autores la inactividad y el conformismo son tipos de silencio que tienen importantes repercusiones en los resultados de los empleados y por tanto de la organización.

### **3.2.3.El silencio y el contrato psicológico**

Aunque en nuestra indagación no encontramos más evidencias de estudios que buscaran relacionar el silencio con el contrato psicológico, consideramos pertinente mencionar las afirmaciones que Rousseau incluye en su investigación de 1995 acerca de la influencia que el silencio tiene en la violación del contrato psicológico. “El silencio es una forma de no respuesta que se puede presentar como lealtad o la evitación, tomando esta última como la aceptación de circunstancias desfavorables” (Rousseau, 1995, pág. 138), donde el individuo tiene la creencia de que no tienen alternativas, lo cual implica pesimismo. Siguiendo con esta idea, Rousseau agrega que el silencio en la violación del contrato psicológico es más probable cuando no existen oportunidades o alternativas en otros lugares y cuando no hay canales de voz o formas establecidas para quejarse o denunciar una violación (*ibíd.*).

### **3.2.4.El silencio organizativo como barrera en la transmisión de conocimiento**

Una de las facetas del silencio organizativo se ve reflejada en la transmisión de conocimiento. En el estudio desarrollado por Riege (2005), una investigadora australiana cuyo interés investigativo se centra en el intercambio de conocimiento en empresas PYME y multinacionales, se analizan 36 diferentes barreras en el intercambio de conocimiento las cuales pueden servir a los gerentes para identificar

“cuellos de botella” y ser más eficaces en las actividades que implican intercambio de conocimiento. Esta investigadora toma tres grandes porciones de análisis a las que ella llama “dominios principales”, es decir que las 36 barreras se encuentran divididas en tres grupos, así:

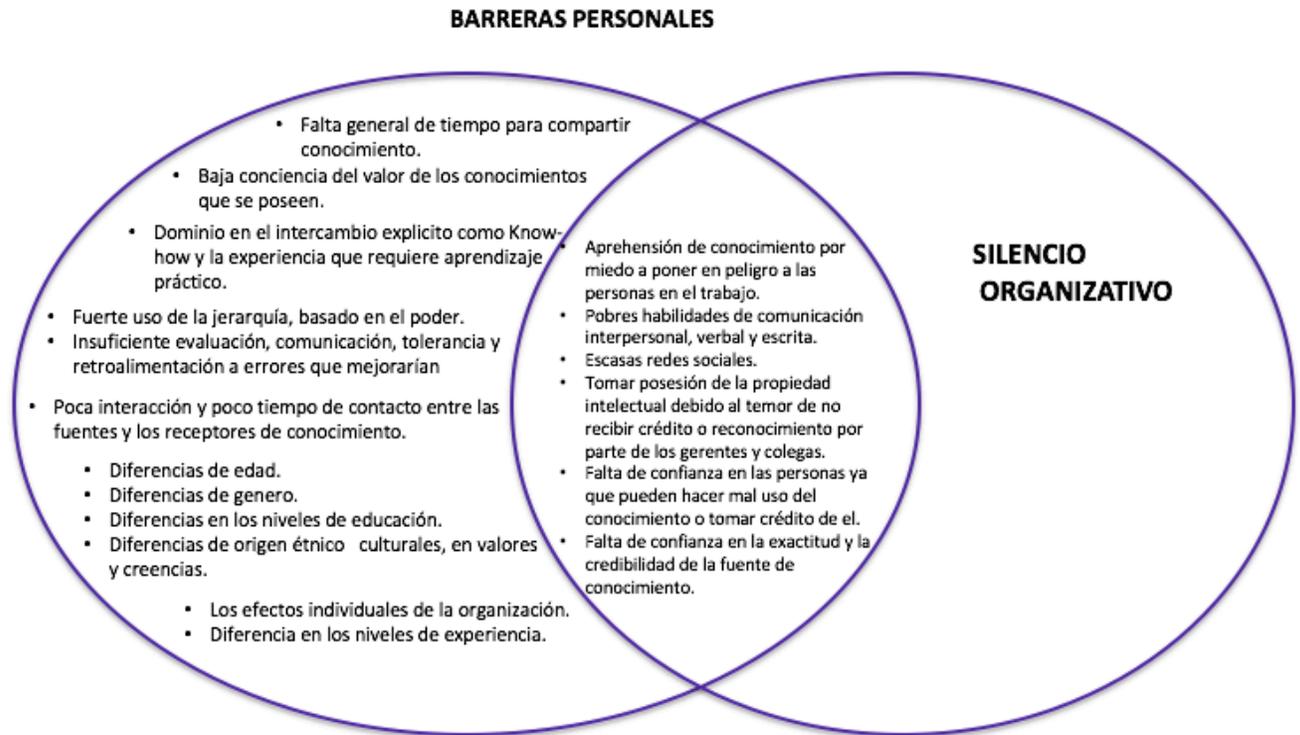
- Barreras personales
- Barreras organizacionales
- Barreras tecnológicas

Seis de las treinta y seis barreras se encuentran estrechamente vinculadas con conductas que se presentan cuando existe el silencio organizativo:

1. Aprehensión de conocimiento, por miedo a poner en peligro a las personas en el trabajo.
2. Pobres habilidades interpersonales y en la comunicación verbal y escrita.
3. Escasas redes sociales.
4. Tomar posesión de la propiedad intelectual por temor a no recibir un reconocimiento justo por parte de gerentes y colegas.
5. Falta de confianza en las personas, porque pueden tomar crédito por el conocimiento que alguien más ha compartido.
6. Falta de confianza y credibilidad en la fuente del conocimiento que se compartió.

La razón por la cual tuvimos en cuenta el estudio de Riege (2005), es porque muchas de las barreras que se exponen en su investigación pueden llegar a tener un vínculo con el silencio organizativo, pues, aunque la transmisión de conocimiento y el silencio organizativo han sido analizados de forma paralela, no se han realizado estudios que verifiquen las consecuencias que el silencio organizativo puede tener en la transmisión de conocimiento. La figura 3.1 muestra las 17 barreras personales en la transferencia de conocimiento, de las cuales 6 se encuentran vinculadas con el silencio organizativo.

Figura 3.1 Barreras en la transmisión de conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Para Nonaka (1994) el aprendizaje organizacional es una acción colectiva, que requiere un ambiente de participación en la organización, el cual se ve reflejado en la intensidad con la que los empleados aportan al mejoramiento de los procesos, rutinas de innovación para crear nuevos servicios y la transmisión de conocimiento, es decir, el silencio organizativo va en contra de lo anteriormente expuesto.

Por otra parte, encontramos que en las organizaciones con una estructura vertical donde la comunicación ascendente es deficiente y donde hablar puede ser incluso amenazante para los individuos, se presenta también un bajo nivel de innovación producido por el silencio y la negación de los empleados a compartir nuevas ideas, capacidades y conocimientos (Gambarotto & Cammozzo, 2010).

Es importante agregar que la retención de información o conocimiento por parte de los empleados puede tener efectos devastadores a largo plazo para la organización (Whiteside & Barclay, 2013).

Vakola y Bouradas (2005) por su parte, señalan que las organizaciones necesitan empleados que compartan conocimiento, sin embargo, en la práctica ocurre todo lo contrario y las organizaciones no apoyan los canales de comunicación y la transferencia de conocimiento.

### **3.2.5.El silencio organizativo en los acuerdos de cooperación**

El silencio organizativo también juega un papel explicativo en cuanto a acuerdos de cooperación se refiere, pues según Mora y Montoro (2004) una buena comunicación entre los socios, es decir, aquella que es frecuente y con un contenido de calidad, da como resultado un mayor grado de satisfacción entre las partes. Este hallazgo confirmaría lo afirmado por Goldhor y Lund (1983), quienes a partir de su investigación encontraron que una adecuada comunicación permite alcanzar el éxito en las relaciones de cooperación. De hecho, no todas las experiencias de relaciones inter-organizacionales ofrecen un panorama alentador, ya que existe la posibilidad de que aparezca el fenómeno de silencio organizativo y se retenga información que tiene el potencial de socavar la corrección de errores, la toma de decisiones organizativas y dañar la confianza de los empleados (Argyris & Schön, *Organizational Learning*, 1978). Aunque el silencio organizativo solo ha sido revisado como un fenómeno que afecta al interior de la organización, sería interesante indagar acerca de la forma cómo este fenómeno colectivo afecta las relaciones inter-organizacionales y por ende los acuerdos de cooperación.

### **3.2.6.La identidad sexual, una cara más del silencio**

Algunas investigaciones acerca del silencio organizativo apuntan a que los grupos minoritarios tienen una tendencia mayor a padecer este fenómeno. Es así como Bowen y Blackmon (2003) hablan de “la diversidad invisible” para referirse a grupos

homosexuales en la organización (estas investigadoras suponen que la diversidad visible es aquella que se puede identificar solo con verla, por ejemplo, la raza y el género) y agregan que las personas que difieren de la mayoría son marginados y esa amenaza de aislamiento es eficaz y provoca una reacción de silencio en la organización (*ibíd.*). En este mismo sentido, Ward y Winstanley (2003) afirman que el silencio ayuda a ocultar la identidad sexual de muchos trabajadores como una forma de auto protección, ya que se presume que los homosexuales son minoría en una organización; esto genera en la empresa un contexto de incongruencia con la auto-identidad de los empleados como consecuencia de la censura que puede existir en una organización, algo que estos autores han llamado “heteronormatividad”. Este estudio (*ibíd.*) deja la puerta abierta para que futuras investigaciones puedan analizar las relaciones de poder que hay entre la construcción de la identidad sexual y el efecto que tiene en los demás al comunicarlo, pues el silencio organizativo es considerado por estos autores como un “espacio negativo” que cambia su forma y su naturaleza dependiendo del discurso que maneje la organización.

En su investigación Bowen y Blackmon (2003) afirman que existen organizaciones donde se asume que la identidad heterosexual es omnipresente, lo cual es una situación preocupante que mina de alguna forma las comunicaciones entre los grupos de trabajo. Estas autoras se refieren a la “diversidad invisible” como aquellas características que no son observables en un individuo, pero que lo clasifican en un grupo minoritario dentro de la organización, por ejemplo, la identidad sexual, la cual en la mayoría de los casos no es observable y los individuos pueden pasar por heterosexuales porque no hay una diferencia evidente en su exterior. Dentro de los hallazgos de la mencionada investigación se encontró que (*ibíd.*):

- Cuando las personas revelan su identidad sexual en un ambiente que les brinda apoyo, es más probable que hablen y participen en la organización, ya que la amenaza de aislamiento desaparece.
- La orientación sexual es un tema de gran importancia para las organizaciones ya que tiene implicaciones morales y personales que afectan el desarrollo social y laboral dentro de la organización.

- La revelación involuntaria de la identidad sexual trae efectos negativos para la organización, ya que causa en el individuo traumas emocionales que dan como resultado una mala comunicación y una disminución en el deseo de hablar y participar.

Los empleados pertenecientes a la comunidad de lesbianas, gays, transexuales, bisexuales e intersexuales (en adelante LGBTI) tienen ciertos incentivos de ocultar su condición sexual, si con ello creen que van a poder alcanzar determinados objetivos profesionales (Creed, 2003). Sin embargo, esconder la identidad sexual puede traer consecuencias negativas en el largo plazo, porque los empleados asocian su comportamiento a represión y sienten que están engañándose a sí mismos, culpando a la organización por estimular su silencio (Beatty & Kirby, 2006). Las organizaciones “heterosexistas” son ambientes alentadores para el silencio organizativo, pero los casos más extremos se dan en sociedades donde la homosexualidad es un tema tabú, que incluso llega a ser prohibido por la ley (Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011).

El silencio en los empleados LGBTI puede ser consecuencia de la discriminación, pues cuando el empleado siente que no es promovido, respetado, pierde la credibilidad e incluso cuando no llega a ser contratado por su condición sexual se ve forzado a mantenerse “en el closet” (Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011), y una vez el individuo se ha sentido discriminado es proclive a tener actitudes negativas y a sentir menos satisfacción en el trabajo (Ragins & Cornwell, 2001).

Un trabajo interesante al respecto de la comunidad LGBTI y el silencio es el realizado por David Creed. Para este estudio el autor trabajó con casi 40 ministros protestantes que eran gays, y que estaban activos al momento de aplicar la investigación. Aunque los hallazgos realizados por Creed (2003) podrían pensarse como sesgados y solo aplicables a instituciones sacerdotales de cualquier Iglesia, lo cierto es que tienen gran aplicación en diferentes tipos de organizaciones, ya que deja sobre el tapete que:

1. Las organizaciones deben crear entornos donde las personas sientan que hablar no representa riesgos y que sin importar lo que digan van a conservar su estatus profesional.
2. La homofobia y el miedo son combinaciones que inhiben el uso de la voz y en cambio promueven el silencio organizativo (Bell M. , Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011; Creed, 2003).
3. La decisión de hablar o permanecer en silencio es una mezcla que los individuos deben afrontar a nivel interpersonal, personal, cultural y organizacional.

En este estudio Creed (2003) agrega que el silencio puede ser impuesto por las instituciones haciendo que los individuos tengan que lidiar con sentimientos como el miedo, la vergüenza y la confusión. En este mismo sentido, Ward y Winstanley (2003) señalan que el silencio es un síntoma de censura cuando a la organización le resulta difícil aceptar realidades que para ella son desagradables, por lo cual, en muchas empresas los empleados de la comunidad LGBTI son obligados a callar para asegurar la normalidad (Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011), convirtiendo a la organización en un ambiente alentador del silencio, ya que el empleado siente que hacer uso de la voz, para tratar estos temas, puede ser peligroso (*ibíd.*).

Para Levine y Leonard (1984) existen dos formas de discriminación hacia los empleados homosexuales. La primera es la discriminación formal, que consiste en la negación de aumentos o promociones, e incluso en casos más extremos puede llegar a la no contratación de este tipo de personas. La segunda forma de discriminación es la informal, en la cual se presenta una pérdida de credibilidad, falta de aceptación y respeto por parte de compañeros y jefes, y que en el caso más extremo hay acoso, obligando al empleado LGBTI a permanecer invisible (Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011) y pasar así desapercibido para sus compañeros y jefes heterosexuales. Aunque las minorías raciales también pueden sufrir el silencio organizativo, no hemos encontrado estudios que hayan revisado este aspecto.

En 2011, Bell, Özbilgin, Beauregard y Sürgevil realizaron un estudio acerca de las estrategias de voz y silencio que las organizaciones utilizan para la inclusión de los empleados del colectivo LGBTI; en esta investigación los autores afirman que existen varios tipos de voz:

- Articulación de la insatisfacción individual: Los empleados hacen uso de mecanismos, como las quejas anónimas, donde se sienten seguros de hablar porque consideran que no habrá acoso, ni sesgo en la información que se suministra.
- Expresión colectiva de la organización: Los empleados establecen grupos de trabajo desde los cuales pueden discutir y opinar acerca de temas importantes para la organización, ya que el empleado se siente de alguna manera protegido por el colectivo.
- Contribución a la toma de decisiones: La organización permite que los empleados participen en la toma de decisiones, involucrando sus sugerencias a los programas de cambio y/o desarrollo (Bell, Beauregard, & Sürgevil, 2011).

### **3.2.7. Resumen: Facetas del silencio organizativo**

Como hemos mostrado hasta el momento el silencio organizativo ha sido analizado desde diferentes puntos de vista. En la tabla 3.2 presentamos el resumen de algunas investigaciones hechas sobre este tema.

**Tabla 3.2 El silencio organizativo desde diferentes facetas**

FACETA	TRABAJOS	ASPECTOS ANALIZADOS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO
Seminal	Morrison y Milliken 2000	Se considera como el seminal del silencio organizativo. Las autoras explican que los empleados retienen información de manera colectiva, generando climas de silencio, como una forma de resistencia al cambio.
Liderazgo	Pinder y Harlos 2001	Los investigadores desarrollan el concepto de silencio empleando la inactividad y el consentimiento y ofrecen un modelo donde explican por qué los empleados maltratados se vuelven silenciosos y qué entornos organizacionales refuerzan y producen ese silencio.
Identidad Sexual	Bowen y Blackmon 2003	Este estudio habla acerca del silencio que guardan empleados gays y lesbianas, sobre su identidad sexual por sentir que no serán aceptados en la organización. Las autoras afirman que esta renuencia a hablar sobre la identidad sexual, hace que se presente silencio en otros temas importantes para la organización.
Liderazgo	Edmonson 2003	Analiza cómo las acciones de los líderes pueden alentar o desalentar el silencio organizativo. El estudio se realiza en un entorno médico y arroja como resultados que la renuencia a hablar inhibe la aplicación de nuevas prácticas y que la comunicación ascendente es un aspecto crítico en el proceso de aprendizaje en equipo.
Emociones	Perlow y Williams 2003	Las autoras estudian cómo el silencio organizativo genera en los empleados sentimientos de frustración, rabia y desánimo; los cuales terminan afectando negativamente el desempeño de los empleados.
Identidad Sexual	Creed 2003	El autor realiza una investigación con personas de la comunidad LGBTI, donde muestra que el silencio y la voz están entremezcladas y cómo se usan por los individuos para controlar su imagen pública, pero permite ver como hay dolor en el silenciamiento de su identidad sexual.
Identidad Sexual	Ward y Winstanley 2003	En esta investigación los autores realizan entrevistas a gays y lesbianas sobre sus historias en el lugar de trabajo, en el cual el silencio fue un tema recurrente que tiene una naturaleza polifacética y que los autores llamaron metafóricamente "espacio negativo"
Emociones	Permeaux y Bedeian 2003	Estos autores analizan como el entorno y el autocontrol del individuo influyen a este a hablar o permanecer callado. Los investigadores encontraron que la autoestima y el locus de control interno se relacionan positivamente con empleados que expresan sus ideas.
Confianza	Nikolaou, Vakola y Bourantas 2008	Los autores analizan el silencio organizativo y la confianza de los empleados después de una etapa de fusión. Dentro de los hallazgos esta que la confianza se relaciona negativamente con el silencio organizacional y positivamente con las actitudes de fusión.

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.CONCLUSIÓN

El avance en los estudios del silencio organizativo nos ha ayudado a comprenderlo de una mejor manera, y ha permitido que autores como Brinsfield, Vakola y Bouradas se atrevan a proponer escalas que posibilitan la medición de este fenómeno comunicacional; facilitando la detección a tiempo del silencio con el fin de que las organizaciones puedan establecer directrices que les permitan un intercambio de información basado en la confianza, para así fortalecer los vínculos afectivos que los empleados tienen con ellas, convirtiéndolas a su vez, en empresas más productivas, con un excelente clima laboral e indicadores altos de eficacia.

A lo largo de este capítulo hemos profundizado en el tema de silencio organizativo, revisando los diferentes matices que este maneja en las empresas, dado que es un fenómeno multidimensional que tiene la capacidad de permanecer desapercibido ante los ojos de supervisores y directivos.

En el siguiente capítulo presentaremos un modelo, realizado a partir del análisis de la literatura, el cual consideramos explica el proceso del silencio en la organización.

**CAPÍTULO 4**  
**ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS**  
**DEL SILENCIO ORGANIZATIVO**

**E**l capítulo 3 nos permitió profundizar y entender mejor el tema del silencio organizativo. El objetivo ahora es plantear un modelo que nos ayude a avanzar en los antecedentes que consideramos generan silencio y las consecuencias que este fenómeno puede traer a las organizaciones. Tomando como base estudios anteriores propondremos la construcción de dicho modelo, con el fin de aplicarlo a entornos que nos permitan conocer más acerca de este fenómeno.

Para conseguir el objetivo planteado empezaremos por recopilar las investigaciones previas que recogen las causas y contextos favorables al silencio, para continuar con las correspondientes a las consecuencias del mismo. Posteriormente, trataremos de sistematizar en un modelo las variables clave que explican los antecedentes y consecuencias del silencio organizativo.

#### **4.1.CAUSAS Y CONTEXTOS FAVORABLES PARA EL DESARROLLO DEL SILENCIO ORGANIZATIVO**

La teoría de la espiral del silencio vista en el capítulo dos ya nos ha sugerido diferentes factores que pueden fomentar el silencio organizativo; sin embargo es importante tener en cuenta que se trata de un fenómeno complejo de entender (Brinsfield, 2009) y también difícil de detectar (Morrison & Milliken, 2000), pues existen factores individuales, como la autoestima, el *locus* de control interno<sup>5</sup>, el nivel de educación, el género y la personalidad (Brinsfield, 2009; Özdemir & Ugur, 2013), que están relacionados con comportamientos de comunicación, así como factores organizativos que los condicionan. Por tanto, el individuo decidirá si debe hablar o no de acuerdo con su situación personal y con su entorno (Brinsfield, 2009).

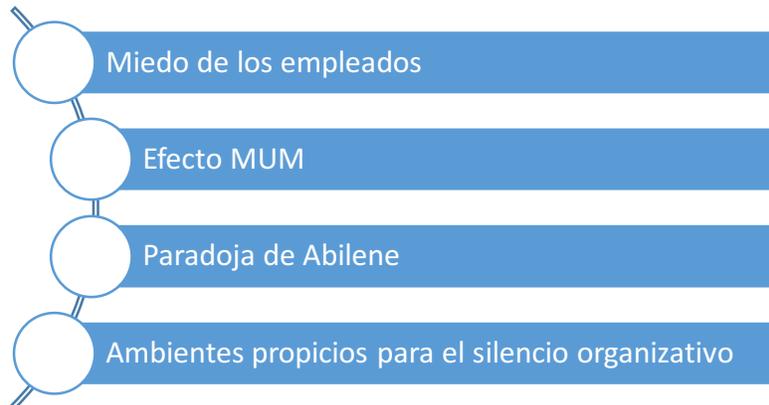
A partir del análisis de diferentes investigaciones que han estudiado las causas contextuales y personales que llevan al silencio organizativo, proponemos la figura

---

<sup>5</sup> El *locus* de control interno se refiere a la percepción que un individuo tiene de que los eventos ocurren como efecto de sus propias acciones; no se refiere a la correlación real entre conducta y acontecimientos, sino a la atribución que hace de ello el individuo.

4.1, en la cual enumeramos los motivos que propician la aparición de dicho fenómeno, de los cuales hablaremos en párrafos posteriores

**Figura 4.1.. Causas del silencio organizativo**



Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.1.El miedo: Una puerta de entrada para el silencio organizativo**

Una de las causas más potentes del silencio organizativo es el miedo, el cual es considerado como un detonante importante que no solo afecta a la dirección, sino que también afecta a los subalternos. El siguiente listado muestra los temores a los que se enfrentan los miembros de una organización y que pueden dar origen al silencio organizativo:

- El miedo que un individuo tiene de ser aislado socialmente por jefes y empleados (Bowen & Blackmon, 2003; Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003; Creed, 2003; Morrison & Milliken, 2003).
- Miedo a ser castigado por un superior por tocar temas que el jefe no quiere saber (Creed, 2003).
- Temor de ser removido de su cargo (Ward & Winstanley, 2003).
- Temor a lastimar a otras personas (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

El miedo tiene el potencial de influenciar a los empleados, pues estos sienten que al hablar de los problemas de la organización pueden ser tachados de traidores y

alborotadores (Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003). Los empleados temen que ello podría acarrearles consecuencias importantes, como el castigo por tratar temas que la dirección no quiere oír (Creed, 2003), la remoción del cargo (Ward & Winstanley, 2003) o el aislamiento social dentro de la organización (Bowen & Blackmon, 2003; Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003; Creed, 2003; Morrison & Milliken, 2003). Esta última consecuencia ha despertado un especial interés, ya que gracias a los estudios desarrollados por Noelle-Newmann (1974) en la opinión pública y a estudios posteriores en las organizaciones, se ha podido demostrar que la espiral del silencio tiene efectos similares en estos contextos, en donde las personas no hablan de ciertos temas por temor a sufrir el aislamiento y el señalamiento por parte de compañeros y superiores.

También existen situaciones en las que el empleado está dispuesto a compartir información con un compañero de trabajo, pero tiene miedo de compartir esa misma información con un superior (Brinsfield, 2009), lo cual termina convirtiéndose en un obstáculo para la comunicación saludable, para el aprendizaje y para el cambio (Morrison & Milliken, 2000; Özdemir & Ugur, 2013).

Según Gambarotto & Cammozzo (2010) el silencio a partir del miedo, se manifiesta en efectos a corto y largo plazo dentro de las organizaciones; lo que sugiere que la intensidad del miedo depende de dos características de amenaza. La primera es la inmediatez, es decir el tiempo que el individuo se toma en responder ante una situación de amenaza. La segunda es la severidad, la cual se refiere al rigor de las consecuencias que percibe el empleado (Gambarotto & Cammozzo, 2010). Así, cuando el miedo domina el ambiente de la organización, el silencio se convierte en una respuesta automática.

En otro sentido, Ward y Winstanley (2003) afirman que las personas guardan silencio por miedo a demostrar que saben demasiado y por temor a ofender a otras personas por lo que pueden ser discriminados en el trabajo, es decir, que se podría afirmar que el miedo es una causa de silencio tanto defensivo como pro-social.

#### 4.1.2.El efecto MUM

Es un efecto estudiado ampliamente en psicología, que ha recibido este nombre por sus siglas en inglés “Minimize Unpleasant Messages”, en castellano minimizar mensajes indeseados; es decir, existe una tendencia generalizada en la que las personas son reticentes a transmitir información que puede resultar indeseada. El efecto MUM hizo su primera aparición en la investigación desarrollada por Rosen y Treser en 1970, donde los investigadores realizaron un experimento que les permitió demostrar que a los individuos nos cuesta trabajo informar todo aquello que no percibimos como positivo. En años posteriores, Fiona Lee, una investigadora de la universidad de Michigan, afirmó en su investigación que la cortesía es una de las estrategias más utilizadas para suavizar los mensajes (Lee, 1993).

En 1997, Kamins, Folkes y Perner realizaron un experimento que les permitió concluir que las personas se preocupan por el costo personal de transmitir noticias negativas y siempre preferirán ser portadoras de las noticias positivas (Kamins, Folkes, & Perner, 1997). Tiempo después, el profesor de Stanford Robert Sutton se interesó en el efecto MUM y estudió su impacto en la estructura de la comunicación organizacional concluyendo que los empleados que quieren sobrevivir en la organización tienden a suavizar las malas noticias e incluso evitan que lleguen a oídos del jefe (Sutton, 2011).

Uno de los ejemplos más impactantes del efecto MUM es la desintegración del transbordador Challenger. Los ingenieros que trabajaban en el proyecto habían descubierto un fallo crítico el cual comunicaron a sus superiores, pero en la medida en que la información escalaba en la jerarquía de poder, ésta resultaba más optimista, hasta llegar a desdibujarse y desaparecer. Este descubrimiento fue realizado por el Nobel de física Richard Feynman mientras investigaba las razones por las cuales se desintegró el transbordador espacial (Feynman, 2008).

El efecto MUM puede ofrecernos una explicación acerca de por qué los empleados no hablan con sus superiores sobre los problemas en el trabajo (Morrison & Milliken, 2003; Brinsfield, 2009). Sin embargo, este efecto no se limita a la comunicación ascendente pues, aunque los empleados se sienten especialmente incómodos hablando de irregularidades y preocupaciones con sus superiores, también retienen o distorsionan la información que comparten con sus compañeros, con el fin de reducir sus efectos negativos (Brinsfield, 2009).

#### **4.1.3. La paradoja de Abilene**

La paradoja de Abilene es un fenómeno en el cual un grupo de personas se ven presionadas a actuar de una forma que se opone a sus intereses individuales, haciendo que el grupo desarrolle actividades desacertadas que ningún miembro quiere realizar, pero a la vez tampoco expresan objeciones (Harvey, 1988). Este fenómeno fue mencionado por primera vez por el profesor Jerry B. Harvey, de la Universidad George Washington en Estados Unidos.

La paradoja de Abilene es utilizada en la psicología y en los negocios para explicar por qué los grupos de personas suelen tomar decisiones adversas, cuando en realidad ninguno de los miembros está de acuerdo. En los negocios específicamente, la paradoja de Abilene recibe especial atención cuando se busca entender cómo los directivos de las empresas aprueban de forma colectiva decisiones que los pueden llevar al fracaso. En 1998 el profesor Jim Westphal realizó un estudio con 221 juntas directivas de empresas grandes y medianas de Estados Unidos, en el cual encontró que los directivos tenían serias preocupaciones sobre las estrategias de su empresa y sin embargo no las manifestaban. De igual forma estos directivos subestimaban el hecho de que sus colegas compartían las mismas preocupaciones (Westphal, 1998). Como consecuencia las compañías presentaban bajos rendimientos, pocas iniciativas y un menor compromiso al cambio, sin embargo, y a pesar de las consecuencias, todos los directivos insistían en seguir adelante con su forma defectuosa de tomar decisiones (Freek, 2010).

La paradoja de Abilene es una especie de pensamiento gregario, que se presenta porque en las organizaciones existen frenos sociales que impiden que los empleados expresen abiertamente sus opiniones, por lo tanto, éstos prefieren permanecer en silencio, aunque esto conlleve a una falta de asertividad en las decisiones de la empresa.

#### 4.1.4. Climas de silencio organizativo

Existen ambientes que favorecen la aparición del silencio organizativo y, como era de esperarse, éstos están estrechamente ligados con las causas que provocan dicho fenómeno. Estos climas de silencio fueron mencionados por primera vez por Morrison y Milliken (2000), los cuales son generados por:

- Estructuras y/o políticas de la organización
- Prácticas de gestión
- Diferencias demográficas entre los empleados y altos directivos (género, raza, edad, etc.)
- Las estructuras y/o políticas de la organización, así como sus prácticas de gestión, vienen influidas por la figura de la alta dirección, que a su vez tiene su reflejo en los supervisores. En esta línea, Vakola y Bourantas (2005), identifican que dos grandes variables que ejercen una influencia significativa en la creación de climas de silencio son las actitudes de la alta dirección y las de los supervisores.

En concreto, Vakola y Bourantas (2005) señalan cinco ítems que caracterizan una actitud de la alta dirección generadora de climas de silencio, que son:

- Dificultan la expresión de desacuerdo de los empleados
- Coartan la libertad de expresión general de los empleados
- Tienen un mal concepto (y lo trasladan) sobre los empleados que disienten de temas relacionados con la empresa
- Provocan que los empleados que disienten sobre temas relacionados con la empresa sufran consecuencias negativas
- Asocian la disensión sobre temas de la empresa con falta de lealtad a la misma

Las razones que pueden mover a estos altos directivos hacia estas actitudes pueden estar asociadas al temor que tienen los gerentes a recibir una retroalimentación negativa por parte de sus subordinados (Morrison y Milliken, 2000). Este temor se ve reflejado en dos factores, según estos autores:

- Los gerentes y supervisores sienten los juicios negativos como ataques personales, lo cual hace que se sientan incompetentes y vulnerables ante sus empleados (*ibíd.*).
- Los gerentes y supervisores tienen creencias implícitas que los hace creer que los empleados no tienen un interés real por la organización y que sus intereses personales priman sobre los intereses colectivos de la empresa (*ibíd.*).

Ya hemos mencionado que los supervisores también pueden mostrar actitudes que generan climas de silencio. En concreto, Vakola y Bourantas (2005) aluden a cinco:

- No gestionan adecuadamente el conflicto entre los empleados
- No escuchan lo que dicen los empleados
- No solicitan crítica de los empleados
- No animan a los empleados a que expresen opiniones diferentes o desacuerdos
- No consideran que las opiniones diferentes son útiles

La falta de escucha hacia lo que dicen los empleados recibe la denominación de “síndrome del oído sordo”. Este es un concepto trabajado inicialmente por Gardner & Pierce (1998) y retomado en 2001 por Pinder y Harlos. El síndrome del oído sordo ocurre cuando quien recibe una queja u observación por parte del afectado, no hace nada al respecto y simplemente hace caso omiso a lo expresado, lo cual causa un gran desánimo en el emisor, afectando negativamente la productividad. Pinder y Harlos (2001) agregan que, si el empleado hace uso de la voz y esto no funciona, éste puede experimentar una sensación de inactividad y decepción (Rivera, Sánchez, & Meneses, 2012).

Estudios como el desarrollado por Detert y Burris (2007) afirman que, cuando un líder se muestra desinteresado y poco dispuesto a actuar ante las opiniones de sus

subordinados, es decir, adopta un comportamiento de ausencia, la motivación a hablar disminuye y tiende a deteriorarse y los empleados adoptan un comportamiento de silencio. También encontramos el caso de que cuando las quejas o requerimientos de los empleados no son atendidas a tiempo, éstos entienden que sus iniciativas no van a ser tomadas en cuenta y no lo vuelven a intentar (Goffman, 1959; Izraeli & Jick, 1986).

Frases como “no está en mis manos” o “no depende de mí”, son consideradas por Izraeli y Jick (1986) como una manifestación de evasión cuando el supervisor niega su responsabilidad en un asunto de la empresa. Para estos autores en las organizaciones con gran tamaño cuyas comunicaciones son burocráticas la información se pierde y no llega a su destino (*ibíd.*).

Por otro lado, los comportamientos de los supervisores que reprimen los conflictos generan lo que Harlos (1999) denomina “culturas de injusticia” quien las define como las organizaciones en las cuales existe una fuerte represión a los conflictos, una valoración a las relaciones de trabajo más que a las relaciones humanas y un intenso control por parte de los supervisores.

Para Pinder y Harlos (2001) los ambientes de injusticia organizativa provocan en los empleados sentimientos de ansiedad cuando se les obliga a comunicarse, ya que éstos se sienten incapaces de expresar su insatisfacción ante cualquier hecho, lo cual termina llevándolos a tener comportamientos de inactividad y conformismo. En este mismo sentido Morrison y Milliken (2000) agregan que el silencio de un empleado debe analizarse en primera instancia como respuesta a una injusticia y como el causante de otros comportamientos dentro de la organización.

Las actitudes de la alta dirección y de los supervisores mencionadas se concretarían en la generación de un ambiente rígido y que ofrece escasa oportunidad de participación. Estos contextos provocan en los individuos una baja autoestima que hace que éstos se sientan poco productivos y poco apreciados por la organización (Pinder & Harlos, 2001). En este tipo de ambientes es común encontrar que los programas de gestión de cambio fracasen debido a que estas organizaciones no

apoyan el intercambio de información y conocimiento (Nikolau, Vakola, & Bourantas, 2008).

Otro estudio que nos ayuda a ampliar el conocimiento acerca de los ambientes rígidos es la investigación realizada por Özdemir y Ugur (2013), donde los autores analizan el silencio en organizaciones públicas y privadas de Turquía. Dentro de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se encontró que los empleados y directivos de las empresas públicas de ese país tienen una mayor tendencia al silencio organizativo, debido a que están obligados a actuar de acuerdo con las normas y reglas de una organización dominante (Özdemir & Ugur, 2013). En cambio, en las organizaciones privadas, los empleados tienen más libertad de acción y se presenta menor silencio organizativo, debido a que las normas de estas empresas no son tan rígidas como las de las empresas públicas (*ibíd.*).

Para Pinder y Harlos (2001) las organizaciones con escasa oportunidad de participación son aquellas que cuentan con gerencias autoritarias y con poca comunicación, donde además no hay interés por parte de líderes y empleados de establecer un clima adecuado para hablar (Detert & Burris, 2007); es decir que no existen mecanismos para hacer uso de la voz y los empleados tienen una percepción colectiva de que las ideas, propuestas y puntos de vista no son bienvenidos por parte de la dirección (Morrison & Milliken, 2000) y por lo tanto no se alienta la participación.

Las empresas que adoptan una estructura de toma de decisiones centralizada, carecen de canales a través de los cuales los empleados pueden expresar sus inquietudes, opiniones y puntos de vista acerca de la gestión de la organización (Foegen, 1999), por lo cual los miembros de la organización optarán por permanecer en silencio (Morrison & Milliken, 2000). En esta misma línea, Aycan, Kanungo y Sinha (1999) afirman que las distancias de poder tienden a dar lugar a las prácticas de recursos humanos menos participativas, las cuales encajan muy bien en entornos socio-culturales con gran distancia jerárquica (Huang, Van de Vliert, & Van del Vegt, 2005).

Por otra parte, hay directivos y supervisores que no dan explicación alguna acerca de comentarios, opiniones y medidas que se toman. Para Goffman (1959) este es un modo de desgaste, entendiendo los comportamientos de desgaste como una manera de resistencia no violenta donde la negativa es implícita. Dichos comportamientos toman dos formas: una es la evasión, es decir que las iniciativas del empleado no son atendidas, y la otra es el estancamiento, donde se emplean frases como “voy a ver qué puedo hacer” para ganar tiempo, y a diferencia de la evasión, se da el mensaje de que se está haciendo algo para remediar una situación. Estos comportamientos de desgaste hacen que los empleados pierdan interés en involucrarse en asuntos de la organización y asuman actitudes de silencio (Morrison & Milliken, 2000).

El estilo de comunicación es fundamental en la generación de climas de silencio. Vakola y Bourantas (2005) identifican un estilo de comunicación que genera climas de silencio como aquel en el que se dan estas características:

- La comunicación entre colegas de diferentes departamentos es insatisfactoria
- No hay un intercambio de conocimiento sistemático y organizado entre los empleados
- No hay una comunicación adecuada entre empleados y alta dirección
- No se informa a los empleados sobre los cambios organizativos
- No se informa a los empleados sobre la misión, los planes y la evolución de la empresa

No obstante, analizando las causas ya vistas que generan climas de silencio, entendemos que el estilo de comunicación podríamos considerarlo una consecuencia de la interacción de las citadas causas: alta dirección que coarta la libertad de expresión de los empleados, supervisores que temen escuchar críticas o que no saben gestionar conflictos, surgimiento de ambientes poco participativos, de culturas de injusticia, etc. Todo ello, efectivamente, genera una comunicación insatisfactoria e insuficiente que impide el intercambio de conocimiento sistemático y organizado entre los empleados.

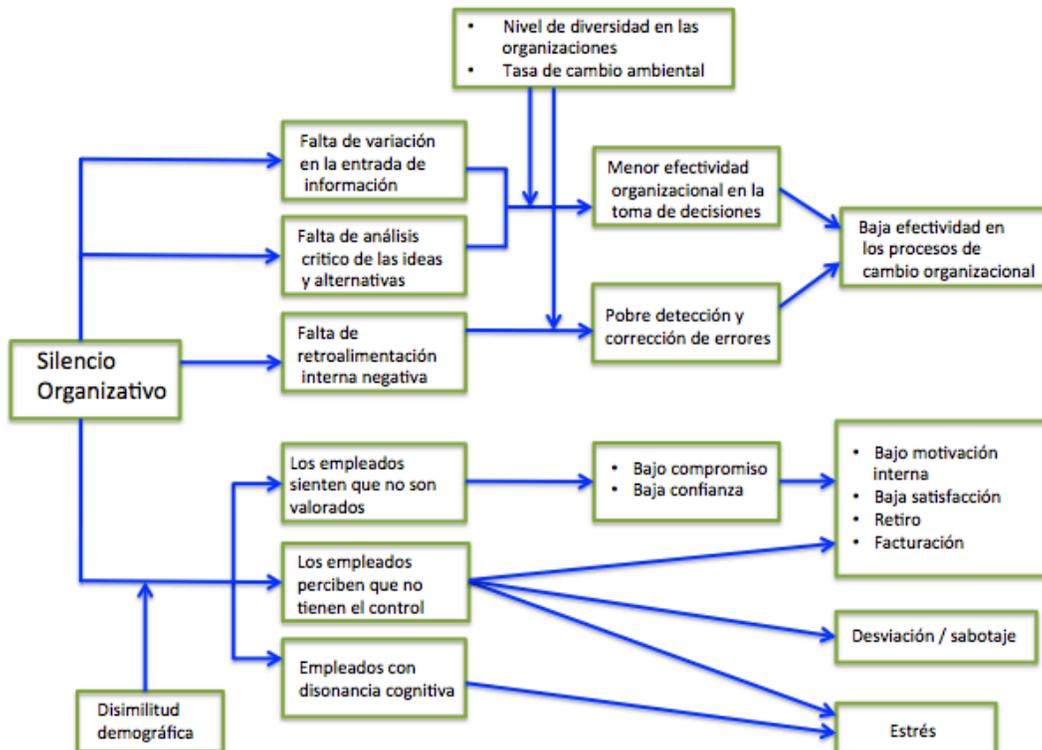
En resumen, los factores que generan climas de silencio provienen de las actitudes principalmente de alta dirección y supervisores (Vakola y Bourantas, 2005), que afectan a su vez tanto a las estructuras y/o políticas de la organización como a las prácticas de gestión (Morrison y Milliken, 2000), generando contextos rígidos, poco participativos y culturas de injusticia que reprimen la voz de los empleados.

Una vez realizada la revisión de la literatura de los antecedentes de silencio, haremos algo similar con las consecuencias presentadas en las investigaciones que antecedieron este estudio y de las cuales estaremos hablando a continuación.

#### **4.2. CONSECUENCIAS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO**

La influencia que el silencio organizativo ejerce sobre la empresa puede traer graves implicaciones para ésta, ya que su efectividad en los procesos se ve disminuida como consecuencia de un flujo de información interrumpido que afecta la toma de decisiones (Morrison & Milliken, 2000). Sin embargo, la baja efectividad no solo se ve reflejada en los procesos, sino también en la falta de detección y corrección de errores (Vakola y Bourantas, 2005), lo cual trae como consecuencia la intensificación de dichos errores (Morrison & Milliken, 2000). La figura 4.2 muestra los efectos del silencio organizativo según Morrison y Milliken (2000).

Figura 4.2. Efectos del silencio organizativo



Fuente: Morrison y Milliken (2000)

Aunque la figura propuesta por Morrison y Milliken es muy completa, porque en ella las autoras hablan de los efectos generales que el silencio tiene para una organización, no hacen distinción de cuáles de esos efectos son emocionales y cuáles son organizativos. Para nuestra investigación proponemos separar los efectos emocionales (personales), de los efectos organizativos, lo cual nos permite no solo incluir los aspectos observados por Morrison y Milliken, sino que también podemos incorporar aspectos propuestos por otros autores, lo que nos ayudaría a entender mejor el fenómeno del silencio en las organizaciones.

De acuerdo con esto, nos centraremos en hablar de las consecuencias del silencio para la organización y para el estado emocional de los empleados, teniendo en cuenta que estas últimas funcionan como variables intermedias que afectan a las organizaciones.

Varios autores han tratado de sistematizar las consecuencias de callar información, pudiendo agruparse dichas consecuencias en diez ítems, que para nuestro estudio hemos reunido en dos grandes grupos, tal y como muestra la tabla 4.1.

**Tabla 4.1 Consecuencias emocionales y organizativas del silencio**

<b>CONSECUENCIAS EMOCIONALES</b>	Cinismo, estrés y falta de satisfacción	(Tamuz, 2001; Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003)
	Frustración, ira, resentimiento y desánimo	(Perlow & Williams, 2003)
	Los empleados se sienten infravalorados, con baja motivación y perciben que carecen de control	(Morrison & Milliken, 2000)
	Baja autoestima	(Premeaux & Bedeian, 2003; Brinsfield, 2009)
	Desconfianza en la organización	(Dirks & Ferrin, 2001; Nikolaou, Vakola, & Bourantas, 2011)
<b>CONSECUENCIAS ORGANIZATIVAS</b>	Menor capacidad para detectar errores	(Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003; Morrison & Milliken, 2000)
	Menor calidad de las decisiones	(Morrison & Milliken, 2000)
	Entorpecimiento del trabajo en equipo	(Bowen & Blackmon, 2003)
	Menor creatividad	(Perlow & Williams, 2003; Morrison & Milliken, 2000)
	Retiro del empleado	(McClellan, Burris, & Detert, 2013)
	Sabotaje	(Morrison & Milliken, 2000)

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, en las investigaciones señaladas se ha trabajado el silencio desde dos grandes intereses, uno de ellos los efectos organizativos y el otro los efectos emocionales, ya que el silencio organizativo es un fenómeno que se inicia en el individuo y su estado emocional, derivando estas emociones en comportamientos organizacionales que traen efectos poco saludables a la empresa. De acuerdo con esto, nuestra investigación se centrará en los efectos emocionales como puntos de partida, considerando que éstos podrían ser la variable intermedia que

lleve a las consecuencias organizativas, que aparecen a continuación y culminan este apartado.

#### **4.2.1.El estado emocional de los empleados**

El silencio organizativo tiene una fuerte influencia sobre los empleados ya que genera cinismo, estrés y falta de satisfacción (Tamuz, 2001; Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003). El cinismo se presenta cuando los individuos omiten información acerca de asuntos relacionados con el trabajo de forma descarada y con premeditación, ocasionando problemas en las labores de la organización. El estrés por su parte, lo sufren los empleados porque callan sentimientos y asuntos relacionados con el trabajo, lo termina generando insatisfacción y muy seguramente se desencadenen problemas más grandes en la empresa.

La investigación desarrollada por Perlow y Williams (2003) sugiere que las personas que permanecen en silencio empiezan a tener sentimientos de ansiedad, ira y resentimiento, lo cual desencadena desconfianza y una fuerte necesidad de estar a la defensiva, sumergiendo al empleado en un círculo vicioso en el que la relación entre trabajador y organización se ve cada vez más fragmentada.

Otro efecto al que conlleva el silencio organizativo es la baja motivación de los empleados (Morrison & Milliken, 2000) ya que éstos consideran que sus opiniones y sugerencias acerca de situaciones de la empresa no son tenidas en cuenta y en cambio pueden ser tachados como “alborotadores” (Morrison, Miliken, & Hewlin, 2003). Adicional a esto el silencio también provoca resultados destructivos, cuando los empleados se sienten subvalorados por no poder expresar sus puntos de vista y perciben que carecen de control, lo que termina minando la efectividad organizacional (Morrison & Milliken, 2000).

La baja autoestima causada por el silencio organizativo, hace que los empleados tengan temor de hablar por la necesidad de aceptación por parte de otros, ya sea

compañeros de trabajo, gerentes o supervisores (Premeaux & Bedeian, 2003), haciendo que sientan menos confianza en su capacidad para hacer frente a situaciones problemáticas del trabajo (Brinsfield, 2009).

Desde un ángulo diferente Creed analiza cómo los ministros de una iglesia pertenecientes a la comunidad LGBTI, viven una disyuntiva entre si deben hablar o deben permanecer en silencio, pues una vez lograban llegar a la auto aceptación debían afrontar el miedo y la confusión que generaba cumplir las normas culturales e institucionales, las cuales afirmaban que la orientación sexual no es compatible con el ministerio (Creed, 2003), situación que ha llevado a que muchos ministros aun continúen en silencio con respecto a su orientación sexual, aunque esto signifique una experiencia dolorosa y sientan que de alguna manera están mintiendo por omisión (Creed, 2003).

La poca confianza que un empleado siente por la organización es muchas veces causada por el silencio organizativo, pero para entenderlo mejor partimos de la definición de confianza de Dirks y Ferrin (2001), quienes indican que es el estado psicológico que proporciona una representación de cómo los individuos entienden su relación con otras partes en situaciones que involucran vulnerabilidad o alto riesgo. Algunos cambios organizacionales causan un ambiente de desconfianza dentro de la organización, como el miedo a una nueva administración, el miedo a la interacción con nuevos compañeros de trabajo y la preocupación por perder su trabajo, con el agravante de que, si el silencio organizativo prevalece sobre estos asuntos, la empresa tendrá un ambiente constante de incertidumbre (Vakola & Bourantas, 2005).

#### **4.2.2. Consecuencias en la organización**

Los efectos que el silencio organizativo provoca en la organización han sido estudiados por varios autores, por lo que en este apartado hablaremos de todas aquellas consecuencias que la afectan.

Cuando existe silencio organizativo se bloquea la comunicación entre empleados, supervisores y directivos, perdiendo así la oportunidad de hablar de los problemas o errores que se esté cometiendo en la organización y en sus procesos, lo que conlleva a una incapacidad de detectar y corregir errores, lo cual termina trayendo como consecuencia la intensificación de dichos errores (Morrison & Milliken, 2000; Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003). Desde el punto de vista emocional la incapacidad para detectar errores puede deberse a que los empleados se encuentran desanimados y se sienten subvalorados.

Dentro del estudio realizado por Morrison y Milliken (2000) se encontró que el silencio pone en peligro el cambio, la eficacia y la toma de decisiones dentro de la organización ya que los empleados no se sienten en libertad de expresar ideas u opiniones respecto a situaciones que se presentan en la empresa o en sus procesos y que la podrían ayudar a mejorar. La mala calidad en la toma de decisiones puede obedecer a que los empleados sienten que no tienen el control, lo cual lleva consigo ira, resentimiento, baja autoestima y en casos extremos cinismo.

Algunas de las decisiones que se toman equivocadamente en una empresa están motivadas por información errada; esta situación puede presentarse por un efecto al que hemos llamado “teléfono roto”, para referirnos a la distorsión de los mensajes, la cual se da por suministrar información incompleta o transmitir mensajes que son incomprensibles para el receptor. Este efecto recibe su nombre a partir del juego de niños llamado “el teléfono roto”, el cual consiste en que un participante cuenta una historia al oído de otro y éste a su vez se lo cuenta al oído a otro y así sucesivamente hasta llegar al último participante, quien informa en voz alta el mensaje que recibió; normalmente este mensaje es diferente al que dio inicio a la ronda.

El trabajo en equipo requiere de una comunicación fluida donde pueda existir el intercambio de ideas, inquietudes y opiniones. Esta situación no se presenta cuando existe el silencio organizativo, ya que los individuos muchas veces callan para no ser aislados socialmente o porque consideran que sus ideas no son importantes para el

trabajo que deben realizar (Bowen & Blackmon, 2003). Esta consecuencia organizacional puede estar vinculada a consecuencias emocionales como la baja autoestima y la desconfianza en la organización.

Además, el silencio organizativo bloquea la creatividad y la innovación ya éstos necesitan un contexto en el que los empleados se sientan en libertad para ofrecer nuevas perspectivas en torno a una situación (Morrison & Milliken, 2000). Desde un punto de vista más emocional, Perlow y Williams (2003) informan que la creatividad se ve truncada porque los empleados se sienten desanimados y en muchos casos frustrados y con ira hacia la organización.

Aunque el silencio no se ha relacionado directamente con el retiro de un empleado, algunas investigaciones han encontrado que puede ser un factor de influencia, en el cual el comportamiento de la dirección tiene mucho que ver en cómo los empleados hacen uso o no de la voz, ya que esto influye en la rotación de personal por retiro (McClellan, Burris, & Detert, 2013).

Por último, el sabotaje es considerado por Morrison y Milliken (2000) como la consecuencia más grave que tiene el silencio organizativo, ya que los empleados llevados por la ira y el resentimiento lo utilizan, con premeditación, como un mecanismo para torpedear los procesos, lo que termina ocasionando que haya una pérdida de control dentro de la organización.

#### **4.2.3. Interacciones de las consecuencias emocionales y organizativas**

Como ya mencionamos, el silencio tiene efectos emocionales y organizativos, los cuales se relacionan entre sí, trayendo repercusiones para la empresa. Por ejemplo, en un estudio realizado por Vakola y Bourantas acerca de los antecedentes y consecuencias del silencio organizativo, se encontró que el silencio es el responsable de la baja satisfacción y de la falta de compromiso de los empleados, afectando el sentido de pertenencia con la organización (Vakola & Bourantas, 2005). En esta

misma investigación los autores encontraron que las oportunidades de comunicación que una organización establece con sus empleados se convierten en el más fuerte predictor de compromiso organizacional.

Otra consecuencia emocional que termina afectando a la organización es cuando el silencio organizativo lleva al cinismo de los empleados (Morrison & Milliken, 2000), haciendo que éstos omitan información importante que dificulta el trabajo en equipo (Bowen & Blackmon, 2003), puede llevar al sabotaje (Morrison & Milliken, 2000), disminuyendo así la calidad en la toma de decisiones y la pérdida de control de la organización, lo que a largo plazo terminaría poniendo en riesgo a la organización (Morrison & Milliken, 2000) y dañando el compromiso laboral.

Por su parte la frustración, el desánimo (Perlow & Williams, 2003) y la baja motivación (Morrison & Milliken, 2000), son consecuencias emocionales que disminuyen la creatividad (Morrison & Milliken, 2000; Perlow & Williams, 2003), afectando procesos de innovación que pueden frenar el crecimiento de la organización.

En la revisión de la literatura, encontramos que las consecuencias emocionales se transforman en consecuencias organizativas, las cuales podemos resumir en tres variables: el compromiso organizativo, la satisfacción de los empleados, y el *burnout*. La tabla 4.2 nos muestra cómo las consecuencias emocionales y organizativas se vinculan con dichas variables.

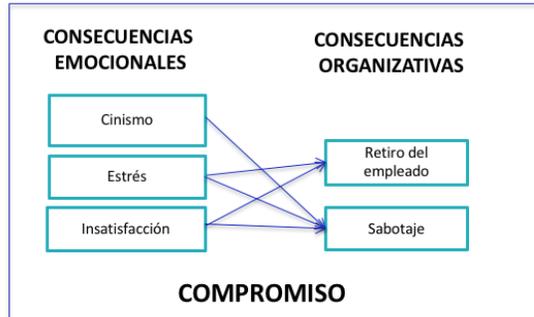
**Tabla 4.2** Influencias emocionales y organizativas del silencio en el compromiso, la satisfacción y el burnout

CONSECUENCIAS EMOCIONALES	CONSECUENCIAS ORGANIZATIVAS	
Cinismo, estrés y falta de satisfacción (Tamuz, 2001; Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003)	Retiro del empleado (Morrison & Milliken, 2000) Sabotaje (Morrison & Milliken, 2000)	COMPROMISO
Los empleados se sienten infravalorados, con baja motivación y perciben que carecen de control (Morrison & Milliken, 2000)	Menor calidad de las decisiones (Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003; Morrison & Milliken, 2000) Entorpecimiento del trabajo en equipo (Bowen & Blackmon, 2003)	SATISFACCIÓN
Frustración, ira, resentimiento y desánimo (Perlow & Williams, 2003) Baja autoestima (Premeaux & Bedeian, 2003; Brinsfield, 2009)	Menor creatividad (Perlow & Williams, 2003; Morrison & Milliken, 2000) Menor capacidad para detectar errores (Morrison & Milliken, 2000)	BURNOUT

Fuente: Elaboración propia

En este punto es importante aclarar que para nuestro estudio las variables, compromiso, satisfacción y burnout serán analizadas como consecuencias finales del silencio organizativo. En las figuras 4.3, 4.4 y 4.5 presentamos las relaciones que desde la literatura hemos encontrado que se presentan entre las consecuencias emocionales y organizativas, y cómo estas derivan en las tres variables ya mencionadas.

**Tabla 4.3** Relación de consecuencias emocionales y organizativas que afectan el Compromiso



Fuente: Elaboración propia

Morrison, Milliken y Hewlin (2003) sugieren que el cinismo y el estrés en los empleados, tienen origen en el silencio organizativo; los cuales, unidos con la insatisfacción pueden llegar a generar sabotajes en la organización, e incluso el retiro de los empleados (Morrison y Milliken, 2000). Basándonos en estos argumentos creemos que el cinismo, el estrés y la insatisfacción son consecuencias emocionales, que tienen consecuencias en la organización y terminan afectando el compromiso laboral.

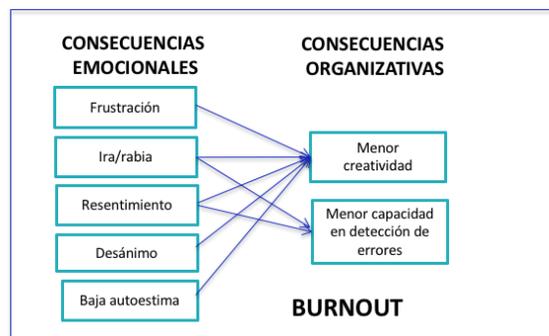
**Tabla 4.4** Relación de consecuencias emocionales y organizativas que afectan la satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado consideramos que la satisfacción, está ligada a consecuencias emocionales tales como la subvaloración, la baja motivación y la pérdida de control; pues según la literatura dentro de los efectos que tiene el silencio organizativo esta que los empleados no se sienten valorados porque no pueden expresar sus puntos de vista (Morrison y Milliken, 2000), lo que los lleva a percibir que pierden el control. Y todo esto termina viéndose reflejado en la organización con la dificultad de trabajar en equipo (Bowen & Blackmon, 2003) y la baja calidad para tomar decisiones (Morrison, Milliken y Hewlin 2003; Morrison y Milliken, 2000).

**Tabla 4.5** Relación de consecuencias emocionales y organizativas que afectan el *Burnout*



Fuente: Elaboración propia

Emociones como la frustración, ira, resentimiento y desánimo, son consecuencias del silencio organizativo (Perlow & Williams, 2003); las cuales repercuten en la organización, disminuyendo la creatividad (Perlow & Williams, 2003; Morrison y Milliken, 2000 ) y la capacidad para detectar errores (Morrison y Milliken, 2000). La baja autoestima, por su parte, también daña la creatividad (Premeaux & Bedeian, 2003; Brinsfield, 2009), ya que los empleados consideran que sus ideas y opiniones no tienen valor. Para nuestra investigación este conjunto de consecuencias emocionales y organizativas, estarían vinculadas con la aparición de Burnout.

Como punto de partida y con el fin de conocer más acerca de las tres variables de estudio a continuación analizaremos el compromiso, la satisfacción y el burnout.

#### 4.2.3.1. Compromiso Organizativo

Aunque los primeros estudios acerca del compromiso se dieron a mediados de los años 60, el término se vuelve popular en la década del 70, cuando se realizan varias investigaciones en Estados Unidos y posteriormente se extienden a otros países.

En 1974 se definió el compromiso organizativo era la creencia en las metas y valores de la organización, aceptándolas, teniendo la voluntad de ejercer un esfuerzo en beneficio de la misma, ya que existe el deseo de seguir formando parte de la empresa (Porter L. , Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

En 1991 pasó a concebirse el compromiso como un constructo multidimensional que se divide en tres componentes, el afectivo, el de continuidad y el normativo (Meyer & Allen, 1991); cuando las tres formas de compromiso se toman en conjunto se puede entender mucho mejor la relación de un empleado con una organización. Estos autores advierten que cada componente se desarrolla en el individuo, como resultado de diferentes experiencias y por ende las implicaciones en el puesto de trabajo son diferentes (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

**Tabla 4.3** Resumen modelo de los tres componentes de Meyer y Allen

COMPONENTES	CARACTERISTICAS
<b>Compromiso afectivo</b>	<p>El empleado tiene una conexión emocional con la organización.                      Los individuos permanecen en la organización porque quieren.                      Las personas que tienen experiencias coherentes con sus expectativas y que sus necesidades son satisfechas, tienden a desarrollar un gran afecto hacia la organización.                      Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.                      El empleado es solidario cuando hay problemas o dificultades en la organización.                      Algunos autores consideran que este compromiso puede amortiguar el impacto negativo que el estrés en el trabajo, tiene en la salud de los empleados (Begley &amp; CZAJKA, 1993)                      Cuando el compromiso afectivo es alto, mejora el desempeño y hay menor ausentismo (Meyer J. , Stanley, Hercscovitch, &amp; Topolnytsky, 2002)</p>
<b>Compromiso de continuidad</b>	<p>Los individuos permanecen en la organización por necesidad.                      Se da como resultado de la inversión de tiempo dinero y esfuerzo que los empleados hacen en la organización, las cuales se perderían si la persona abandona la empresa.                      El empleado tiene un apego de carácter material.                      El esfuerzo, dedicación y entrega de un empleado radica en cumplir con estrictamente lo necesario para continuar en la organización y capitalizar sus inversiones.                      Con este tipo de compromiso el apego a la empresa se incrementa cuando el individuo percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas.</p>
<b>Compromiso normativo</b>	<p>Los individuos permanecen en la organización porque debe hacerlo.                      Los colaboradores con un alto nivel normativo, son colaboradores incondicionales.                      El empleado es leal a la empresa, porque percibe que tiene una deuda con ella, por alguna oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.                      Se desarrolla como resultado de la recepción de beneficios (bonificaciones, incentivos, etc.) que crean en el empleado la obligación de corresponderle a la organización (Scholl R. , 1981).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer y Allen (1991)

En años posteriores, Cotton (1993) definió el compromiso como un proceso participativo, en el que se combinan información, influencia y/o incentivos, donde se usan las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito organizacional.

Aunque el compromiso organizacional sigue despertando interés y han surgido una gran cantidad de definiciones, todas coinciden en que el compromiso se trata de una vinculación que establece la persona con la organización. Por esta razón no existe un común acuerdo acerca de cuáles y cuantas son las dimensiones necesarias para explicar el compromiso, pero definitivamente las más utilizadas son los tres componentes (afectivo, normativo y continuidad) planteados por Meyer y Allen (1991).

De acuerdo con la revisión bibliográfica que hemos realizado tanto del silencio como del compromiso organizativo, algunos estudios han trabajado la relación que puede existir entre estos dos conceptos. Tal es el caso de Pinder y Harlos (2001), quienes en su estudio acerca del silencio en los empleados afirman que cuando las organizaciones implementan sistemas de comunicación donde los empleados pueden expresar sus opiniones, quejas y opiniones, se incrementan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Morrison y Milliken (2000), también mencionan el compromiso en el estudio seminal acerca del silencio organizativo y afirman que este último es responsable de la caída en la motivación y la satisfacción de los empleados, así como también impulsa la falta de compromiso ya que los empleados sienten que no son valorados. Nickmaram, Gharibi, Shojaii, Ahmadi, y Alvam (2012) apoyan los hallazgos de Morrison y Milliken, ya que su investigación dio como resultado que el fenómeno de silencio organizativo conduce a la pérdida de nivel de compromiso con la organización.

Recientemente, en una investigación realizada por Qazelvand y Shathalebi (2016), se pudo comprobar que existe una correlación negativa significativa entre silencio organizativo y compromiso; esto es consistente con lo argumentado por Pinder y Harlos (2001), Nickmaram, Gharibi, Shojaii, Ahmadi, y Alvam (2012) y Morrison y Milliken (2000), ya que si el silencio organizativo aumenta, el compromiso disminuirá.

### 4.2.3.2.Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un concepto que ha despertado gran interés desde hace varios años, pero fue en las décadas de los 60 y 70 donde se concentró un gran número de investigaciones alrededor de este tema. De acuerdo con un estudio realizado por Robbins (1996) en Estados Unidos, los empleados han cambiado los valores asociados al trabajo según el periodo histórico-cultural en el que se encuentran y esto ha generado cambios en cuanto a la satisfacción que los individuos puedan sentir en su trabajo, los valores cambiantes de los que habla Robbins están enumerados a continuación:

**Tabla 4.4 Evolución histórica de la consideración hacia el trabajo**

Entrada en el mundo del trabajo	Valoración del trabajo
Década de los 40, hasta finales de la década de los 50	Trabajo duro, lealtad a la organización, conservadurismo
Década del 60, hasta mediados de la década de los 70	Búsqueda de autonomía profesional, la calidad de vida adquiere especial importancia, inconformismo, baja la fidelidad organizacional.
Mediados de la década de los 70, hasta finales de la década de los 80	Ambición, éxito material, reconocimiento social, la organización es un vehículo para la realización profesional.
Década de los 90	Menor disposición a los sacrificios personales por causas profesionales, es importante tener satisfacción laboral y profesional, valoración del ocio.

Fuente: Robbins (1996)

En cuanto a la definición de satisfacción laboral, encontramos que existe un gran número de explicaciones al respecto, pero para facilitar el entendimiento de este factor hemos decidido basarnos en la categorización planteada por Calvache Silva (2004) en la cual el autor agrupa las definiciones en dos perspectivas que se encuentran explicadas en la tabla 4.5.

**Tabla 4.5** Perspectivas en la definición de satisfacción laboral

PERSPECTIVA	Trabajos	DEFINICION
Satisfacción como estado emocional, sentimiento o respuestas afectivas con relación al trabajo	Kendall, Smith, Hulin y Locke (1963) Crites (1969)  Locke (1976)  Prince y Mueller (1986) Muchinsky (1993) Newstrom y Davis (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimientos o respuestas afectivas de acuerdo con la situación laboral.</li> <li>• Estado afectivo, en el sentido de gustar o no de una situación relacionada con el trabajo.</li> <li>• Estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado.</li> <li>• Orientación afectiva positiva para el empleo.</li> <li>• Respuesta emocional o afectiva con relación al trabajo.</li> <li>• Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables resultantes de la forma como los empleados consideran su trabajo.</li> </ul>
Satisfacción como actitud generalizada en relación al trabajo.	Beer (1964) Salancik y Pfeffer (1977) Harpaz (1983) Peiró (1986) Griffin y Bateman (1986) Arnold, Robertson y Cooper (1991) Bravo, Peiró y Rodríguez (1996)	Actitud generalizada con relación al trabajo, conformada por tres componentes: <u>Cognitiva</u> : Pensamiento o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento. <u>Afectiva</u> : Sentimientos, emociones negativas o positivas. <u>Comportamental</u> : Predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto.

Fuente: Calvache Silva (2004)

La satisfacción laboral tiene un carácter multidimensional que deriva de factores asociados al trabajo (Peiró, 1986; Locke, 1976; Cook & Heptworth, 1981), como por ejemplo:

- Satisfacción con el jefe
- Satisfacción con la organización
- Satisfacción con los compañeros de trabajo
- Satisfacción con las condiciones de trabajo
- Satisfacción con el salario
- Satisfacción con las perspectivas de promoción
- Satisfacción con la cantidad de trabajo
- Satisfacción con el desempeño personal

- Satisfacción con los subordinados
- Satisfacción con la estabilidad del empleo
- Satisfacción con los progresos profesionales
- Satisfacción intrínseca

Peiró (1994) agrupó en 5 factores las condiciones que originan la satisfacción en el trabajo: el carácter intrínseco del trabajo, la promoción, la remuneración, las condiciones de trabajo y la seguridad del empleo. Sin embargo, luego se encontró que para analizar la satisfacción era necesario estudiar a las personas en situación y no a las personas o situaciones por separado (Calvache Silva, 2004).

Curiosamente, existen autores que afirman que la insatisfacción laboral puede convertirse en algo positivo para la efectividad organizacional, ya que argumentan que cuando los empleados no se encuentran a gusto con su trabajo, suelen proponer nuevas y mejores formas de hacer las cosas (March & Simon, 1993; Staw, 1984; Zhou & George, 2001). No obstante, nuestro trabajo no va a entrar en estas consideraciones y seguiremos la corriente más ortodoxa de asociar satisfacción con resultados positivos.

Al igual que con el compromiso organizacional, existen algunas referencias a la satisfacción laboral en investigaciones realizadas acerca del silencio organizativo, como en los estudios desarrollados por Morrison y Milliken (2000) y Pinder y Harlos (2001).

#### **4.2.3.3.El Burnout**

El síndrome de *burnout* o del quemado, como se conoce en el mundo de las organizaciones, fue mencionado por primera vez a mediados de la década del 70. El psiquiatra Herbert Freudenberger habló acerca una patología psiquiátrica que padecían algunos empleados que trabajaban atendiendo personas; el doctor Freudenberger observó que las personas que ocupaban dichos cargos

experimentaban una pérdida progresiva de energía, desmotivación, agresividad, ansiedad y depresión. Aunque el doctor Freudenberger habló por primera vez de esta patología, solo hasta 1976, la psicóloga Cristina Maslach utiliza el término “*burnout*” para referirse a esta sintomatología y lo define como “Síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal que puede ocurrir entre individuos cuyo trabajo implica atención o ayuda a personas” (Maslach, 1976).

Maslach también afirma que los trabajos en donde los individuos tienen contacto constante con personas suelen tener una mayor incidencia de padecer el síndrome, y específicamente se refieren a profesiones relacionadas con la educación, la administración pública o la medicina (incluyendo todas sus especialidades).

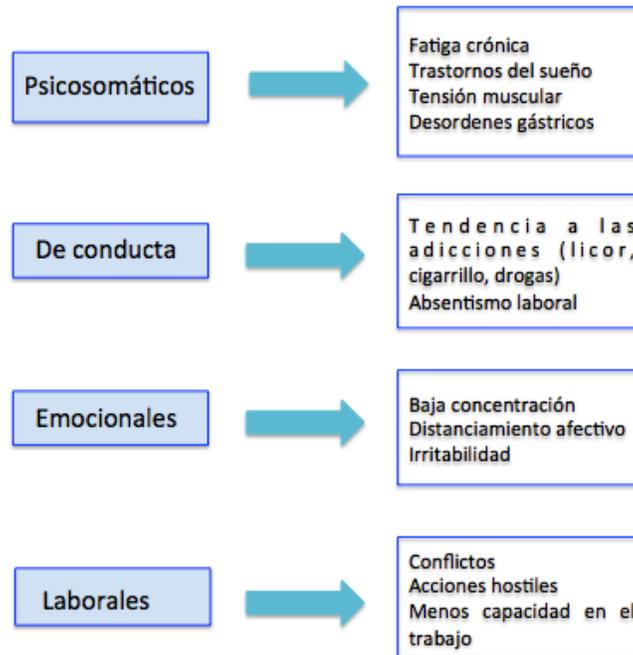
A partir del estudio de Maslach, el *burnout* ha recibido gran atención por parte de numerosos autores, cada uno con enfoques diversos, pero existen cinco aspectos en los cuales coinciden los estudios acerca de este tema:

1. El agotamiento emocional es un síntoma predominante.
2. Los síntomas mentales y conductuales son más severos que los físicos.
3. Es un fenómeno relacionado con el trabajo.
4. Es una alteración psicosocial y no una enfermedad, por lo cual se observa en individuos “normales”.
5. Disminuye el desempeño y la efectividad, debido a las actitudes y conductas negativas.

Dentro de las principales características del síndrome del quemado encontramos, el exceso de trabajo, desmoralización, pérdida de la vocación y sobreesfuerzo que lleva a la ansiedad y la fatiga (Martinez , 1997). Algunos de los factores que provocan la aparición de *burnout* son: bajos sueldos, pérdida de prestigio social y pocos incentivos profesionales (*ibíd.*).

La figura 4.6. recoge la forma como el burnout se manifiesta en los individuos.

Figura 4.6 Manifestaciones de Burnout



Fuente: Elaboración propia a partir de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001)

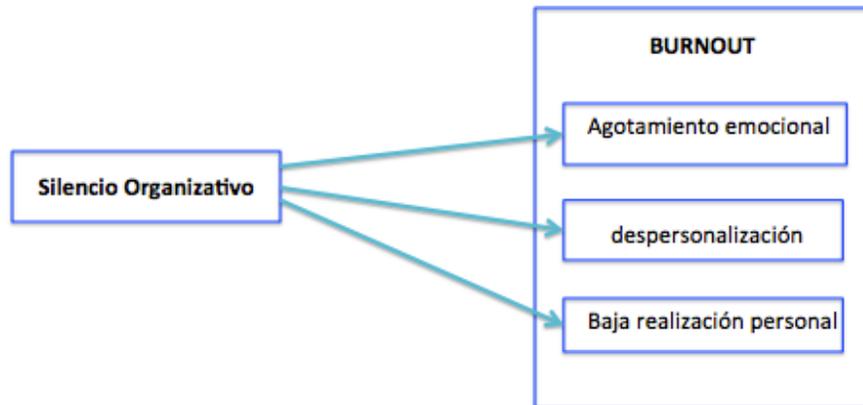
Dado que el *burnout* es considerado como un daño psicosocial muy importante en las organizaciones, su detección y evaluación se han convertido en algo muy importante por todas las implicaciones que esta afección trae a la vida laboral.

Aunque el tema del *burnout* ha despertado mucho interés desde hace varios años, el único estudio que ha analizado el silencio organizativo como una de las consecuencias de este síndrome es el realizado por Tahmasebi, Sobhanipour y Aghaziarati (2013). Esta investigación, realizada en empresas ubicadas en la provincia de Quom, al norte de Irán, sugiere que el silencio organizativo y el *burnout* se encuentran altamente relacionados.

En este estudio los investigadores explican la relación que tiene el silencio organizativo con el *burnout*; dentro de los hallazgos realizados por estos investigadores se encontró que el silencio organizativo tiene una correlación directa con el agotamiento emocional y la despersonalización, dos de los grandes

componentes del *burnout* o síndrome del quemado. La figura 4.7 muestra el modelo utilizado por Tahmasebi et al. (2013) para esta investigación.

**Figura 4.7** Modelo relación de silencio organizativo con burnout



Fuente: Traducción propia a partir de Tahmasebi, *et al.* (2013)

### **4.3.MODELO DE ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO**

Como ya hemos explicado, el silencio organizativo surge por múltiples motivos, que terminan complicando su diagnóstico (Dyne, Ang, & Botero, 2003). Esto es debido en gran medida porque tiene la capacidad de empezar en un tema y extenderse a diferentes cuestiones de la organización (Milliken & Morrison, 2003). Por otro lado, relacionado con su carácter multifacético, las causas a menudo se confunden con las consecuencias del silencio, de manera que resulta difícil discernir si un empleado calla porque no está satisfecho con su trabajo, o por el contrario si está insatisfecho porque se ve abocado a callar.

Dada esta situación, el principal objetivo de nuestra investigación es incrementar el conocimiento del silencio, sus antecedentes y las consecuencias que trae a la organización que lo padece, lo cual nos ayudará a entender dicho fenómeno y a

fundamentar las bases que nos permitirán construir un modelo en torno al cual trabajaremos a partir de este momento (ver Figura 4.8).

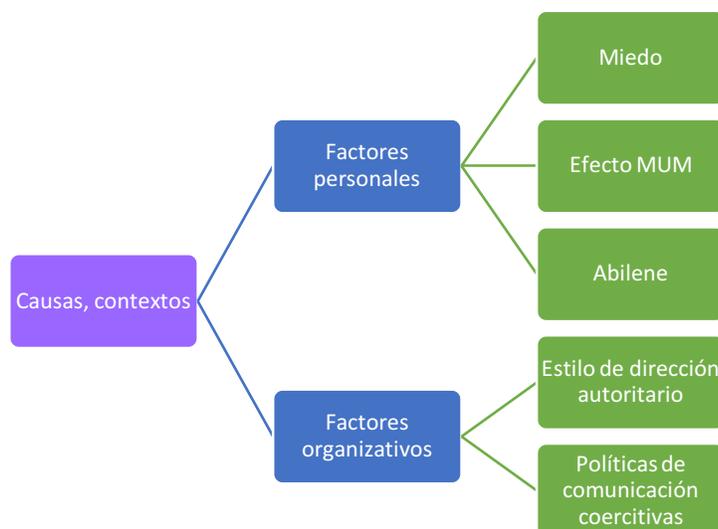
**Figura 4.8** silencio organizativo, antes y después



Fuente: Elaboración propia

El apartado primero de este capítulo presentaba una amplia relación de las causas y contextos favorables al silencio organizativo según investigaciones previas. Entenderemos por causas del silencio aquellos factores que, a nivel personal, llevan al individuo a evitar expresar sus opiniones. En definitiva, se trata del miedo –en sus diversas manifestaciones-, la propensión a evitar comunicar información incómoda o desagradable (efecto MUM) y a no manifestarse para no sobresalir del comportamiento del grupo (paradoja de Abilene). Por otra parte, los contextos que generan climas de silencio son aquellos derivados de factores organizativos, principalmente originarios del estilo de dirección y de las políticas de comunicación en la empresa (Morrison & Milliken, 2000). La figura 4.9 muestra gráficamente estos conceptos y su relación con el silencio:

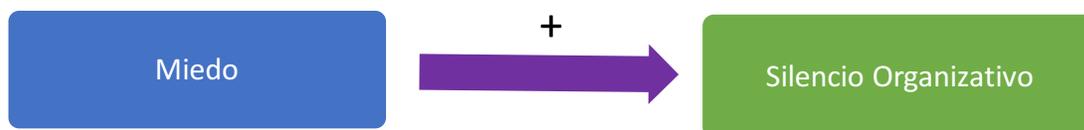
**Figura 4.9** Causas y contextos del silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

Una vez revisada la literatura, decidimos que para nuestra investigación tomaríamos el miedo desde diferentes ángulos, uno de ellos es el miedo como una forma de autoprotección del empleado hacia el conflicto, las represalias, su reputación en la organización, el ser avergonzado en público, el “ser etiquetado” por su jefe y la inseguridad de tratar ciertos temas con sus superiores y compañeros (Creed, 2003; Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003; Morrison & Milliken, 2003). Otro punto de vista que tendremos en cuenta, es el miedo en la organización como tal, es decir, la inestabilidad laboral, las bajas remuneraciones, contextos pobres de trabajo y la falta de habilidades de comunicación en la gerencia producen miedo en el empleado (Balas-Timar, 2015), con lo que se podría afirmar que, a mayor sensación de miedo, mayor es la posibilidad de que se presente silencio organizativo (ver figura 4.10).

Figura 4.10 Miedo y silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo comentado anteriormente, proponemos la siguiente hipótesis:

**H1: *Cuanto mayor sea el miedo en los empleados, mayor será el silencio organizativo.***

Para efectos prácticos en nuestra investigación hablaremos de diplomacia y no de efecto MUM, ya que consideramos que en el contexto en el que se desarrolla el estudio, se entiende mejor el nombre diplomacia que el de efecto MUM.

Teniendo en cuenta la literatura alrededor del efecto MUM, esta investigación estará orientada hacia la diplomacia, ya que los empleados suavizan o matizan las malas noticias para mantener la armonía social, evitando la incomodidad y el malestar en la organización (Rosen & Tesser, 1970; Lee, 1993), lo cual resulta muy útil en nuestro interés de verificar la influencia que la diplomacia tienen sobre el silencio organizativo (ver figura 5.0), y nos permite plantearnos la siguiente hipótesis:

**H2: *Cuanto mayor sea la diplomacia, mayor será el silencio organizativo.***

Figura 4.11. Diplomacia y silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

Después de haber revisado la teoría acerca de la paradoja de Abilene, hemos decidido tomar este fenómeno como obediencia para nuestra investigación, ya que los individuos terminan haciendo ciertas acciones aunque no estén de acuerdo o no quieran hacerlas, como una forma de demostrar respeto o subordinación a la gerencia. Sin embargo, esa actitud de seguidor y la renuencia a que los empleados expresen sus puntos de vista, pueden ejercer una fuerte influencia en la aparición de silencio organizativo, lo cual nos lleva a plantearnos la siguiente hipótesis:

**H3: *Cuanto mayor sea la obediencia, mayor será el silencio organizativo.***

**Figura 4.12** Obediencia y silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las variables que propician climas de silencio, destacan los estilos de dirección, la estructura organizativa y las políticas de comunicación. Para el caso puntual de nuestra investigación hemos decidido aunar estos factores en consideraciones acerca de la comunicación y los comportamientos autoritarios.

En cuanto a la comunicación, consideramos que los dos factores determinantes dentro de este concepto que ejercerán mayor influencia sobre el silencio organizativo serán la fluidez con la que se produce la comunicación en la organización por un lado y, por otro lado, la importancia que tiene la comunicación con los supervisores.

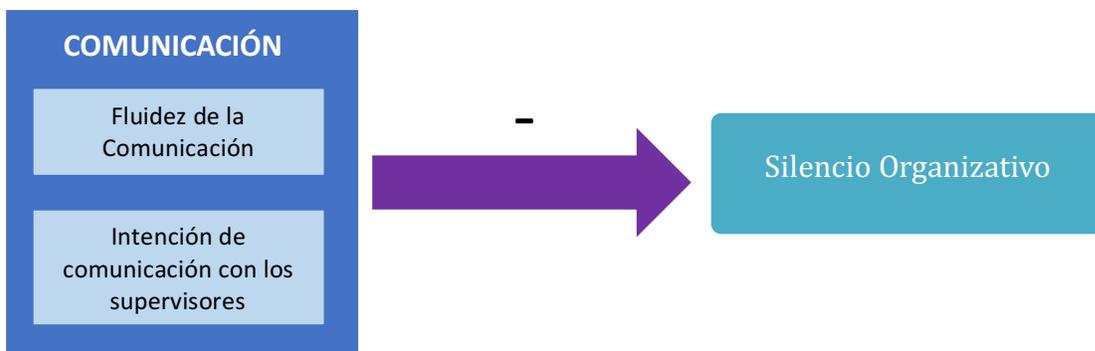
La fluidez se refiere a las buenas prácticas de comunicación que se pueden tener en una organización, es decir, cuando la gerencia incentiva comportamientos de voz en los empleados y éstos a su vez perciben a la dirección como dispuesta a escuchar

(Dutton & Ashford, 1993), generando ambientes confiables para los empleados (Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003).

De acuerdo con Vakola y Bourantas (2005), las actitudes del supervisor tienen mucho que ver en el comportamiento de silencio y voz de un empleado, pues cuando los jefes y directivos se muestran interesados en las opiniones e inquietudes de sus trabajadores e incentivan la participación activa de éstos, están propiciando ambientes donde la comunicación fluye en todo nivel, haciendo que el empleado se sienta tranquilo en expresar acuerdos y desacuerdos. Sin embargo, la comunicación no solo se lleva de forma ascendente, es por ello que consideramos importante entender la forma como las personas socializan dentro de la organización, pues en muchos casos los individuos guardan silencio para no ser aislados (Bowen & Blackmon, 2003), para no lastimar a otras personas (Dyne, Ang, & Botero, 2003) con la información que suministran o para gestionar la autoimagen ante individuos con mayor rango o jerarquía (Premeaux & Bedeian, 2003). Dado que la comunicación es el único factor inversamente relacionado con el silencio, formulamos la siguiente hipótesis:

***H4: Cuanto mayor sea la calidad en la comunicación, menor será el silencio organizativo.***

**Figura 4.13** Comunicación y silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

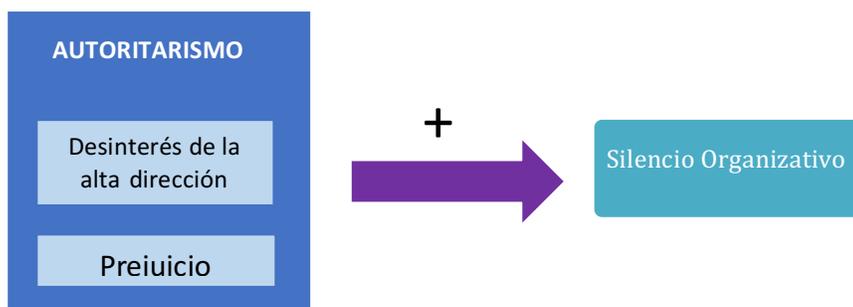
Por lo que respecta al autoritarismo y su relación con el silencio organizativo, analizaremos el desinterés de la alta dirección y la tendencia al prejuicio por parte de los superiores.

El desinterés que la gerencia muestra ante la información suministrada por el empleado, porque no se encuentra abierta a la comunicación o por considerarla poco importante, consigue que los individuos supriman la voz porque sienten que no vale la pena hablar con sus jefes o supervisores (Balas-Timar, 2015; Morrison & Milliken, 2000).

En el autoritarismo también hemos incluido los prejuicios, que son la tendencia que la gerencia tiene a “etiquetar” a un empleado como instigador o alborotador solo porque este manifiesta algún tipo de desacuerdo (Morrison & Milliken, 2000; Balas-Timar, 2015; Pinder & Harlos, 2001). En muchos casos la voz en los empleados se percibe como un acto arriesgado (Balas-Timar, 2015), pues cuando un individuo habla puede ser considerado como un elemento perturbador y perderá el respeto y el apoyo de sus compañeros (Detert & Burris, 2007), e incluso puede llegar a no ser considerado para promoverlo a un mejor cargo (Miceli, Near, & Dworkin, 2008). Lo anterior nos lleva a plantearnos la siguiente hipótesis:

**H5: *Cuanto mayor sea el autoritarismo de la dirección hacia sus empleados, mayor será el silencio organizativo.***

**Figura 4.14** Autoritarismo y silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, en la figura 4.15 aparecen las relaciones propuestas de los antecedentes del silencio organizativo.

**Figura 4.15** Antecedentes del silencio organizativo

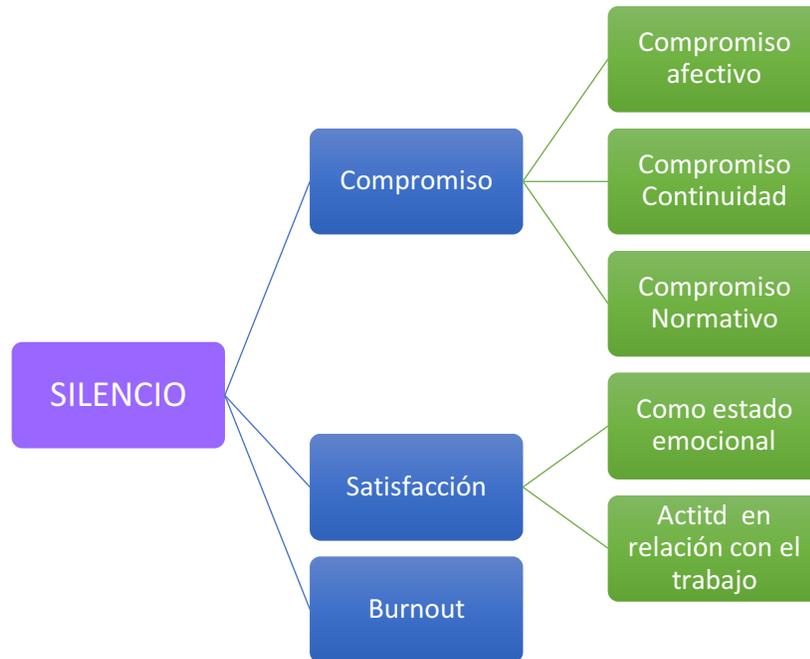


Fuente: Elaboración propia

Abordemos ahora la segunda parte del modelo, esto es, las consecuencias del silencio organizativo. De acuerdo con el segundo apartado de este capítulo, las tres variables organizativas que sufren las consecuencias del silencio organizativo son el compromiso organizativo, la satisfacción laboral y el burnout.

Una vez revisada la literatura de compromiso, satisfacción y *burnout*, hemos podido confirmar que las consecuencias organizativas y emocionales del silencio organizativo se encuentran estrechamente ligadas a estas tres variables, por lo tanto, son las que vamos a medir en nuestro modelo, como lo muestra la figura 4.16.

**Figura 4.16** Consecuencias del silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

Ahora veamos el desglose de las relaciones entre los tres conceptos considerados como consecuencias del silencio organizativo.

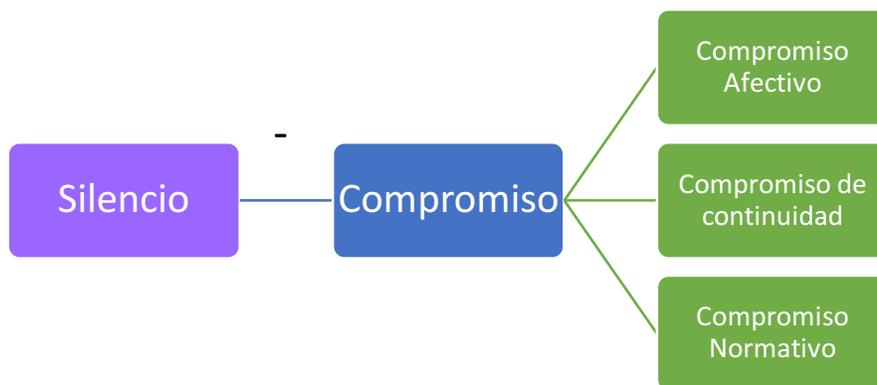
De acuerdo con la revisión que realizamos de compromiso organizativo y basándonos en el modelo de los tres componentes de Meyer y Allen (1991), consideramos que es posible que el silencio organizativo esté estrechamente relacionado con el compromiso afectivo, ya que el silencio es un fenómeno emocional que puede influenciar los sentimientos que el empleado siente por su organización y desde allí generar una disminución de dicho compromiso. De hecho, Qazelvand y Shathalebi (2016) informaron en su investigación que el silencio organizativo provoca un bajo interés en el trabajo el cual se refleja en el compromiso emocional.

En este punto es importante aclarar que, para nuestra investigación, hemos dividido en tres factores la parte de compromiso, es decir que trabajaremos el silencio como influencia en el compromiso afectivo, en el compromiso de continuidad y en el

compromiso normativo (ver figura 4.17), los cuales resultan ser consistentes con el modelo de los tres componentes propuesto por Meyer y Allen (1997) y nos permitió proponer la siguiente hipótesis:

**H6: *Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será el compromiso en el trabajo.***

**Figura 4.17** Compromiso y silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

Vamos ahora a analizar la relación entre el silencio organizativo y la satisfacción laboral. Para nuestra investigación y tomando como punto de partida las perspectivas en la definición de satisfacción laboral, hemos separado en dos partes la satisfacción, es decir, que tomamos por un lado la satisfacción como un estado emocional con relación al trabajo, y por el otro, la satisfacción como una actitud generalizada hacia el trabajo.

Cuando hablamos de la satisfacción como un estado emocional con relación al trabajo, nos referimos a las actitudes que los empleados tienen cuando ven un resultado más justo ante la labor realizada, haciendo que participen de la vida social de la organización, incluso con intercambios que van más allá de su papel cotidiano (Qazelvand & Shathalebi, 2016). Sin embargo y de acuerdo con la investigación de Qazelvand y Shathalebi (2016), la aparición de silencio hace que los empleados

tengan sentimientos de inutilidad, falta de control sobre el trabajo y disonancia cognitiva (Morrison & Milliken, 2000) que termina reduciendo el compromiso, la motivación y la satisfacción en el personal.

Por otro lado, la satisfacción como una actitud generalizada hacia el trabajo está dividida teóricamente en tres partes, cognitiva, afectiva y comportamental, sin embargo, solo trabajaremos con la satisfacción cognitiva y comportamental, ya que como se explicó anteriormente también trabajaremos la satisfacción desde el punto de vista emocional, del cual hace parte el afecto. Para esta investigación la satisfacción con el trabajo tiene que ver con el uso de las habilidades que los empleados tienen en el trabajo y las oportunidades de hacer uso de su criterio en la toma de decisiones, pero de acuerdo con Panahia, Veisehb, Divkhare y Kamarid (2012), el impacto negativo del silencio en la organización puede afectar el rendimiento de la misma, dando lugar a la reducción de la satisfacción. Lo que nos lleva a plantearnos una nueva hipótesis:

***H7: Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será la satisfacción en el trabajo.***

La figura 4.18 muestra gráficamente, lo que pretendemos probar con nuestra décima hipótesis.

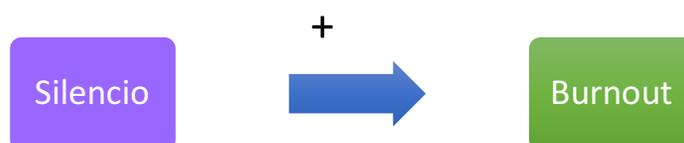
**Figura 4.18** Satisfacción y silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

La tercera y última variable que vamos a considerar como consecuencia del silencio organizativo es el burnout. El hallazgo de la correlación positiva entre el silencio organizativo, el agotamiento emocional y la despersonalización (Tahmasebi, Sobhanipour, & Aghaziarati, 2013), deja como conclusión que el silencio organizativo hace que los empleados se sientan poco involucrados en el trabajo, generándose un deterioro que lleva a la despersonalización y hace que las personas sufran de agotamiento emocional.

**Figura 4.19** Burnout y silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

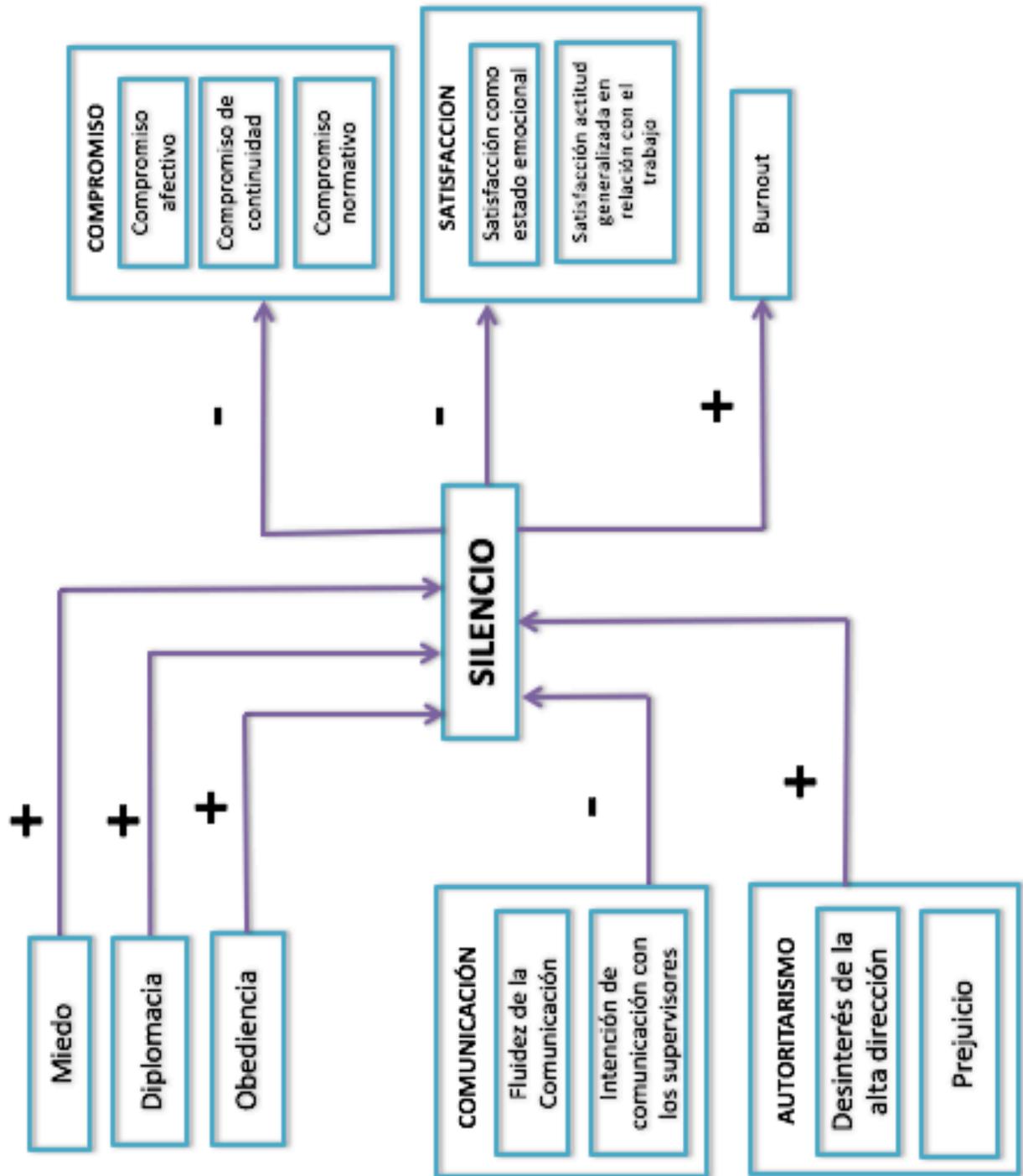
Para nuestro estudio, al considerar el *burnout* como una consecuencia del silencio organizativo, nos planteamos la siguiente hipótesis:

***H8: Cuanto mayor sea el silencio organizativo, mayor será el burnout.***

#### **4.4.CONCLUSION**

Tomando como base investigaciones previas sobre causas y contextos más favorables para el silencio organizativo, así como consecuencias del silencio organizativo a nivel personal y a nivel organizativo, y luego de analizar el compromiso, la satisfacción y el burnout, decidimos ser más específicos en el estudio que proponemos acerca del silencio organizativo, lo que nos llevó a construir un nuevo modelo conceptual, llamado antecedentes y consecuencias del silencio organizativo, el cual explicamos gráficamente en la siguiente figura.

Figura 4.20 Modelo antecedentes y consecuencias del silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

Dado que existen pocas investigaciones que trabajen la relación del silencio con otros conceptos, consideramos pertinente verificar dicha relación con los tres conceptos aquí propuestos, compromiso organizacional, satisfacción laboral y *Burnout*. En el siguiente capítulo describiremos la metodología que vamos a implementar, para luego hablar de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del estudio.

# **CAPÍTULO 5**

## **METODOLOGÍA DE LA**

### **INVESTIGACIÓN**

Una vez presentado el marco teórico que sustenta el presente trabajo de investigación y planteado el modelo conceptual, el presente capítulo tiene como objetivo exponer y justificar la metodología de investigación empleada en este estudio. Para ello, describiremos la población objeto de estudio, la muestra, el instrumento utilizado para la recolección de datos y la recogida de datos como tal.

En la segunda parte detallaremos el análisis de las variables, las cuales se trabajaron con dos programas estadísticos. Para la parte descriptiva se utilizó *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Para analizar el efecto y la relación de las variables propuestas utilizamos *Partial Least Squares* (PLS).

Para esta segunda parte del estudio, se elabora un modelo de relaciones en las que se tratará de contrastar las siguientes hipótesis:

**Tabla 5.1. Hipótesis planteadas**

HIP.	RELACIONES PROPUESTAS
H1	Cuanto mayor sea el miedo en los empleados, mayor será el silencio organizativo.
H2	Cuanto mayor sea la diplomacia, mayor será el silencio organizativo.
H3	Cuanto mayor sea la obediencia, mayor será el silencio organizativo.
H4	Cuanto mayor sea la calidad en la comunicación, menor será el silencio organizativo.
H5	Cuanto mayor sea el autoritarismo de la dirección hacia sus empleados, mayor será el silencio organizativo.
H6	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será el compromiso en el trabajo.
H7	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será la satisfacción en el trabajo.
H8	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, mayor será el burnout.

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de esta investigación hemos utilizado la metodología cuantitativa con el fin de contrastar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico y de esta manera establecer patrones de comportamiento que nos permitan aportar sustento a teorías (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006).

Una vez definidas las variables, tomamos la decisión de aplicar el estudio a trabajadores de universidades, pues en ellas confluyen dos grupos de empleados con grandes diferencias en sus roles laborales, nos referimos a los docentes y al personal administrativo. Nuestro interés, entonces, radica en conocer si el ambiente laboral de dichas instituciones está siendo afectado por el silencio organizativo y ver si existe alguna diferencia en la manera cómo este fenómeno se comporta en docentes y cómo lo hace con el personal administrativo. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, proponemos la siguiente hipótesis adicional:

**H9: *El silencio organizativo afecta por igual a docentes y a administrativos.***

## 5.1.LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Dadas las características de este estudio y la imposibilidad de tener datos de fuentes secundarias, recurrimos a encuestas para obtener la información necesaria para llevar a cabo esta investigación. La población seleccionada fueron las universidades de la ciudad de Cali en Colombia, donde se encuestaron tanto al personal docente como al administrativo que laboran en ellas.

Las razones por las que seleccionamos las universidades como espacio para probar nuestras hipótesis son:

- El silencio ha sido trabajado en diferentes tipos de organizaciones, sin embargo, las universidades apenas sí se han tenido en cuenta, pues los únicos que han mostrado un reciente interés en aplicar estudios referentes al tema han sido investigadores turcos.
- Las universidades como organización ofrecen un *mix* de posibilidades de estudio, pues solo si tomamos las facultades y sus diferentes orientaciones académicas ya tendremos un espacio donde nuestro tema de estudio puede mostrar diferentes conclusiones, las cuales podrían marcarse según las diferentes profesiones.
- Las universidades son organizaciones donde confluyen dos grandes grupos de trabajadores, docentes y administrativos, los cuales manejan diferencias fuertes en sus dinámicas laborales, lo que nos parece interesante a la hora de aplicar nuestro estudio porque nos ayudaría a verificar cómo opera el silencio en cada uno de esos grupos de trabajadores.
- Dado que las universidades son lugares donde la investigación es un eje importante, consideramos que sería de alguna manera natural aplicar el estudio en dicho entorno ya que tendríamos solidaridad a la hora de responder las encuestas y despertaríamos interés en el tema por parte de profesionales con distintas formaciones académicas.

Se repartieron un total de 450 encuestas en siete universidades de la ciudad de Cali, de las cuales 366 fueron contestadas, es decir que obtuvimos un índice de respuesta de 81,3 por ciento.

De las 366 encuestas contestadas, 152 fueron suministradas por el personal docente, en el cual incluimos directivos, profesores hora cátedra o tiempo parcial y profesores tiempo completo. Las respuestas de las 214 encuestas restantes fueron suministradas por personal administrativo, es decir administrativos, servicios generales, personal de biblioteca, audiovisuales, contabilidad, registro académico, mercadeo institucional y bienestar universitario. En la siguiente tabla mostraremos el total de las respuestas y el porcentaje de participación.

**Tabla 5.2. Datos de la muestra**

Tipo de cargo	Número de respuestas	% Participación
Docente	152	41,4%
Administrativo	214	58,6%

Fuente: Elaboración propia

## 5.2.RECOLECCIÓN DE DATOS

### 5.2.1.Diseño del cuestionario

El instrumento utilizado consta de 16 preguntas, de las cuales 6 son preguntas de clasificación y 10 son escalas tipo Likert. El cuestionario contiene un texto aclaratorio donde se indica el objetivo del estudio, quién lo realiza y al final se ofrece la posibilidad de disponer de los resultados de la investigación (anexo 1). Algunos cuestionarios fueron impresos y entregados personalmente y otros fueron enviados vía correo electrónico con seguimiento telefónico.

Para la elaboración del cuestionario tuvimos en cuenta las recomendaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2006), en cuanto a que éste debe ser sencillo, preciso y tener relevancia en las preguntas. Los ítems se organizaron de manera que los encuestados pudieran entender el contenido y además evitando introducir sesgos,

por esta razón la escala propuesta por Vakola y Bourantas (2005) se tomó por partes, ubicando los ítems de manera que el cuestionario tuviera una secuencia lógica que permitiera comprenderlo mejor; de igual forma se tomaron algunas preguntas planteadas en la escala de silencio de Brinsfield (2009). En cuanto a las escalas de compromiso (Meyer & Allen, 1991), satisfacción (Weiss, Dawis, & England, 1967) y *burnout* (Maslach, Jackson, & Leiter, Maslach Burnout Inventory, 1986), éstas fueron ubicadas de tal manera que quien diligenciara el cuestionario no sintiera cambios bruscos en el orden de las preguntas.

### 5.2.2. Estudio Piloto

Una vez elaborado el cuestionario, se sometió a una prueba y se les pidió a diez personas que cumplimentaran el instrumento mientras eran acompañados por la investigadora, quien tomaba nota del tiempo que se demoraban respondiéndolo, observaba si la secuencia de preguntas era correcta y respondía las preguntas que pudieran surgir.

A partir de este estudio piloto se pudo determinar que se debían reacomodar algunos ítems, tal y como lo explicamos en el anterior apartado, y que el tiempo de respuesta del cuestionario completo era de 35 minutos.

### 5.2.3. Descripción del cuestionario

A partir de la prueba piloto el cuestionario fue ajustado y pasaremos a describirlo a continuación:

El cuestionario cuenta con 6 preguntas de identificación, las cuales nos permiten clasificar de diferentes maneras la muestra. Con estas preguntas se indagó acerca de:

- Antigüedad
- Cargo
- Edad
- Género
- Origen étnico

- Nivel de formación

Como se mencionó en párrafos anteriores, usamos la escala de silencio propuesta por Vakola y Bourantas (2012), tomando las preguntas y ubicándolas de manera que el cuestionario fuera fácil de entender y no introdujera sesgos.

La pregunta 7 busca medir la satisfacción en el trabajo, a partir de tres ítems propuestos por Vakola y Bourantas (2012) y para ello se vale de una escala Likert de 5 puntos, como se explica en el apartado de medida de las variables.

Otra parte que nos interesa conocer en este estudio es cómo se ve afectada la satisfacción con el silencio, por esta razón en la pregunta 8 se le pide al encuestado responder a 19 ítems, que nos permitirán comprender que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con su trabajo. Las preguntas fueron tomadas de la escala MSQ propuesta por Weiss, Dawis, y England, (1967).

En la pregunta 9 se toma otra parte de la escala planteada por Vakola y Bourantas (2005), una a la que los autores llamaron compromiso organizacional y se ubica en esta parte del cuestionario con el fin de facilitar la comprensión, ya que la siguiente pregunta también se enfocará en el compromiso. Nuestro objetivo es indagar acerca de qué tan afectado se ve el compromiso cuando los empleados padecen silencio organizativo.

Para la pregunta 10 tomamos la escala de los tres componentes (Meyer & Allen, A three-component conceptualization of organizational commitment, 1991), en la cual se le pide al encuestado responder 19 ítems, que nos permitirán conocer cómo es el compromiso afectivo, de continuidad y normativo del empleado.

El objetivo de la pregunta 11 es conocer la frecuencia con la que los empleados expresan sus desacuerdos con el jefe, para ello se le pide al encuestado que responda

4 ítems, los cuales fueron planteados por Vakola y Bourantas (2005) en la escala del silencio, para indagar acerca del comportamiento de los empleados.

En cuanto a la pregunta 12, está también hace parte de la escala propuesta por Vakola y Bourantas (2005) y tiene como objetivo identificar, a partir de tres ítems, la facilidad con la que los empleados le expresan sus desacuerdos a los directivos.

La pregunta 13 surge a partir de la escala propuesta por Brinsfield (2009), y con ella buscamos indagar acerca de las situaciones en las que los encuestados permanecen en silencio, para ello se entrega una lista con 24 afirmaciones, donde se cuestionan diferentes razones por las que un individuo permanecería en silencio.

Con la pregunta 14 pretendemos indagar, por medio de tres ítems, las razones por las que una persona busca minimizar las malas noticias. Para ello se ofrecen tres situaciones que nos permitan explicar de alguna manera la relación de la diplomacia con el silencio. Para esto nos basamos en la propuesta de Rosen y Teaser (1970), quienes afirman que los empleados suavizan o matizan las malas noticias para mantener la armonía social, evitando la incomodidad y el malestar en la organización.

Los 15 ítems de la decimoquinta pregunta surgen a partir de la escala de silencio propuesta por Vakola y Bourantas (2005), los cuales buscan orientar el conocimiento hacia las oportunidades de comunicación y las actitudes de silencio en la gerencia y en los supervisores.

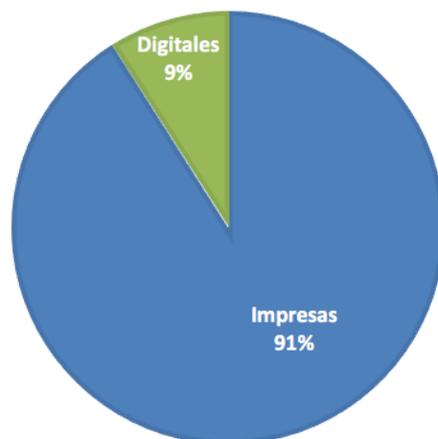
Para finalizar, en la pregunta 16, incluimos en el cuestionario el inventario de preguntas propuesto por Maslach, Jackson y Leiter (1986), para medir el *burnout*. Esta pregunta cuenta con 16 afirmaciones, con las cuales pretendemos conocer que tan “quemados” están los participantes del estudio.

#### 5.2.4. Recogida de datos

Teniendo el formato del cuestionario definitivo, éste se imprimió para ser entregado a las personas en su lugar de trabajo. Adicionalmente se construyó un archivo en *google forms*, que permitiera enviar el link del cuestionario a trabajadores de universidades que estuvieran fuera del campus por alguna razón o que simplemente prefirieran esta opción para responder la encuesta.

La recolección de datos se inició en el mes de febrero de 2016 con el envío de 50 mails con el link del cuestionario en *google forms*; paralelo a esto se entregaron 400 cuestionarios impresos a empleados de siete universidades de la ciudad de Cali. Con el objetivo de conseguir un número de respuestas suficientes para garantizar la fiabilidad de los resultados, se realizó un seguimiento telefónico para verificar que habían recibido el formulario. Transcurridos tres meses, se habían obtenido 333 encuestas de formularios impresos y 33 respuestas a través de *google forms*. La gráfica 5.1 muestra los porcentajes de participación que se obtuvieron.

**Gráfica 5.1** Porcentajes de participación



Fuente: Elaboración propia

#### 5.3. MEDIDAS DE LAS VARIABLES

De acuerdo con la literatura y con el modelo teórico presentado en el capítulo 3, las variables incluidas y medidas en el cuestionario son las siguientes:

La medición de las variables que actúan como antecedentes del silencio surgen mayoritariamente de Brinsfield (2009). De los 24 ítems que éste sugiere como causas del silencio organizativo, 12 fueron utilizados para medir miedo, 3 para medir obediencia, 4 para medir el desinterés de la alta dirección y 5 fueron depurados ya que no eran consistentes con el modelo planteado para esta investigación.

En concreto, para medir el **miedo** utilizamos 12 ítems de Brinsfield (2009), con una escala Likert de 5 puntos que varía desde “nunca” hasta “siempre”.

En el caso de la **diplomacia**, y luego de revisar la literatura existente, confirmamos que no hay escalas que la incluyan, por ello, desarrollamos una escala para este tema compuesta por tres ítems, medidos con una escala tipo Likert de 5 puntos, que varía desde “nunca” hasta “siempre”.

Para medir la **obediencia** empleamos de nuevo ítems de la escala de Brinsfield (2009), en concreto 3, donde se le pidió a los encuestados que indicaran en una escala Likert de 5 puntos en qué casos retenían información para no ser aislados socialmente.

Otra de nuestras variables es la **comunicación**, la cual fue dividida en dos dimensiones: La *fluidez de la comunicación* y la *intención de comunicación con los supervisores*, tal y como lo planteamos al explicar nuestro modelo teórico. La primera dimensión fue medida utilizando 7 ítems de la escala propuesta por Vakola y Bouradas (2005), con una escala Likert de 5 puntos que varía de “muy de acuerdo” a “muy en desacuerdo”. Esta escala de medida ha sido utilizada satisfactoriamente por un número considerable de estudios (Dasçi & Cemaloglu, 2016; Acaray & Akturan, 2015; Dedahanov & Rhee, 2015; Donovan, O'Sullivan, Doyle, & Garvey, 2016; Jain, 2015; Manapragada & Bruk-Lee, 2016; Nafei, 2016). Para la segunda dimensión, se trabajaron 5 ítems de la escala propuesta por Vakola y Bouradas (2005), los cuales fueron utilizados para medir la intención de comunicación con los supervisores, y

contaban con una escala Likert de 5 puntos que variaba de “muy de acuerdo” a “muy en desacuerdo”. Los tres ítems restantes fueron excluidos, ya que no eran consistentes con el modelo propuesto para esta investigación.

Siguiendo lo expuesto por Brinsfield (2009) y Vakola y Bouradas (2005), decidimos trabajar la variable **autoritarismo** con dos dimensiones, las cuales se dividieron de la siguiente manera: la primera dimensión es el *desinterés de la alta dirección*, la cual fue medida utilizando 4 ítems de la escala propuesta por Brinsfield (2009), los cuales cuentan con una escala Likert de 5 puntos que van de “nunca” a “siempre”. La segunda dimensión es el *prejuicio*, para el que se utilizaron tres ítems de la escala de Vakola y Bouradas (2005), con una escala Likert de 5 puntos.

La variable **silencio** fue medida con 6 ítems de la escala de Vakola y Bouradas (2005), los cuales se dividieron en dos preguntas (p11 y p12) de la siguiente manera: tres de estos ítems tienen una escala de Likert de 5 puntos que varían de “con poca frecuencia” a “con mucha frecuencia”. Los otros tres puntos tienen una escala Likert de 5 puntos que varían de “con gran dificultad” a “muy fácilmente”.

De acuerdo con las características de nuestra investigación, hemos utilizado escalas validadas para indagar acerca de **satisfacción**, **compromiso** y **burnout**. La siguiente tabla recoge las escalas utilizadas:

**Tabla 5.3** Escalas utilizadas en el estudio

	Escala	Autor (es)	Año
Satisfacción	MSQ-Versión corta	David Weiss Rene Davis	1967
Compromiso	Tres componentes	Natalia Allen John Meyer	1996
Burnout	MBI	Christina Maslach Susan Jackson Michael Leiter	1986

Fuente: Elaboración propia

Debido a que las escalas validadas se encontraban en idioma inglés fue necesario traducirlas a idioma español. Para asegurarnos de que no se había cambiado el sentido a las preguntas, le pedimos a una persona angloparlante que las preguntas, ahora en español, las tradujera a inglés nuevamente. Esta técnica se conoce como traducción inversa o *back-translation* (Ghauri & Gronhaug, 2010) y consiste en devolver un documento previamente traducido a otro idioma al idioma original.

Antes de entrar a describir las razones por las que hemos optado por medir así las variables **compromiso**, **satisfacción** y **burnout**, vamos a exponer qué escalas han utilizado otros autores, para concluir cuál ha sido nuestra propuesta.

### 5.3.1. Escalas de medición del compromiso

No existe una escala única que estudie el compromiso organizacional, sin embargo estudios previos se han basado principalmente en las propuestas realizadas por Mowday (1998), Meyer y Allen (1991; 1984; 1997) y Porter et. Al (1974). A continuación, hablaremos de las escalas planteadas por cada uno de los autores mencionados.

#### 5.3.1.1. Organizational Commitment Questionnaire

Este cuestionario unidimensional elaborado por Porter et al. (1974) y posteriormente revisado por Mowday, Steers y Porter (1979) y Mowday et al. (1982), busca medir el compromiso organizacional y fue diseñado como una herramienta fácil de administrar, que pudiera usarse en gran variedad de empleados y en diferentes organizaciones.

La primera versión de OCQ contaba con 15 ítems, donde las personas encuestadas podían seleccionar su respuesta en una escala Likert de 7 puntos; las opciones iban entre “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. En años posteriores y debido a las críticas, los autores plantearon una versión abreviada que omitía 6 ítems que contenían frases negativas que podían ser asociadas a desempeño y a intenciones de rotación.

### 5.3.1.2.El modelo de Meyer y Allen

Partiendo de modelo de los tres componentes, Meyer y Allen (1984) crearon una escala de tres dimensiones para medir cada uno de los componentes. Inicialmente los autores crearon dos de las tres escalas, la primera fue denominada *Affective Commitment Scale*, ya que para ellos el compromiso afectivo es “la forma más deseable de compromiso y al que las organizaciones están, probablemente, más dispuestas a inculcar a sus trabajadores” (Meyer & Allen, 1997, pág. 67). Este cuestionario, cuenta con 6 ítems, los cuales pueden ser respondidos seleccionando una de las 7 opciones, que van desde muy de acuerdo, hasta muy en desacuerdo.

La *Continuance Commitment Scale* fue la segunda escala planteada por Meyer y Allen (1984), la cual surge a partir de la asociación de dos dimensiones, una que se refiere a las pocas alternativas de trabajo existentes y la otra al costo personal de los empleados al abandonar la organización y perder la inversión en la misma. El cuestionario CCS está compuesto por 7 ítems y las opciones de respuesta son 7, que van desde muy de acuerdo, hasta muy en desacuerdo.

En años posteriores Allen y Meyer agregaron una nueva dimensión, la cual llamaron compromiso normativo, es decir, la obligación moral de los empleados a permanecer en la organización (Allen & Meyer, 1990); para medirla crearon la *Normative Commitment Scale*, la cual se compone de 6 ítems, que pueden ser contestados por medio de una escala Likert de 7 puntos que va desde muy de acuerdo a muy en desacuerdo.

Aunque la escala de tres dimensiones de Meyer y Allen es la más aceptada y utilizada al momento de investigar acerca de compromiso organizacional, también ha sido fuertemente cuestionada por la ambigüedad conceptual de la dimensión de continuidad (De Frutos, Ruiz, & San Martín, 1998), y por los posibles solapamientos entre la dimensión afectiva y normativa (De Frutos, Ruiz, & San Martín, 1998; Ko,

Price, & Mueller C.W., 1997). Aun así, la comunidad científica sigue haciendo uso de esta escala tridimensional para analizar el compromiso organizativo.

En nuestra herramienta, para el caso de la variable **compromiso**, utilizamos la escala de los tres componentes propuesta por Meyer y Allen (1991). El primer componente el *compromiso afectivo* fue medido con tres ítems de la escala en mención (p 10) y con cuatro ítems (p 9) de la escala de Vakola y Bouradas (2005), estas dos escalas utilizaban una escala Likert de 5 puntos, que variaba de muy en desacuerdo a muy de acuerdo. Para el componente *compromiso de continuidad* se utilizaron 5 ítems de la escala de Meyer y Allen (1991), mientras que para el *compromiso normativo* se utilizaron 4 ítems de esta misma escala, ambas tenían un Likert de 5 puntos, que variaban de muy en desacuerdo a muy de acuerdo. Debido a inconsistencias con el modelo propuesto, 7 de los ítems que se tenían fueron excluidos.

### 5.3.2.Las medidas de la satisfacción laboral

Para la medir la satisfacción en el trabajo existen métodos directos, es decir, que se utiliza un cuestionario para recolectar la información, y métodos indirectos, que emplean técnicas proyectivas para obtener información de las verdaderas actitudes de los individuos. Estos últimos métodos presentan inconvenientes significativos a la hora de hacer la interpretación y a la hora de cuantificar las respuestas (Peiró & Prieto, 1996). Es por estos motivos que nos centraremos en los métodos directos. Existe una gran variedad de cuestionarios, los cuales explicaremos en la tabla 5.4.

**Tabla 5.4 Instrumentos para medir la Satisfacción laboral**

<p><b>Job Diagnostic Survey – JDS (Hackman &amp; Oldman, 1980)</b></p>	<p>Fue desarrollado en 1975 por Hackman y Oldman, con el fin de estudiar los efectos de las características del trabajo en los individuos. Cuenta con una estructura de subescalas y una de ellas es la satisfacción en el trabajo, lo que ha permitido observar aspectos como la seguridad, la supervisión y las recompensas.</p>
<p><b>Job Satisfaction Survey – JDS (Spector, 1985)</b></p>	<p>Es un instrumento que busca medir la satisfacción por medio de 9 subescalas, cuatro preguntas por dimensión, para un total de 36 ítems, donde cada uno tiene una afirmación favorable o desfavorable con relación a un aspecto en el trabajo.</p>
<p><b>Job descriptive Index – JDI (Smith, 1969)</b></p>	<p>Es uno de los cuestionarios más utilizados, consta de 5 escalas: La satisfacción con el trabajo, La satisfacción con el salario, la satisfacción con las promociones, satisfacción con la supervisión y satisfacción con los colegas de trabajo. En total tiene 72 ítems y cada individuo que responda el instrumento tiene tres alternativas: si, no y no sabe</p>
<p><b>Cuestionario S4/82 (Mélia, Peiró, &amp; Calatayud, 1986)</b></p>	<p>Es un instrumento que cuenta con 6 factores y 86 ítems: Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo. Satisfacción intrínseca en el trabajo. Satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas. Satisfacción con las relaciones interpersonales Satisfacción con la remuneración, prestaciones básicas y seguridad en el empleo.</p>
<p><b>Job in general scale- JIG (Ironson, Smith, Brannick, Gobson, &amp; Paul, 1989)</b></p>	<p>Es un instrumento compuesto por 18 ítems, para evaluar la satisfacción general en el trabajo</p>
<p><b>Escala multidimensional de satisfacción en el trabajo (Shouksmith, Pajo, &amp; Jepsen, 1990)</b></p>	<p>Esta escala ofrece 11 dimensiones independientes: Relación con el supervisor Habilidades de los supervisores en el trabajo Condiciones físicas de trabajo Actitudes positivas/negativas de los colaboradores Capacidades limitadas de los colaboradores Personalidad de los colaboradores Satisfacción con el pago Oportunidades de Promoción Imparcialidad o parcialidad en la promoción Autorrealización Seguridad en el trabajo</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.2.1. Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ

Aunque el MSQ también es un cuestionario que permite medir la satisfacción de los empleados, hemos decidido no incluirlo en la tabla anterior, ya que se trata del instrumento más utilizado al momento de investigar acerca del tema y por tal razón consideramos importante dedicarle todo un apartado.

El MSQ es un cuestionario realizado por Weiss y Dawis en 1967 para medir la satisfacción del empleado con su trabajo en particular. Es un instrumento de auto informe que cuenta con 100 ítems repartidos en 20 dimensiones diferentes, las cuales listamos a continuación:

- Oportunidad de utilizar sus capacidades
- Sentimientos de logro
- Ser capaz de mantenerse ocupado en el trabajo
- Oportunidad de avanzar
- Oportunidad de dirigir a otros
- Satisfacción con las políticas de la empresa
- Compensación por el trabajo realizado
- Relaciones con compañeros de trabajo
- Creatividad en los métodos de trabajo
- Oportunidad de trabajar solo
- Valores morales en el trabajo
- Reconocimiento del trabajo realizado
- Responsabilidad de usar sus propios juicios
- Seguridad del empleo
- Oportunidad de hacer cosas por los demás
- Se tiene status social en el lugar de trabajo
- Forma como el jefe realiza la supervisión
- Competencia del supervisor
- Oportunidad de hacer cosas diferentes en algunas ocasiones
- Condiciones del ambiente de trabajo

Se utiliza una escala de Likert que incluyen 5 opciones, las cuales van desde no satisfecho, hasta muy satisfecho. El MSQ es una herramienta muy utilizada ya que tiene altos niveles de confiabilidad.

Para nuestra investigación utilizamos los 19 ítems del MSQ (pregunta 8) y tres ítems más (pregunta 9), los cuales fueron propuestos por Vakola y Bourantas (2012), para medir la satisfacción en el trabajo.

Este estudio divide la variable **satisfacción** en dos dimensiones: la satisfacción como *estado emocional* y la satisfacción como *actitud generalizada* en relación con el trabajo. Ambas fueron medidas a partir de la escala MSQ- versión corta- propuesta por Weiss, Dawis y England (1967). Para la primera dimensión se utilizaron 9 ítems, mientras que para la segunda se utilizaron 7 ítems, ambos con una escala Likert de 5 puntos que variaban de muy insatisfecho a muy satisfecho.

Los 6 ítems restantes fueron depurados ya que el programa estadístico nos recomendó trabajar solo con la escala MSQ y no utilizar los tres ítems propuestos por Vakola y Bourantas (2012), aun así también descartamos tres ítems de la escala MSQ, debido a que no eran consistentes con el modelo que planteamos para este estudio.

### 5.3.3. Escala de medición del burnout: el Maslach Burnout Inventor

En 1981 Cristina Maslach y la psiquiatra Susan Jackson publicaron un instrumento que permitía establecer criterios claros de evaluación del síndrome de *burnout*, el cual llamaron Maslach Burnout Inventory (MBI). Inicialmente el instrumento se elaboró para medir el síndrome en educadores y personal del sector de servicios. Para ello la escala evaluaba tres dimensiones (agotamiento emocional, despersonalización, baja realización personal) por medio de tres subescalas (Maslach & Jackson, 1981).

Una vez se empezó a aplicar el instrumento, las autoras se encontraron que era necesario realizar una nueva edición del instrumento inicial. Así en 1986 se publica la

segunda edición del MBI, el cual está constituido por 22 ítems, en forma de afirmaciones, sobre las actitudes y los sentimientos del empleado en su trabajo. Su función es medir el desgaste profesional, es decir, la frecuencia y la intensidad con la que se sufre *burnout* (Maslach, Jackson, & Leiter, 1986). El cuestionario MBI está programado para realizarse entre 10 y 15 minutos y es el instrumento más utilizado ya que cuenta con una fiabilidad del 90%.

El cuestionario MBI se encuentra organizado como se explica en la siguiente tabla:

**Tabla 5.5** Cuestionario Maslach Burnout Inventory

Sub Escalas	No. preguntas	¿Qué evalúa?	Máxima puntuación
Sub-escala de agotamiento emocional	9	Valora la vivencia de estar cansado, por las demandas laborales.	54
Sub-escala de despersonalización	5	Da valor al grado en cada individuo reconoce actitudes distanciamiento y de frialdad.	30
Sub-escala de realización personal	8	Evalúa los sentimientos de realización personal y auto eficacia en el trabajo.	48

Fuente: Elaboración propia a partir de Maslach, Jackson y Leiter (1986)

Cada subescala tiene rangos que van desde “nunca”, “pocas veces al año”, “una vez al mes o menos”, “una vez a la semana”, “pocas veces a la semana”, hasta “todos los días”.

Sin embargo, el manual de esta segunda edición del MBI, advertía que se debían hacer reformas, para poder trabajar el instrumento con cierto tipo de trabajadores ya que cuando se aplicaba a poblaciones que cumplían con trabajos que no fueran “de contacto” con personas, los resultados eran ambiguos y confusos, y la tendencia más habitual era el solapamiento de los factores de cansancio emocional y despersonalización en un solo factor (Leiter, Clark, & Durup, 1994).

En 1996 aparece la tercera edición del *Maslach Burnout Inventory*, en la cual se reelabora el instrumento para que pueda ser aplicado a trabajadores que no desempeñan labores “de contacto” con otras personas (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Para esta edición el concepto de *burnout* se redefinió como “Una crisis en la relación con el propio trabajo, sin que signifique una crisis de las relaciones con las personas en el trabajo” (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996, pág. 20). El nuevo instrumento se conoce como MBI – GS (MBI-General Survey) y busca la evaluación de las actitudes ante el propio trabajo, que van desde el compromiso, hasta el *burnout*. Las escalas propuestas por el MBI-GS se explican en la tabla 5.6.

**Tabla 5.6** Escalas del MBI-GS

<b>Desgaste emocional</b>	Se define de forma genérica, se usan los ítems contenidos en la segunda edición del MBI, modificándose algunos de ellos.
<b>Cinismo</b>	Refleja actitudes de indiferencia, devaluación y distanciamiento ante el trabajo y el valor y significación que se le pueda conceder. Representa igualmente una actitud defensiva ante las agitadoras demandas provenientes del trabajo.
<b>Eficacia Profesional</b>	Se define como una subescala semejante a la anterior de realización personal contenida en la 2da edición, pero insistiendo en las expectativas del modelo de Bandura (Bandura, 1977) <sup>6</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de Maslach, Jackson y Leiter (1996)

Al igual que en la segunda edición, se utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos (nunca, muy raras veces a lo largo del año, en algunas ocasiones a lo largo del año, en bastantes ocasiones a lo largo del año, frecuentemente a lo largo del año, casi cada día y cada día). El MBI-GS contiene 16 ítems, es decir 16 ítems menos de la segunda edición.

---

<sup>6</sup> Albert Bandura da origen a la teoría del aprendizaje social, la cual dice que el aprendizaje es un proceso cognitivo que tiene lugar en un contexto social y puede ocurrir a través de la observación pura o instrucción directa. Esta teoría describe tres tipos de estímulo; el modelo vivo, se refiere al cuando una persona está demostrando el comportamiento deseado; la instrucción verbal, se refiere a cuando se dan instrucciones acerca de cómo debe ser el comportamiento deseado; y simbólico, que se refiere al modelado hecho a través de los medios de comunicación, donde los personajes pueden ser reales o ficticios.

Por ahora existen tres versiones del MBI, una es el MBI-Human Services Survey (MBI-HSS) dirigido a profesionales de la salud y es la versión clásica del instrumento; la otra versión es el MBI- Educators Survey (MBI-ES), que es la versión para profesionales de la educación y guarda mucha similitud con el MBI-HSS, pues conserva la misma estructura factorial, mantiene el nombre de las escalas y solo cambia la palabra paciente, por alumno (Gil-Monte & Peiró, 1999). Por último, está la versión MBI-GS, que como ya dijimos es más genérica y aplicable a diferentes profesiones, incluso aquellas que no tienen que ver con atención a personas.

Pese a que el *Maslach Burnout Inventory* es el instrumento más utilizado a la hora de realizar estudios empíricos acerca del síndrome del quemado, existen autores que consideran que el MBI tiene debilidades psicométricas, ya que ciertos ítems son ambiguos factorialmente (Byrne, 1992). Sin embargo, en el estudio realizado por Gil-Monte y Peiró (1999), se afirma que “la adaptación al castellano del MBI reúne los suficientes requisitos de validez factorial y consistencia interna como para ser empleado en la estimación del síndrome del quemado” (Gil-Monte & Peiró, 1999, pág. 686)

Para medir el **burnout** en esta investigación se utilizaron 4 ítems del Maslach Burnout Inventory (MBI), con una escala Likert de 7 puntos que varía de nunca a todos los días. Los 12 ítems restantes fueron depurados ya que no eran coherentes con el modelo que planteamos en este estudio.

A continuación, hablaremos de los procedimientos que se llevaron a cabo para analizar los datos recogidos.

#### 5.4. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis empírico de los datos consta de dos partes, la primera en la que se presentan los datos descriptivos de la muestra, obtenidos por medio del software

estadístico SPSS versión 22. Para la segunda parte se realizó un análisis de ecuaciones estructurales para estudiar las relaciones propuestas a partir del software SmartPLS versión 3.

#### 5.4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Previo al análisis multivariante se realizó un estudio descriptivo de la muestra, lo cual nos permitirá complementar los resultados obtenidos y analizados con SmartPLS.

Para el análisis descriptivo se introdujeron los datos obtenidos en el cuestionario al programa estadístico SPSS. Para ello, las preguntas se codificaron como lo muestra la tabla 5.7.

**Tabla 5.7** Tabla códigos preguntas encuesta

VARIABLES		CÓDIGOS
MIEDO		p13a, p13b, p13c, p13d, p13e, p13f, p13g, p13h, p13i, p13j, p13k, p13l
DIPLOMACIA		p14a
OBEDIENCIA		p13r, p13s, p13t
COMUNICACIÓN	Fluidez	p15m, p15l, p15n, p15o, p15k, p15a, p15b
	Intención	p15g, p15h, p15f, p15i, p15j
AUTORITARISMO	Desinterés	p13u, p13v, p13p, p13o
	Prejuicio	p15e, p15d, p15c
SILENCIO		p11a, p11b, p11c, p12a, p12b, p12c
COMPROMISO	Afectivo	p9d, p9e, p9c, p9b, p10a, p10e, p10b
	Continuidad	p10k, p10l, p10j, p10i, p10g
	Normativo	p10c, p10f, p10d, p10n
SATISFACCIÓN	Estado emocional	p8c, p8h, p8q, p8r, p8s, p8k, p8l, p8m, p8g
	Actitud hacia el trabajo	p8a, p8b, p8f, p8i, p8j, p8n, p8o
BURNOUT		p16a, p16b, p16c, p16o

Fuente: Elaboración propia

Luego se procedió a determinar la media y la desviación estándar. La fiabilidad, por su parte, fue determinada a partir del alfa de Cronbach de cada una de las variables.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, la muestra de esta investigación consta de dos grupos, uno de docentes y otro de administrativos, por esta razón decidimos realizar un análisis de varianza ANOVA, que nos permita comparar las medias de estos dos grupos y así saber si existen diferencias significativas entre las dos muestras o no (Lizasoain & Joaristi, 2003).

Una vez obtenidos los resultados del análisis descriptivo, realizamos un análisis mediante ecuaciones estructurales, del cual hablaremos en el siguiente apartado.

#### **5.4.2. Análisis Estadístico Multivariante**

Para contrastar el modelo teórico presentado anteriormente se utilizó la técnica Partial Least Squares (PLS), la cual fue diseñada para modelar la estructura de covarianza de dos espacios o dos matrices (X y Y). En nuestro caso utilizamos un modelo de ecuaciones estructurales, el cual nos permite examinar las relaciones de dependencia y evaluar la relación entre constructos no observables o variables latentes (Cupani, 2012).

Los modelos de ecuaciones estructurales permiten a los investigadores testear y evaluar modelos teóricos, así como especificar relaciones complejas entre variables a priori para luego evaluar cuantas de esas relaciones se representan en los datos recolectados empíricamente (Weston & Gore, 2006).

Dentro de las ventajas que se tiene al trabajar con PLS-SEM encontramos que se pueden realizar procedimientos alternativos de remuestreo para evaluar la significatividad, conocidos como *bootstrapping* (Aldas-Manzano, 2016). También permite trabajar con muestras relativamente reducidas e incorporar constructos formativos. Dichas ventajas hacen que esta metodología sea apropiada para el análisis de los datos en nuestra investigación.

#### 5.4.2.1. Bootstrapping

El *bootstrapping* es un método alternativo de remuestreo estadístico que sirve para evaluar la significatividad de los parámetros. El procedimiento consiste en “seleccionar un número N de muestras de manera aleatoria que tienen el mismo tamaño de la muestra original. El modelo se estima para N submuestras, con lo que se obtienen N estimaciones de cada uno de los parámetros del modelo, ya sean coeficientes de regresión, cargas o pesos.” (Aldas-Manzano, 2016, pág. 45). Cada parámetro estimado N veces permite calcular la medida de las estimaciones y su error típico.

Mediante el método de *bootstrapping* obtuvimos la validez discriminante, el valor t, beta y el alfa de cronbach; todos estos resultados serán discutidos en el capítulo 5.

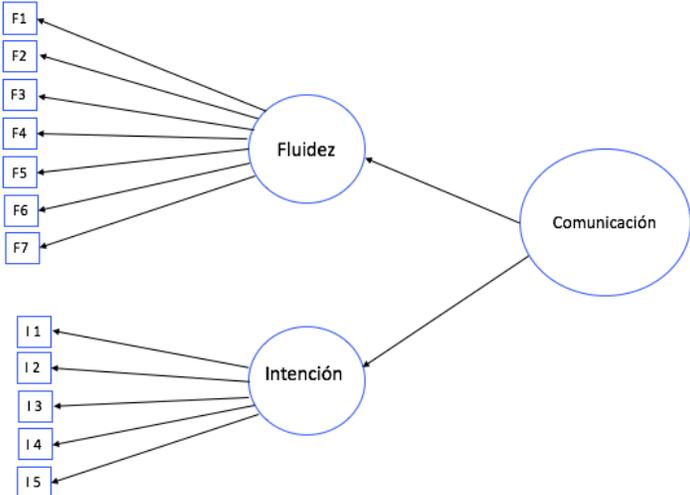
#### 5.4.2.2. Constructos de segundo orden

En el entorno de la investigación es posible que se trabajen constructos formados por dimensiones complejas que se convierten en variables latentes, que deben ser medidas con sistemas de indicadores. Para ello es necesario establecer niveles jerárquicos, es decir, el segundo orden que es aquel que recoge el concepto principal y el primer orden que está formado por las dimensiones. De acuerdo con Aldás-Manzano (2016) estos constructos deberían ser llamados constructos de orden superior pues, aunque la mayoría tienen dos niveles, es posible que tengan más capas (orden tres, orden cuatro).

Para nuestra investigación tenemos 4 constructos de segundo orden, ellos son la comunicación, el autoritarismo, el compromiso y la satisfacción. En nuestro modelo teórico la comunicación y el autoritarismo hacen parte de las causas del silencio organizativo, mientras que el compromiso y la satisfacción son constructos afectados por las consecuencias del silencio organizativo. Las figuras 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4. nos

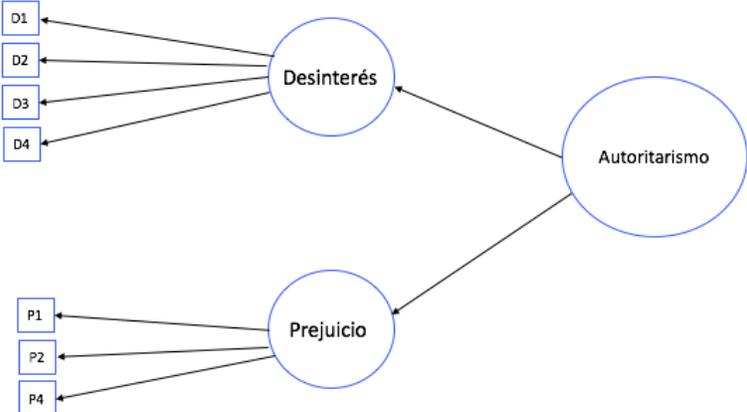
muestran las dimensiones que conforman cada uno de los constructos mencionados anteriormente.

**Figura 5.1** Comunicación como constructo de segundo orden



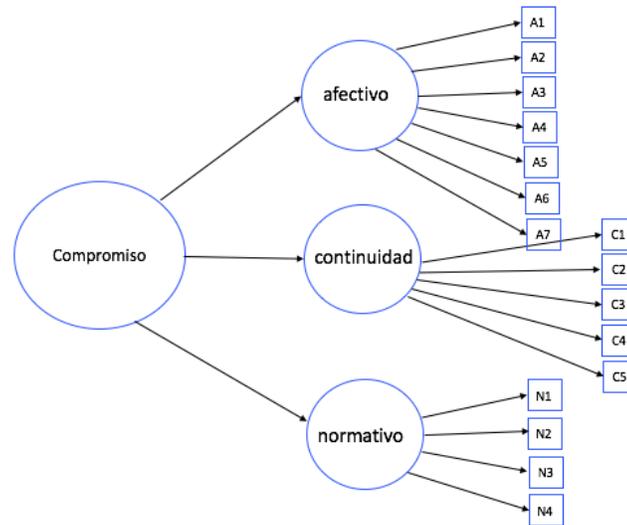
Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.2** Autoritarismo como constructo de segundo orden



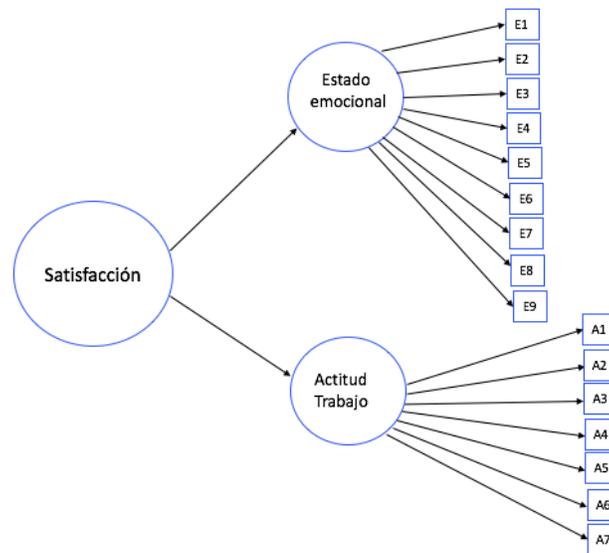
Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.3** Compromiso como constructo de segundo orden



Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.4** Satisfacción como constructo de segundo orden

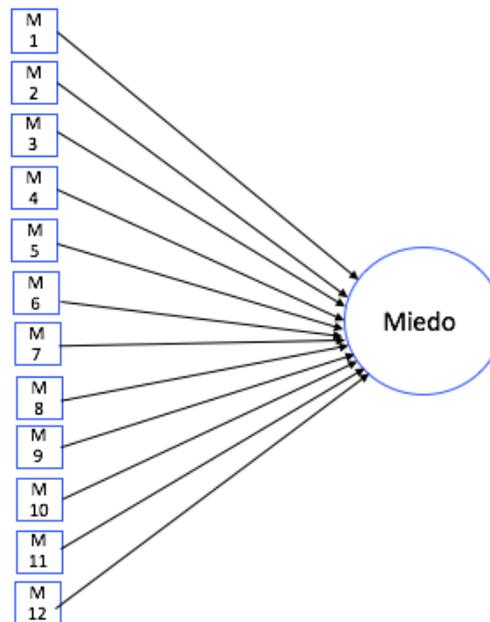


Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.3. El miedo como constructo formativo

Los indicadores formativos son aquellos que son la causa de un constructo. Para nuestra investigación el miedo es considerado formativo ya que los ítems testeados funcionan como indicadores que forman dicho constructo, como queda evidenciado en la figura 5.5.

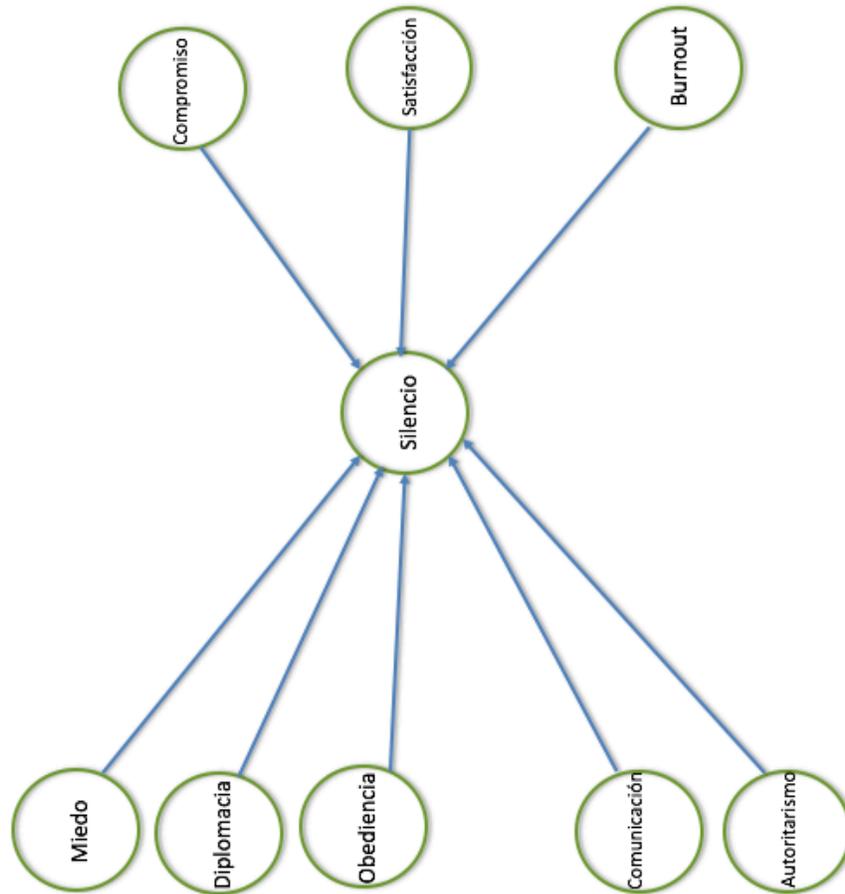
Figura 5.5 Miedo como constructo Formativo



Fuente: Elaboración propia

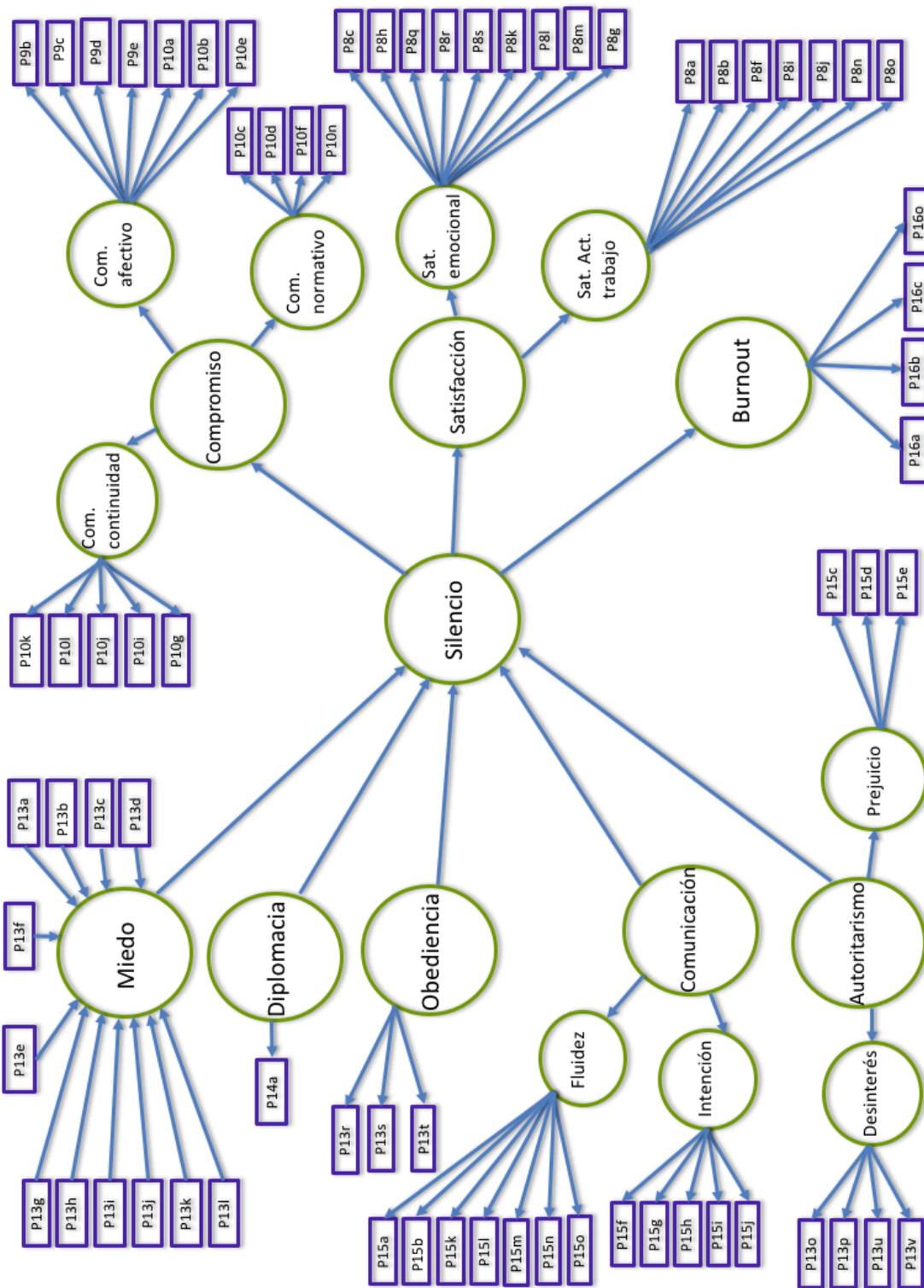
En este capítulo acabamos de exponer la metodología empleada para el análisis empírico y hemos ampliado la información de los constructos que componen nuestro modelo teórico (ver figura 5.6). La figura 5.7 nos muestra el modelo con los constructos de segundo orden y formativos.

**Figura 5.6** Variables modelo antecedentes y consecuencias del silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia a partir de PLS.

Figura 5.7 Constructos de segundo orden y formativos del modelo antecedentes y consecuencias del silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia a partir de PLS.

En el siguiente capítulo hablaremos de los resultados obtenidos a partir de los métodos ya mencionados, para luego discutir las conclusiones y limitaciones de la presente tesis doctoral.

**CAPÍTULO 6**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**  
**DE LA INVESTIGACIÓN**

**E**n este capítulo se presenta el contraste estadístico y los resultados obtenidos a partir de los análisis realizados, como se explicó en la metodología. Para ser consecuentes con la estructura que llevamos, inicialmente describiremos la muestra, para luego pasar a hablar acerca de los hallazgos realizados.

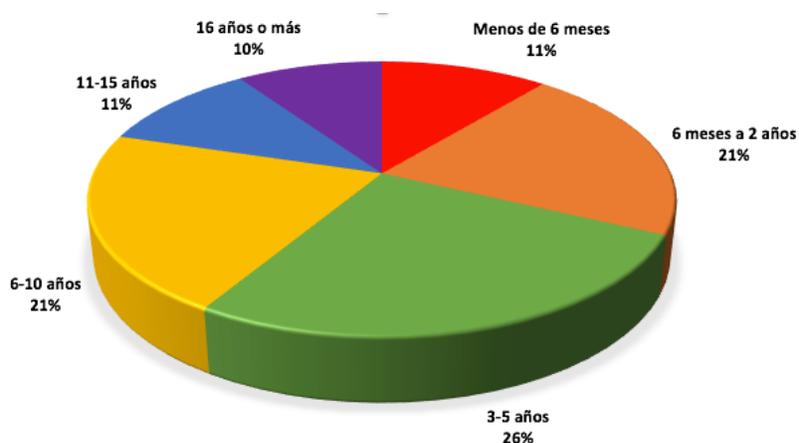
## **6.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

### **6.1.1. Descripción de la muestra**

Como se comentó en la metodología, el estudio se centró en trabajadores de universidades de la ciudad de Cali, en Colombia. La muestra está integrada por personal docente, con una participación del 41.4% , y por personal administrativo con una participación de 58.6%.

Cuando se le preguntó a los entrevistados respecto a la antigüedad en la institución, la gráfica 6.1 nos muestra que la mayoría de los empleados llevan trabajando en las universidades de 3 a 5 años, seguido por aquellos que han estado de 6 a 10 años en la institución y aquellos que llevan entre 6 meses y 2 años. Es decir, que la antigüedad del personal en las universidades es relativamente alta, ya que 3 de cada 4 personas de la plantilla lleva trabajando más de tres años.

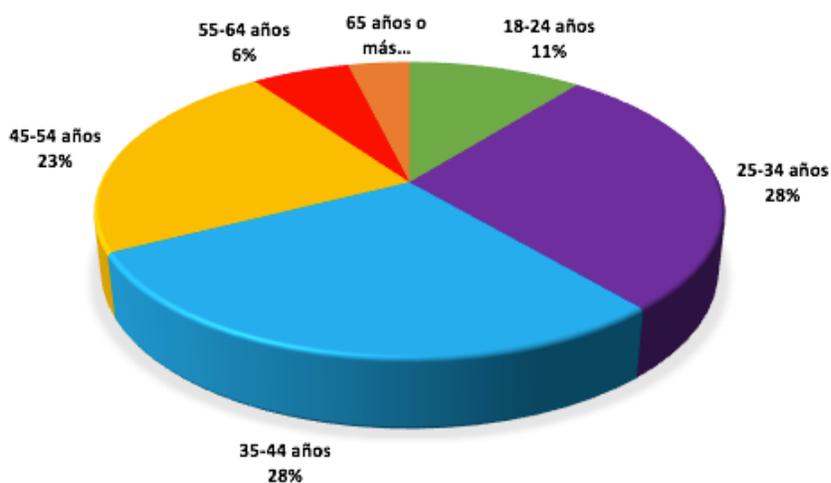
**Gráfica 6.1. Antigüedad en la institución**



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados tienen edades que oscilan mayoritariamente entre los 25 y los 45 años (gráfica 6.2), que podría considerarse una edad ya madura. En cuanto al género un 58,7% de mujeres participaron en el estudio, mientras que un 41,3% fueron hombres.

**Gráfica 6.2. Rangos de edad**

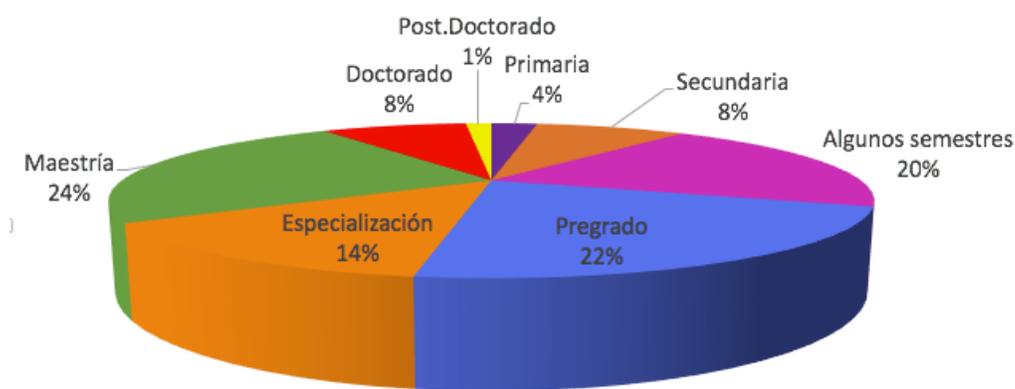


Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto que se analizó fue el origen étnico, donde la mayoría de los encuestados fueron mestizos (cruce entre blancos e indios) con un 40,7%, seguido por blancos con un 27,9%, dejando en tercer lugar a los mulatos (cruce entre blancos y negros) con un 10,1%.

En cuanto a nivel de formación, la gráfica 6.3 muestra que los encuestados en su mayoría llegan a nivel de maestría y pregrado, es decir que casi tres cuartas partes tienen formación universitaria.

**Gráfica 6.3. Nivel de Formación**



Fuente: Elaboración propia

En resumen, la muestra está compuesta por individuos maduros, ya que cuentan con más de 35 años de edad, en su mayoría con formación universitaria y con una antigüedad laboral relativamente alta. A continuación, hablaremos, por factores, de los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo.

### **6.1.2. Análisis descriptivo del modelo conceptual**

De acuerdo con el modelo conceptual planteado en el capítulo 3, tomaremos variable por variable para hablar acerca de los resultados estadísticos descriptivos, obtenidos por medio del programa SPSS. Es importante recordar que cada variable tuvo una escala Likert de 5 puntos las cuales iban de muy de acuerdo a muy en desacuerdo

(preguntas 9, 10 y 15), muy satisfecho a muy insatisfecho (preguntas 7 y 8), siempre a nunca (preguntas 12, 13 y 14) y con mucha frecuencia a poca frecuencia (pregunta 11). La variable de *burnout* (16) fue la única que tuvo una escala de 7, que iba de nunca a todos los días.

Una vez obtenidas las medias de cada variable, construimos tablas independientes para cada una, organizándolas de mayor a menor, de acuerdo con el valor de la media, teniendo en cuenta que los valores por encima de tres son los más determinantes.

### **6.1.3.Miedo**

En la literatura acerca del silencio organizativo el miedo ha ocupado un lugar destacado, pues varios autores lo consideran como una de las principales causas de dicho fenómeno (Morrison & Milliken, 2000; Creed, Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence, 2003; Bowen & Blackmon, spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice, 2003). Para nuestro estudio se les preguntó a los encuestados en qué situaciones permanecían en silencio, esto de acuerdo con la escala planteada por Brinsfield (2009), en la que se muestra que los motivos de callar tienen que ver con el temor a las consecuencias de determinado acto. Los resultados de la media de las respuestas al miedo se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 6.1 Miedo**

ITEM	MEDIA	DESV. Típica
Para proteger mi relación con otro individuo.	3,17	1,26
Para no herir los sentimientos de alguien.	3,07	1,26
Para evitar el conflicto.	2,99	1,18
Para proteger a otra persona de cualquier daño.	2,94	1,26
Para evitar experimentar emociones negativas.	2,89	1,31
Para proteger a mi organización de cualquier daño.	2,86	1,21
Para proteger mi imagen o reputación.	2,74	1,24
Para protegerme de cualquier daño	2,69	1,24
Por temor a represalias	2,55	1,27
Debido a las experiencias negativas que he tenido cuando hablo con la gerencia.	2,49	1,17
Para evitar avergonzarme.	2,38	1,23
Porque no estoy seguro de qué decir.	2,34	1,19
<b>MIEDO</b>	<b>2,75</b>	<b>0,92</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, los encuestados prefieren permanecer en silencio para proteger sus relaciones con otras personas en el trabajo ( $\bar{x} = 3,17$ ), lo cual está relacionado con el segundo ítem, callar para no herir los sentimientos de otros ( $\bar{x} = 3,07$ ). Esto deja como evidencia que fluir socialmente en la organización es algo muy importante para los empleados, pues deciden guardar silencio para no lastimar a otros y no generar conflictos que puedan dañar la convivencia dentro de la organización, en consonancia con lo afirmado en la investigación de Van Dyne, Ang y Botero (2003), donde afirman que existen diferentes tipos de silencio y uno de ellos es el silencio pro-social, el cual se presenta cuando el empleado tiene un comportamiento orientado hacia los otros, por lo que retiene información con el fin de cooperar con sus compañeros. Además, de acuerdo con la literatura, el empleado tiene miedo de ser aislado socialmente, (Morrison & Milliken, 2000; Bowen & Blackmon,

2003) y de ser portador de malas noticias (Milliken & Morrison, 2003; Brinsfield, 2009).

Por otro lado, las medias más bajas nos permiten observar que el temor a represalias ( $\bar{x} = 2,55$ ), la vergüenza ( $\bar{x} = 2,38$ ), y el no saber qué decir ( $\bar{x} = 2,34$ ), no son factores determinantes en la aparición de silencio organizativo, pues los empleados estarán dispuestos a hablar, si las consecuencias de este acto solo afectan al individuo hablante.

En términos generales el miedo, en las instituciones universitarias, no es una causa principal en la aparición del silencio organizativo, ya que las razones por las cuales los empleados deciden callar o hablar, obedecen a situaciones puntuales como las expuestas en los párrafos anteriores.

#### **6.1.4. Diplomacia**

Para indagar acerca de la diplomacia se realizó una pregunta con tres ítems a los entrevistados, pero finalmente nos decantamos por el análisis de un solo ítem, debido a que este fue el más significativo, estadísticamente hablando. Este ítem tuvo una media de 4,09, es decir que nuestros entrevistados cuando deben dar una mala noticia, utilizan argumentos amables.

Aunque en la diplomacia hay comunicación, también existe silencio organizativo, pues para tener una “argumentación amable”, muchas veces el empleado omite información, que puede o no ser relevante. En el caso de nuestro estudio pudimos comprobar que, a los individuos en las instituciones educativas, les cuesta transmitir información indeseada, lo cual va de la mano con lo afirmado por Rosen y Tesser (1970) en cuanto a que los individuos tienen una tendencia a transmitir información que se percibe como positiva, mientras que se muestran reticentes a transmitir información indeseada. Así mismo Morrison y Milliken (2003), afirman que ser portador de malas noticias, genera temor e induce al silencio organizativo, por lo que

pudimos constatar que la diplomacia fomenta la aparición de silencio organizativo, aunque se suministre solo una parte de la información.

### 6.1.5.Obediencia

Consideramos la obediencia como una variable causal de silencio organizativo, ya que los individuos tienen una tendencia fuerte a no contradecir las decisiones grupales, aunque esto implique no expresar sus verdaderas inclinaciones o razones (Harvey J. , 1988).

**Tabla 6.2 Obediencia**

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
Porque no quiero ser visto como causa problemas.	2,3	1,28
Porque espero que alguien más tome la palabra.	2,13	1,19
Porque no quiero parecer incompetente	2,20	1,15
<b>OBEDIENCIA</b>	<b>2,20</b>	<b>1,06</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 6.2, vemos que hay una tendencia baja a guardar silencio ( $\bar{x} = 2,20$ ) para no afectar las decisiones de grupo, y si vemos en detalle para el trabajador es medianamente importante no ser visto como un causa problemas ( $\bar{x} = 2,3$ ). Estos datos resultan importantes ya que se encuentran relacionados con los presentados en la tabla 5.1, es decir que prevalece la importancia del bien común en la organización, así como ser socialmente aceptado. Estos hallazgos están asociados con las afirmaciones de Bowen y Blackmon (2003) en cuanto a que los individuos omiten información importante para no ser aislados socialmente, aunque esto promueva una falta de asertividad al momento de tomar decisiones y perjudique el ambiente en las organizaciones debido a que la dirección no logra conseguir toda la información necesaria para ejecutar planes de acción bien orientados (Morrison & Milliken, 2000).

Por otro lado, un empleado también puede tomar una actitud de obediencia cuando siente que sus ideas son poco valoradas o porque cree que sus superiores pueden

tomar la información suministrada como negativa o amenazante (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003), lo cual estaría estrechamente ligado al primer ítem de la tabla 6.2.

### **6.1.6.Comunicación**

Para nuestra investigación la comunicación está formada por dos componentes, la fluidez y la intención de comunicación de los supervisores, por tal razón a continuación hablaremos de estas variables por separado.

#### **6.1.6.1.Fluidez de la comunicación**

En la literatura acerca del silencio organizativo se habla de contextos favorables para la comunicación, en los que existe un clima de seguridad donde la gente se siente cómoda hablando acerca de problemas e inquietudes de trabajo, tanto con sus compañeros como con la dirección (Milliken & Morrison, 2003).

Los resultados de nuestra investigación (ver tabla 6.3), nos permiten ver que los entrevistados creen que existe un interés, por parte de la dirección, de comunicarse con los empleados e intenta crear canales de comunicación que permitan un intercambio de información entre compañeros, trabajadores con supervisores y trabajadores con la alta gerencia, es decir que la información fluya ( $\bar{x} = 3,51$ ). Esto iría en la misma línea de lo informado por Vakola y Bouradas (2005), en cuanto a que los directivos deben desarrollar actitudes participativas que proporcionen seguridad psicológica a los empleados al momento de hablar, así como también deben crear medidas adecuadas con el fin de impulsar a que el individuo emplee la voz (Edmondson, 2003) tanto para acuerdos, como para desacuerdos.

**Tabla 6.3** Fluidez en la comunicación

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
La comunicación con colegas de otros departamentos es satisfactoria.	3,78	1,01
La compañía mantiene a los empleados informados con respecto a su misión, los planes y el progreso.	3,67	1,02
Existe un intercambio sistemático y organizado de conocimientos y experiencias entre los empleados de esta institución.	3,53	1,06
Hay una comunicación adecuada entre los empleados y los altos directivos de esta institución.	3,52	1,07
En esta organización, las personas se sienten libres de expresarse.	3,50	1,08
Los cambios organizativos se comunican adecuadamente a los empleados.	3,43	1,09
La alta dirección de la compañía anima a los empleados a expresar sus desacuerdos respecto a las cuestiones de la institución.	3,32	1,09
<b>FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>3,51</b>	<b>0,79</b>

Fuente: Elaboración propia

La organización, a juicio de los encuestados, se esfuerza en que fluya la información y que la comunicación sea correcta, como muestra el hecho de que la comunicación con colegas de otros departamentos y la información proporcionada por la compañía son ítems cercanos a 4 puntos. Igualmente, los ítems asociados a la comunicación entre empleados y directivos superan el 3,5. El nivel más bajo, aun así por encima de la media, que hace referencia a la posición favorable de la dirección a que los empleados de las instituciones universitarias expresen sus desacuerdos ( $\bar{x} = 3,32$ ) con temas relacionados a la institución.

#### 6.1.6.2. Intención de comunicación con los supervisores

Cuando indagamos acerca de la comunicación con los supervisores, encontramos que éstos prestan atención a lo que dicen sus socios ( $\bar{x} = 3,55$ ), al igual que consideran útiles las opiniones y desacuerdos que reciben ( $\bar{x} = 3,54$ ). Ashford et al. (1998) describen un contexto organizacional favorable como uno en el que la dirección está dispuesta a escuchar, creando una cultura de apoyo donde hay pocas consecuencias

negativas, como la incertidumbre o el miedo, por lo que los datos nos llevan a suponer que estamos ante organizaciones con un contexto organizacional favorable.

De acuerdo con la literatura, los comportamientos de silencio de los empleados están estrechamente ligados a las actitudes de voz o de silencio que tengan los supervisores (Vakola & Bouradas, 2005). Para el caso de nuestro estudio, los resultados a la intención de comunicación por parte de los supervisores ( $\bar{x} = 3,36$ ), nos permiten ver que en las universidades no hay un esfuerzo importante por interesar a los trabajadores a emplear la voz. Esto último también está relacionado con los puntajes contenidos en la tabla 6.4, ya que hablar con los supervisores o jefes puede conllevar a un daño en el clima laboral, por lo tanto los empleados suministran información pero también retienen opiniones e inquietudes con temas concernientes al trabajo.

**Tabla 6.4** Intención de comunicación con los supervisores

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
Creo que mi supervisor presta atención a lo que su / sus socios dicen.	3,55	1,40
Creo que mi supervisor considera diferentes opiniones o desacuerdos como algo útil.	3,54	0,98
Creo que mi supervisor anima a su / sus socios para expresar diferentes opiniones o desacuerdos	3,42	0,99
Creo que mi supervisor pide críticas a su/sus socios	3,27	1,11
Creo que mi supervisor se encarga de los conflictos, así esté en medio de su/sus socios.	3,17	1,03
<b>INTENCION DE COMUNICACIÓN CON LOS SUPERVISORES</b>	<b>3,36</b>	<b>0,76</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.7. Autoritarismo

En nuestro estudio tomamos el autoritarismo como un exceso de autoridad, el cual se evidencia en la comunicación, como el desinterés que muestra la dirección al momento de relacionarse con los empleados, y el prejuicio que muchos directivos tienen frente a las opiniones de los empleados con temas relacionados a la

organización. A continuación, trataremos de presentar los resultados de nuestra investigación para desinterés y prejuicio de la alta dirección.

#### 6.1.7.1.Desinterés de la alta dirección

Para averiguar acerca del desinterés de la alta dirección se realizaron cuatro preguntas a los entrevistados, como puede observarse en la tabla 6.5. Los valores de la media son bajos debido a que las preguntas se encuentran planteadas de forma negativa, así cuando el individuo llegaba a la pregunta leía en el enunciado “Permanezco en silencio en el trabajo porque...” y el ítem en concreto es “porque la administración no está abierta a las opiniones o ideas de otros”. Para este caso puntual la media resultante fue de 2,33, lo que quiere decir que los encuestados no están de acuerdo en que la administración no se muestre interesada. Las demás medias (ver tabla 6.5) confirman que los empleados de las instituciones universitarias no están de acuerdo en que no vale la pena hablar con la gerencia ( $\bar{x} = 2,21$ ) o en que no va a existir ningún beneficio si se habla con ella ( $\bar{x} = 2,17$ ).

**Tabla 6.5 Desinterés de la alta gerencia**

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
Porque la administración no está abierta a las opiniones o ideas de otros.	2,33	1,19
Porque no creo que vale la pena el esfuerzo de hablar con la gerencia	2,21	1,26
Porque no creo que vaya a hacer ningún bien hablar con la gerencia.	2,17	1,20
Porque estoy intimidado por la dirección	1,89	1,12
<b>DESINTERÉS DE LA ALTA DIRECCION</b>	<b>2,15</b>	<b>1,02</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.7.2.Prejuicio

En la literatura acerca del silencio encontramos que los empleados sienten miedo a expresar sus opiniones cuando saben que van a ser etiquetados como poco leales o alborotadores, y que esto puede llevarlos a sufrir un aislamiento social dentro de la

organización (Creed, 2003; Milliken & Morrison, 2003). Para nuestra investigación estas acciones reciben el nombre de prejuicio. La tabla 6.6 nos muestra que la media más alta se encuentra en 2,62, es decir que para los encuestados tiene relativamente poca importancia que la alta gerencia los perciba como personas poco leales, por no estar de acuerdo acerca de los problemas de la empresa. Esto es interesante ya que demuestra que los trabajadores de las instituciones universitarias prefieren expresar sus ideas, aunque sean señalados como poco leales, por parte de las directivas. En términos generales los empleados de las universidades no consideran el prejuicio como un riesgo, a la hora de hablar de asuntos relacionados con el trabajo.

**Tabla 6.6 Prejuicio**

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
Si no está de acuerdo acerca de los problemas de la empresa, puede ser percibido como una persona poco leal, por parte de la alta gerencia.	2,62	1,16
Si usted expresa desacuerdos con respecto a las cuestiones de la compañía, usted puede sufrir consecuencias negativas provenientes de la alta dirección.	2,59	1,21
Si usted no está de acuerdo acerca de los problemas de la empresa, puede ser caracterizado como “alborotador” por la alta dirección.	2,54	1,27
<b>PREJUICIO</b>	<b>2,58</b>	<b>1,09</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.8.Silencio

De acuerdo con las afirmaciones hechas por Milliken, Morrison, y Hewlin (2003) los empleados a menudo no se sienten cómodos hablando con sus jefes acerca de temas concernientes a la organización, lo cual se puede entrever en los resultados de la tabla 6.7. Antes de hablar de las puntuaciones obtenidas, consideramos importante aclarar que los ítems son similares, ya que a los encuestados se les preguntó por la facilidad (fac) y la frecuencia (frec) con la expresan acuerdos o desacuerdos con la dirección.

De acuerdo con las medias obtenidas ( $\bar{x} = 3,52$ ) y ( $\bar{x} = 3,40$ ), para los empleados de las universidades es relativamente fácil hablar con frecuencia de situaciones del

trabajo con los directivos; mientras que hablar de temas relacionados con la institución es menos frecuente. Este último punto coincide con las afirmaciones hechas por Durak (2014), quien informa que la comunicación entre la dirección y los empleados es limitada e insuficiente, haciendo que la organización no pueda beneficiarse de la “diversidad informativa” (De Vries, Jehn , & Terwel, 2012, pág. 223).

**Tabla 6.7 Silencio**

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
Con respecto a mi trabajo. (frec)	3,52	1,17
Con respecto a mi trabajo. (fac)	3,40	1,23
En relación con los temas de mi departamento. (fac)	3,37	1,17
En relación con los temas de mi departamento (frec)	3,33	1,16
Respecto a las cuestiones de la institución. (fac)	3,07	1,21
Respecto a las cuestiones de la institución. (frec)	2,92	1,25
<b>SILENCIO</b>	<b>3,26</b>	<b>0,98</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.9. Compromiso

Estudios anteriores a nuestra investigación han encontrado que cuando los empleados tienen más oportunidades de expresar sus opiniones, el compromiso organizativo aumenta (Balas-Timar D. , 2015; Dedahanov & Rhee, 2015). En nuestro estudio incluimos el compromiso y los resultados obtenidos que serán presentados a continuación en tres partes de acuerdo con el modelo de los tres componentes de Meyer y Allen (1991).

#### 6.1.9.1. Compromiso Afectivo

Meyer y Allen definen el compromiso afectivo como la conexión emocional que los individuos tienen con la organización, por lo cual es normal que cuando un empleado tiene este tipo de compromiso, se sienta orgulloso de pertenecer a su lugar de trabajo y se sienta identificado con los valores de la empresa (Meyer & Allen, A three-component conceptualization of organizational commitment, 1991).

Para nuestra investigación los resultados nos permiten ver que los empleados se sienten muy orgullosos de trabajar en la institución ( $\bar{x} = 4,16$ ), sienten que comparten los mismos valores ( $\bar{x} = 4$ ), e incluso, estarían dispuestos a pasar el resto de su carrera en la organización a la que pertenecen ( $\bar{x} = 3,27$ ), lo cual quiere decir que existe una conexión emocional con la institución. Esto se ve reflejado en la literatura, donde se afirma que los individuos aceptan los objetivos y los valores de la organización cuando están comprometidos con ella, así como también estarían dispuestos a realizar un esfuerzo voluntario para el bien de la empresa (Vakola & Bouradas, 2005).

**Tabla 6.8 Compromiso Afectivo**

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
Me siento orgulloso de decir que estoy trabajando para esta empresa.	4,16	0,89
Creo que los valores de la compañía y mis valores son similares.	4	0,87
Estoy muy satisfecho con mi decisión de venir y trabajar para esta compañía en comparación con otras oportunidades que tuve cuando estaba buscando un trabajo.	3,89	0,99
Esta empresa me anima a poner el máximo esfuerzo con el fin de ser más productivos.	3,81	1,06
Esta organización tiene un gran significado para mí.	3,75	1,08
Siento los problemas de la organización, como propios	3,33	1,08
Yo sería muy feliz si pasará el resto de mi carrera en esta organización	3,27	1,19
<b>COMPROMISO AFECTIVO</b>	<b>3,73</b>	<b>0,78</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.9.2. Compromiso de continuidad

Se entiende por compromiso de continuidad a la vinculación que el empleado tiene con la organización con respecto al tiempo invertido, el esfuerzo y los costos de estar en ella, es decir, una conexión racional en la que el individuo incrementa su apego a la empresa cuando percibe que las oportunidades fuera son reducidas (Meyer & Allen, A three-component conceptualization of organizational commitment, 1991).

De acuerdo con los valores de la media contenidos en la tabla 6.9 podemos inferir que los empleados de las instituciones universitarias perciben los beneficios de pertenecer a estas organizaciones ( $\bar{x}=3,17$ ), aunque entienden que trabajar en una empresa diferente es una opción posible ( $\bar{x}=2,53$ ).

**Tabla 6.9 Compromiso de Continuidad**

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
En este momento, mi organización es una cuestión de necesidad y deseo.	3,17	1,08
Sería muy difícil para mí salir de esta organización en este momento, aún si quisiera	3,12	1,18
Una de las pocas consecuencias de salir de esta organización es la escasez de alternativas disponibles.	2,78	1,21
Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta organización, es porque si la dejo tendría un gran sacrificio personal.	2,7	1,16
Creo que tengo pocas opciones si considerara salir de la organización.	2,53	1,19
<b>COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>	<b>2,85</b>	<b>0,79</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.9.3. Compromiso normativo

Por su parte, el compromiso normativo es aquel en el que el individuo siente que debe permanecer en la organización como “pago” por recibir ciertas recompensas o prestaciones (Meyer & Allen, A three-component conceptualization of organizational commitment, 1991), es decir el trabajador tiene una sensación de deuda hacia la organización por lo cual debe ser leal a ella y no abandonarla.

Los resultados obtenidos en nuestra investigación se presentan en la tabla 6.10. En ellos podemos observar que los empleados de las instituciones universitarias encuestadas tienen un fuerte sentido de pertenencia con la organización ( $\bar{x}=2,29$ ) y sienten que deben permanecer en ella ( $\bar{x}=2,66$ ). Esto estaría de acuerdo con lo afirmado por Vakola y Bouradas (2005) en cuanto a que los individuos buscarían mantener la membresía en la organización si se sienten identificados con ella.

**Tabla 6.10 Compromiso Normativo**

ITEM	MEDIA	DESV. Típica
No siento ninguna obligación de permanecer en mi empleo	2,66	1,16
No me siento parte "de la familia "de esta organización	2,44	1,22
No me siento emocionalmente apegado a esta organización	2,35	1,16
No siento un fuerte sentido de pertenencia a la organización	2,29	1,24
<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>	<b>2,44</b>	<b>0,91</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.10.Satisfacción

Los resultados obtenidos en la investigación realizada por Vakola y Bouradas (2005), indican que los comportamientos de silencio pueden ser responsables de una baja satisfacción en el trabajo, es por esto que quisimos vincular a la satisfacción dentro de nuestro estudio. Para hacerlo tomamos dos puntos de vista de la satisfacción, uno como estado emocional y otro como actitud generalizada hacia el trabajo. A continuación, presentamos los resultados obtenidos.

#### 6.1.10.1.Satisfacción como estado emocional

Los puntajes de la tabla 6.11 nos muestran que la satisfacción emocional de los empleados de las universidades entrevistadas está vinculada principalmente con la oportunidad de hacer cosas por otras personas ( $\bar{x}=4,20$ ), con el trato entre compañeros ( $\bar{x}=4,01$ ) y por último con la estabilidad que el empleo le ofrece al trabajador ( $\bar{x}=4$ ). Estos resultados están estrechamente ligados con los obtenidos en la tabla 5.1, pues los individuos encuestados están muy interesados en una buena convivencia en el trabajo y esto les provee satisfacción como estado emocional. Lo cual estaría en consonancia con lo hallado por Vakola y Bouradas (2005), quienes indican que la satisfacción de la comunicación también es un factor determinante del compromiso organizacional.

Por otro lado, los puntajes más bajos de satisfacción emocional, son aquellos que tienen que ver directamente con el individuo, como es el caso de la posibilidad de

avance en el trabajo ( $\bar{x}=3,31$ ) y la cantidad de trabajo y el salario recibido ( $\bar{x}=3,33$ ); lo que quiere decir que el empleado siente que podría estar mejor remunerado frente a las labores que desempeña y que la promoción de cargo, es una posibilidad escasa.

**Tabla 6.11 Satisfacción como estado emocional**

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
La oportunidad de hacer cosas para otras personas.	4,20	0,74
La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan con los demás	4,01	0,86
La forma en que mi trabajo prevé un empleo estable.	4	0,99
La oportunidad de ser "alguien" en la comunidad.	3,85	0,91
La sensación de logro que sale de mi trabajo	3,8	0,98
La forma como se ponen en práctica las políticas de la empresa	3,72	0,88
El reconocimiento por hacer un buen trabajo	3,59	1,06
Mi salario y la cantidad de trabajo que hago	3,33	0,99
Las posibilidades de avance en este trabajo	3,31	1,03
<b>SATISFACCION COMO ESTADO EMOCIONAL</b>	<b>3,74</b>	<b>0,65</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.10.2.Satisfacción actitud generalizada en relación con el trabajo

Los datos de la tabla 6.12 muestran que, en términos generales, los empleados se sienten satisfechos, pero veámoslos en detalle para tener una idea más precisa de lo que ocurre en las instituciones universitarias. La media de 4,14, demuestra que los empleados se encuentran satisfechos haciendo cosas que van acorde con su conciencia, así como también les da satisfacción utilizar sus habilidades en hacer ( $\bar{x}=4,02$ ) y el mantenerse ocupado todo el tiempo ( $\bar{x}=3,96$ ). Por otro lado, decirle a la gente qué hacer es algo que genera una baja satisfacción en los trabajadores de las universidades, como lo indica la media de 3,68, lo que sigue apoyando nuestro hallazgo de que para los individuos es muy importante el trabajo en pro de mantener el buen clima laboral, ya sea desde lo productivo o lo social.

**Tabla 6.12** Satisfacción Actitud Generalizada Hacia el Trabajo

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
Ser capaz de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia.	4,14	0,92
La oportunidad de hacer algo que haga uso de mis habilidades.	4,02	0,92
Ser capaz de mantenerme ocupado todo el tiempo	3,96	0,94
La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo.	3,84	1,01
La oportunidad de hacer diferentes cosas de vez en cuando	3,79	0,94
La libertad de usar mi propio juicio	3,75	1,00
La oportunidad de decirle a la gente qué hacer.	3,68	1,06
<b>SATISFACCION ACTITUD GENERALIZADA HACIA EL TRABAJO</b>	<b>3,85</b>	<b>0,67</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.11. Burnout

En 2013 Tahmasebi, Sobhanipour y Aghaziarati, realizaron una investigación en la que encontraron que existe una relación significativa entre el *burnout* y el silencio organizativo (Tahmasebi, Sobhanipour, & Aghaziarati, 2013). Inspirados en la investigación de estos profesores iraníes, quisimos averiguar con nuestro estudio si dicha relación se presentaba en entornos universitarios en Cali, Colombia. Según los resultados obtenidos se encontró que, aunque no se puede hablar de un cansancio generalizado en los empleados, sí hay una parte de ellos que se sienten un poco agotados emocionalmente y con signos de fatiga, tanto a la hora de empezar la jornada laboral, como cuando trabajan con otras personas (ver tabla 6.13).

De acuerdo con la literatura acerca de *burnout*, cuando hay discrepancias entre lo que un empleado quiere hacer y lo que debe hacer, se obtiene como resultado a individuos poco involucrados. Según la tabla 5.13 nuestros encuestados informan que en algunas ocasiones se sienten agotados ( $\bar{x} = 2,91$ ), aunque no se sienten vacíos ( $\bar{x} = 1,88$ ).

En este punto es importante aclarar que varias investigaciones indican que un trabajador puede experimentar varios niveles de *burnout* (Ardıç & Polatci, 2008; Konakay, 2013; Toker, 2011), por lo tanto, podríamos entender que los encuestados se encuentran experimentando niveles bajos de *burnout*. Esto concuerda con los resultados presentados por Akin y Ulusoy (2016), quienes encontraron en su investigación que los académicos tienen bajos niveles de agotamiento a pesar de que exista cierta intolerancia por parte de los directivos a escuchar opiniones y sugerencias.

**Tabla 6.13 Burnout**

ITEM	MEDIA	DESV. TÍPICA
Me siento emocionalmente agotado	2,91	1,68
Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada del trabajo me siento fatigado.	2,56	1,65
Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa	2,25	1,63
Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.	1,88	1,32
<b>BURNOUT</b>	<b>2,44</b>	<b>1,18</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2.COMPARACIÓN ENTRE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS

Dado que en las instituciones universitarias existen dos grandes grupos de trabajadores, es decir el cuerpo docente y el cuerpo administrativo, decidimos aprovechar esta condición y averiguar si el silencio organizativo afectaba igual a docentes y a administrativos, para lo que utilizamos una prueba t para muestras independientes. La tabla 6.14. presenta los resultados obtenidos.

**Tabla 6.14** Tabla comparativa del silencio  
en docentes y administrativos

VARIABLE	GRUPO	MEDIA	t
<b>Miedo</b>	Docente	2,55	-3,49*
	Administrativos	2,90	
<b>Obediencia</b>	Docente	2,02	-2,74
	Administrativos	2,33	
<b>Fluidez de la comunicación</b>	Docente	3,53	-0,411
	Administrativos	3,57	
<b>Intención de la comunicación con los supervisores</b>	Docente	3,37	0,088
	Administrativos	3,36	
<b>Desinterés de la alta dirección</b>	Docente	2,00	-2,53*
	Administrativos	2,25	
<b>Prejuicio</b>	Docente	2,58	0,03
	Administrativos	2,58	
<b>Silencio</b>	Docente	3,46	2,75
	Administrativos	3,14	
<b>Compromiso afectivo</b>	Docente	3,84	2,26*
	Administrativos	3,65	
<b>Compromiso de continuidad</b>	Docente	1,89	-3,71*
	Administrativos	2,11	
<b>Compromiso normativo</b>	Docente	2,44	0,23
	Administrativos	2,41	
<b>Satisfacción como estado emocional</b>	Docente	3,93	3,27*
	Administrativos	3,70	
<b>Satisfacción como actitud generalizada en relación con el trabajo</b>	Docente	4,10	5,01*
	Administrativos	3,75	
<b>Burnout</b>	Docente	2,20	-2,22*
	Administrativos	2,48	

\*P<0,05

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 5.14, a continuación hablaremos primero de los constructos que tienen diferencias significativas y luego de aquellos donde no existen diferencias.

El primero de los constructos a analizar es el miedo, el cual nos muestra que los empleados administrativos tienen una tendencia más fuerte a tener miedo ( $\bar{x}=2,9$ ), en comparación con los docentes.

En el constructo desinterés de comunicarse con la alta dirección, la media más alta está en los administrativos ( $\bar{x}=2,25$ ), lo que quiere decir que a este grupo de empleados les cuesta más trabajo que a los docentes hablar con sus jefes y directivos.

Para el caso del compromiso afectivo, se encontró que existen diferencias significativas entre docentes y administrativos, pues de acuerdo con las medias los docentes presentan un mayor compromiso afectivo con la institución, lo que quiere decir que los profesores se sienten emocionalmente vinculados con la universidad, así como también comparten los valores de la institución y se sienten ella como parte de una familia.

Para el compromiso de continuidad las medias obtenidas muestran que son los empleados administrativos los que tienen un mayor compromiso de este tipo; eso quiere decir que los trabajadores que no son docentes sienten una conexión racional con la institución ya que son conscientes que las oportunidades externas no son muchas y que el tiempo invertido en su trabajo, brinda estabilidad profesional.

El constructo de satisfacción como estado emocional muestra diferencias significativas entre docentes y administrativos. Los primeros están más satisfechos emocionalmente con la institución ( $\bar{x}=3,93$ ) que los empleados administrativos, es decir, que los docentes saben que su empleo es estable, que brindan ayuda a la comunidad en la organización y que son reconocidos de alguna manera dentro de ella.

La satisfacción como actitud generalizada en relación en el trabajo, entre docentes y administrativos, es un constructo en el que encontramos que los docentes están más

satisfechos ( $\bar{x}=4,1$ ) con respecto a su trabajo que los empleados administrativos; esto se debe a que los docentes están identificados con los valores de la organización y se sienten útiles dentro de ella.

Para terminar, el *burnout* es un síndrome que se presenta un poco más fuerte en empleados administrativos ( $\bar{x}=2,48$ ), que en docentes, es decir que el agotamiento agobia más a quienes están en el área administrativa de las universidades, que a quienes hacen parte del cuerpo docente.

Constructos como la obediencia, la fluidez, la intención de comunicarse con supervisores, el prejuicio, el silencio y el compromiso normativo, no presentaron diferencias significativas entre los docentes y los empleados administrativos de las instituciones universitarias. Teniendo clara la disimilitud que se presenta entre los dos grupos de empleados de las universidades en Cali, decidimos conocer cómo es la relación del silencio con los demás constructos y por ello realizamos un análisis mediante ecuaciones estructurales del cual hablaremos en el siguiente apartado.

### **6.3. ANALISIS RELACIONAL DE LOS COMPONENTES**

Tal y como hemos hablado a lo largo de esta tesis doctoral, nuestro interés ha sido conocer la influencia que el fenómeno del silencio organizativo tiene en las instituciones universitarias. Para conocer a fondo la relación del silencio con diferentes variables, realizamos el proceso estadístico, mediante el programa PLS por medio del cual hemos obtenido los resultados de los que hablaremos más adelante.

Nuestro interés es indagar acerca de las causas que influyen en el silencio organizativo y la influencia que este tiene en el compromiso, la satisfacción y el burnout. Para tal fin tenemos 9 constructos, los cuales definimos a continuación.

El miedo es uno de los constructos de los que más ha hablado la literatura, sindicándolo de ser la causa más fuerte de silencio organizativo (Morrison & Milliken, 2000; Bowen & Blackmon, 2003; Creed, 2003; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Vakola

& Bouradas, 2005). Para nuestro estudio, y tomando como punto de partida lo dicho por estos autores, consideramos que cuando los empleados presentan miedo en alto grado, mayor será el silencio organizativo.

El segundo constructo es la diplomacia, la cual implica que cuando el empleado no quiere ser portador de malas noticias, así cuando debe expresar una noticia negativa busca suavizarla, aunque esto implique retener información importante (Brinsfield, 2009; Qazelvand & Shathalebi, 2016). Para nuestro estudio cuanto mayor sea la diplomacia, mayor será silencio organizativo.

Otro de nuestros constructos es la obediencia, es decir cuando un empleado cumple las funciones y órdenes de sus jefes (Harvey J. , 1988; Brinsfield, 2009), aunque esté en desacuerdo; para nosotros cuando hay mayor obediencia, el silencio organizativo aumentará.

El constructo de comunicación lo dividimos en dos, en fluidez e intención de la comunicación. Con este constructo pretendemos comprobar que el silencio organizativo disminuirá si hay una buena calidad en la comunicación.

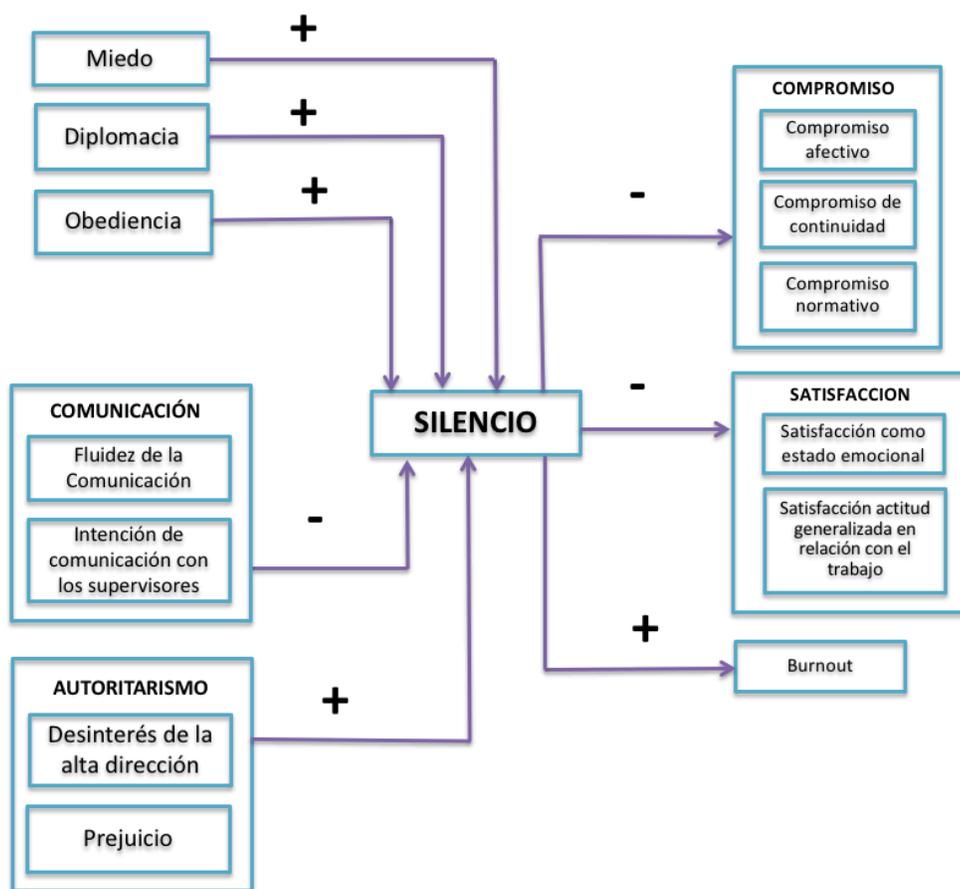
El quinto constructo es el autoritarismo, el cual está compuesto por desinterés de la alta dirección (Morrison, 2014) y prejuicio (Morrison, Milliken, & Hewlin, 2003; Perlow & Williams, 2003; Bowen & Blackmon, 2003), que nos ayudará a comprobar que cuando el autoritarismo aumenta, el silencio organizativo también aumentará.

Un constructo más es aquel que nos dice que si el silencio organizativo aumenta, el compromiso disminuirá (Qazelvand & Shathalebi, 2016). Para poder entender bien el compromiso nos basamos en los tres componentes de Meyer y Allen (1991), es decir, el compromiso afectivo, el normativo y el de continuidad.

La satisfacción es otro constructo que hace parte de nuestro modelo, ya que consideramos que la satisfacción disminuirá cuando el silencio aumente.

Por último, tenemos el constructo de *burnout* o síndrome del quemado, con el cual se probará que cuando hay mayor silencio en la organización, el burnout aumentará.

**Figura 6.1.** Relaciones entre los constructos del modelo Antecedentes y Consecuencias del silencio organizativo



Fuente: Elaboración propia

A partir del modelo anterior planteamos 9 hipótesis (ver tabla 6.15), las cuales fueron analizadas mediante el programa PLS.

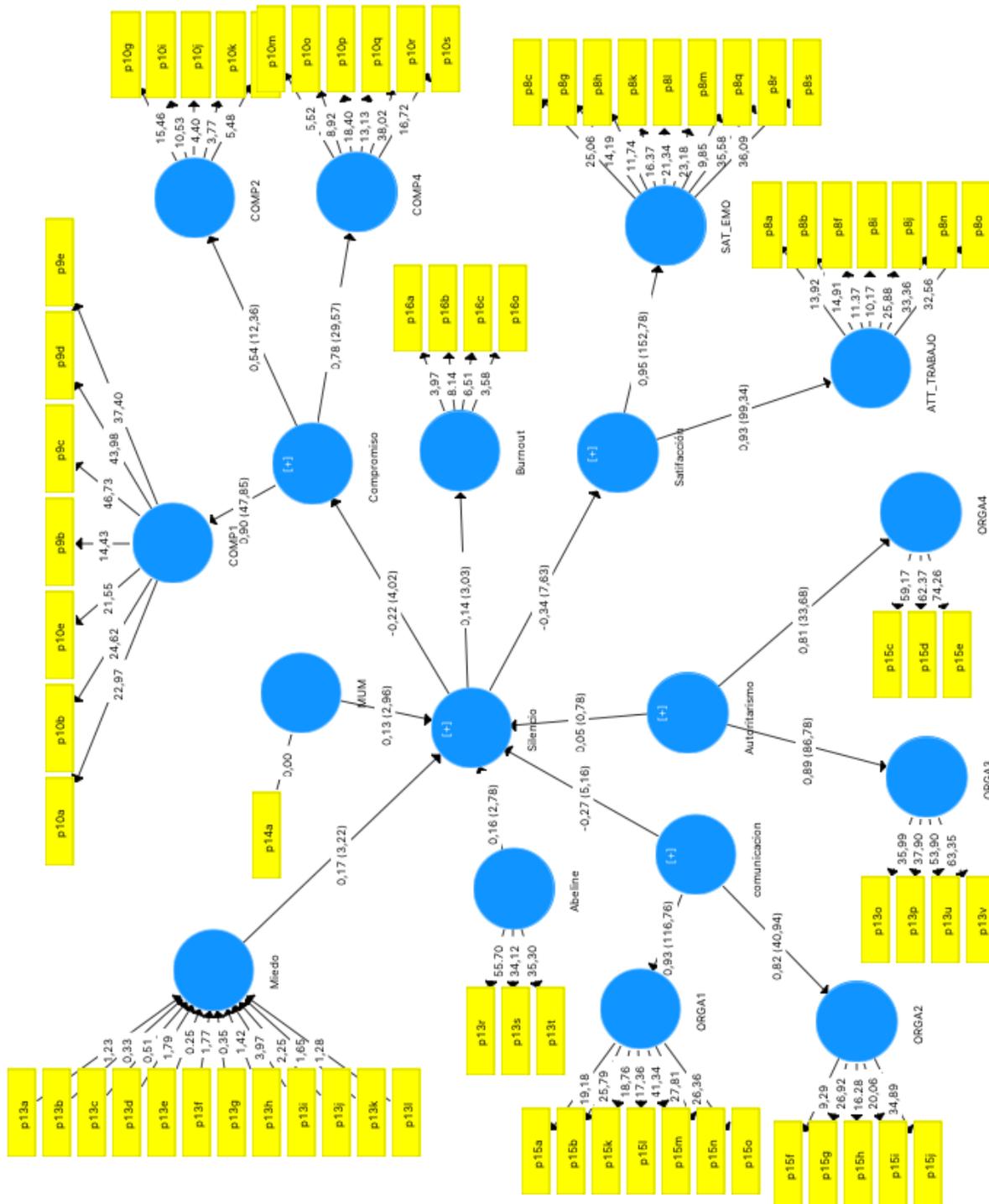
**Tabla 6.15 Planteamiento de hipótesis**

HIP.	RELACIONES PROPUESTAS
H1	Cuanto mayor sea el miedo en los empleados, mayor será el silencio organizativo.
H2	Cuanto mayor sea la diplomacia, mayor será el silencio organizativo.
H3	Cuanto mayor sea la obediencia, mayor será el silencio organizativo.
H4	Cuanto mayor sea la calidad en la comunicación, menor será el silencio organizativo.
H5	Cuanto mayor sea el autoritarismo de la dirección hacia sus empleados, mayor será el silencio organizativo.
H6	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será el compromiso en el trabajo.
H7	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será la satisfacción en el trabajo.
H8	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, mayor será el burnout.
H9	No existen diferencias significativas entre la forma como el silencio afecta al personal Docente y al personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Una vez introducidos los datos, obtuvimos las cargas que nos permitieron llegar a los resultados de las relaciones propuestas en los constructos ya presentados. El programa estadístico arroja el gráfico que mostramos a continuación (ver gráfico 6.4).

Gráfica 6.4 Gráfico PLS



Fuente: Elaboración propia a partir del programa estadístico PLS.

### 6.3.1. Contraste de hipótesis

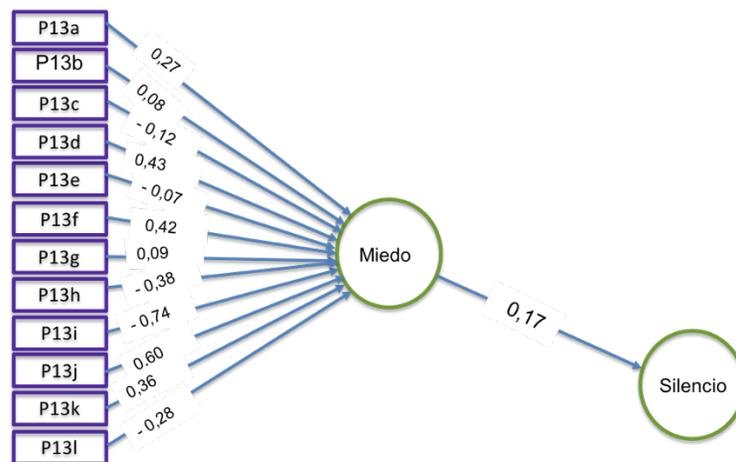
#### 6.3.1.1. Relación Miedo - Silencio

Para entender la relación miedo silencio nos planteamos la siguiente hipótesis:

*H1: Cuanto mayor sea el miedo en los empleados, mayor será el silencio organizativo.*

De acuerdo con los resultados, se encontró que existe un efecto significativo (0,172\*\*) en la relación del miedo con el silencio, lo que nos permite aceptar la H1 ya que pudimos comprobar que en las universidades el miedo es uno de los desencadenantes fuertes del silencio organizativo, al igual que ocurre en otro tipo de organizaciones donde los empleados tienen miedo a las repercusiones que conlleva hablar con sus jefes y directivos, y esto hace que distorsionen o repriman la información que le dan a sus superiores (Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Perlow & Williams, 2003; Brinsfield, 2009; Morrison, 2014). La gráfica 6.5 muestra gráficamente la relación entre miedo y silencio. Es importante recalcar que el miedo es un constructo formativo, pues funciona como un indicador del silencio organizativo.

**Gráfica 6.5** Correlación miedo - Silencio



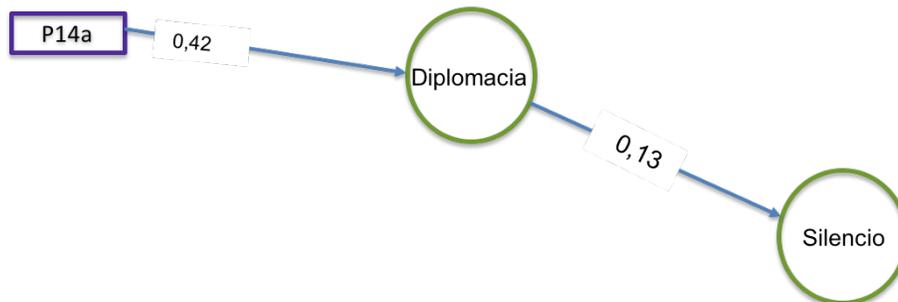
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS

#### 6.3.1.2. Relación Diplomacia- silencio

*H2: Cuanto mayor sea la diplomacia, mayor será el silencio organizativo.*

Los hallazgos hechos alrededor de esta hipótesis nos permiten decir que la relación entre silencio organizativo y diplomacia tiene un efecto significativo (0,125\*\*), esto quiere decir que los empleados minimizan las malas noticias o los mensajes no deseados para evitar tener problemas con sus superiores y sus compañeros de trabajo, lo que a su vez está en consonancia con la literatura en cuanto a que el silencio no es solo la acción de callar, sino también es la posibilidad que tienen los individuos de hacer versiones de lo acontecido (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003), modificando la información que muchas veces es utilizada en la toma de decisiones en una organización (Morrison, 2014). Estos resultados, por tanto, respaldan la H2. La gráfica 6.6 muestra la representación de la correlación diplomacia-silencio.

**Gráfica 6.6 Correlación Diplomacia - Silencio**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS*

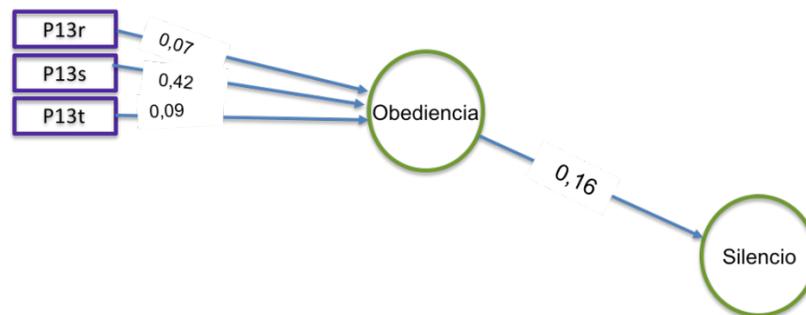
### **6.3.1.3.Relación Obediencia – Silencio**

*H3: Cuanto mayor sea la obediencia, mayor será el silencio organizativo.*

Cuando testeamos la relación entre obediencia y silencio organizativo encontramos que H3 es aceptada, dado que el efecto es significativo en la relación entre los constructos (0,164\*\*), es decir, que los empleados de las universidades retienen emociones o información para no generar controversia por lo que no objetan y cumplen con labores, aunque estas vayan en contra de sus propios intereses. Los resultados obtenidos (ver gráfica 6.7) van acordes con la paradoja de Abilene, donde se afirma que los individuos adoptan comportamientos obedientes porque no están

dispuestos a expresar sus desacuerdos (Harvey J. , 1988; Brinsfield, 2009). Este hallazgo es interesante ya que la dirección se siente a gusto con trabajadores obedientes, pero, dado el silencio que esto conlleva, desconoce lo que los empleados en realidad están pensando y sin darse cuenta los directivos están perdiendo control de la organización (Morrison & Milliken, 2000; Brinsfield, 2009; Morrison, 2014).

**Gráfica 6.7 Correlación Obediencia - Silencio**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS*

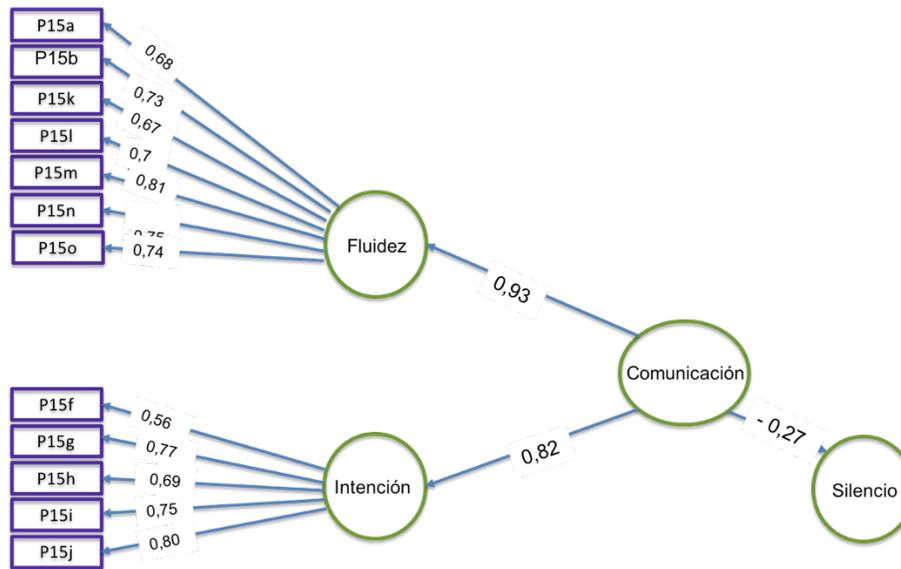
#### 6.3.1.4. Relación Comunicación – Silencio

Para entender la relación entre comunicación y silencio, nos planteamos la siguiente hipótesis:

*H4: Cuanto mayor sea la calidad de la comunicación, menor será el silencio organizativo.*

De acuerdo con los resultados obtenidos se acepta la hipótesis 4, es decir que la relación entre los constructos tiene un efecto significativo (-0,267\*\*), lo que nos permite confirmar que la calidad de la comunicación en las universidades es, al igual que en otras organizaciones, fundamental ya que esto no solo ayuda a que el silencio disminuya, sino que también contribuye a que la dirección pueda tomar decisiones a partir de datos reales y verificables (ver gráfico 6.8). La literatura afirma que el silencio aumenta cuando los empleados consideran que no vale la pena hablar con la gerencia (Morrison & Milliken, 2000; Premeaux & Bedeian, 2003; Brinsfield, 2009); en el caso de los trabajadores de las universidades, sí existe una tendencia a hablar con la dirección, lo que los lleva a tener menos prácticas de silencio.

Gráfica 6.8 Correlación Comunicación - Silencio



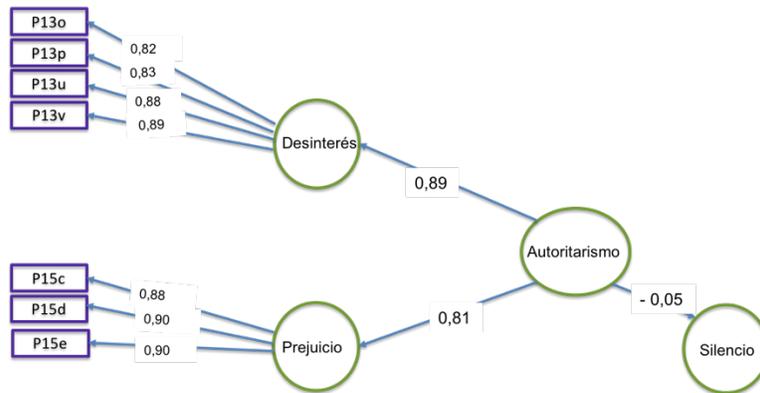
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS

### 6.3.1.5. Relación Autoritarismo – Silencio

*H5: Cuanto mayor sea el autoritarismo de la dirección hacia sus empleados, mayor será el silencio organizativo.*

Los hallazgos hechos a partir de esta hipótesis nos llevan a rechazarla ( $\beta = -0,051$ ), es decir, no podemos respaldar la existencia de una relación con un efecto significativo entre autoritarismo y silencio. Esto impide que demos apoyo a aquellos estudios que afirman que, cuando la dirección se muestra autoritaria o desinteresada ante la información suministrada por sus empleados, éstos se tornarán silenciosos (Morrison & Milliken, 2000; Perlow & Williams, 2003; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Brinsfield, 2009) por considerar que no vale la pena hablar con la gerencia.

Gráfica 6.9 Correlación Autoritarismo – Silencio



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS

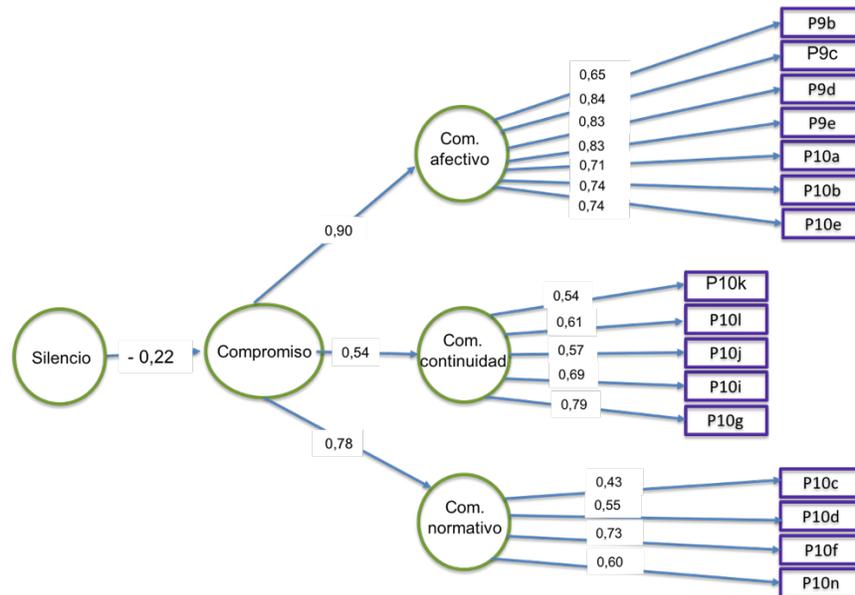
### 6.3.1.5. Relación Silencio - Compromiso

La hipótesis 6 nos dice:

*H6: Cuanto mayor sea el silencio, menor será el compromiso en el trabajo.*

Esta hipótesis queda soportada por nuestros datos, teniendo la relación entre silencio y compromiso un efecto negativo estadísticamente significativo, es decir, que cuando en una organización se incrementa el silencio, el compromiso disminuye. Este hallazgo está en consonancia con lo afirmado por Qazelvand y Shathaleb (2016), quienes encontraron que el compromiso aumenta si el silencio descende. En esa misma línea, Vakola y Bouradas (2005) informan que las oportunidades de comunicación generan compromiso organizativo. A su vez, para Panahia, Veisehb, Divkhare y Kamarid (2012) cuando los empleados no pueden expresar sus ideas e inquietudes tienen sentimientos de inutilidad, los cuales impactarán sobre el compromiso de manera negativa (Qazelvand & Shathalebi, 2016).

**Gráfica 6.10** Correlación Silencio - Compromiso



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS

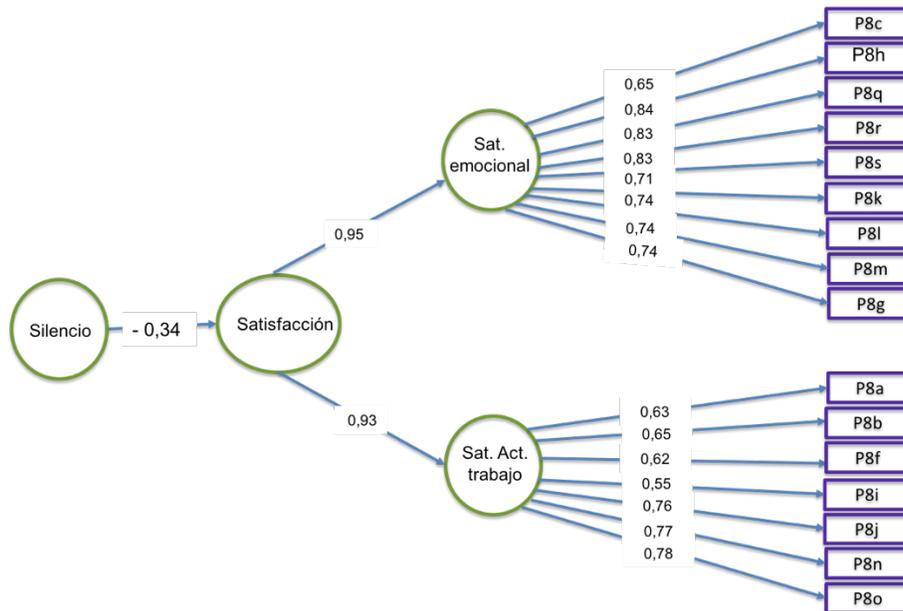
### 6.3.1.6. Relación Silencio – Satisfacción

*H7: Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será la satisfacción en el trabajo*

Los hallazgos partir de la hipótesis 7 nos muestran que  $\beta = -0,342^{**}$ , lo que quiere decir que existe un efecto significativo en la relación de los constructos de silencio y satisfacción, por tanto se acepta la hipótesis. Esto quiere decir que se cumple lo dicho en la literatura, en cuanto a que los comportamientos de silencio son responsables de una baja satisfacción con el trabajo (Vakola & Bouradas, 2005). En este mismo sentido, Morrison (2014) asegura que la voz, si es constructiva y activa, puede convertirse en una respuesta a la insatisfacción, pero si se tienen comportamientos contrarios simplemente se generará una baja en la satisfacción. De hecho, la actitud de los supervisores frente al silencio se convierte en un predictor de la satisfacción en el trabajo, ya que si demuestran interés en el intercambio de ideas con sus empleados,

estos últimos se sentirán más satisfechos (Vakola & Bouradas, 2005), pero si la actitud es contraria, los resultados también serán contrarios.

**Gráfica 6.11** Correlación Silencio – Satisfacción



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS

### 6.3.1.7. Relación Silencio - Burnout

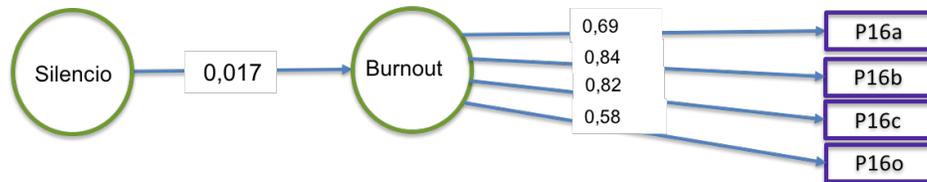
Para profundizar un poco más y entender mejor la relación entre silencio organizativo y *burnout*, proponemos la hipótesis 8, que dice:

*H8: Cuanto mayor sea el silencio organizativo, mayor será el burnout.*

Luego del trabajo de análisis encontramos que no tenemos evidencia para respaldar la hipótesis 8, esto es, no existe un efecto significativo en la relación silencio y *burnout*. Sin embargo, la literatura nos lleva a suponer que sí existe relación entre silencio y *burnout*, si bien es posible que ésta no sea directa, sino que esté mediada por compromiso y satisfacción. Estudios que antecedieron esta investigación apuntan a la existencia de la relación entre *burnout* y silencio organizativo (Tahmasebi, Sobhanipour, & Aghaziarati, 2013; Ardiç & Polatci, 2008; Konakay, 2013; Nazli, 2011), otros analizan la relación de silencio y compromiso (Qazelvand & Shathalebi, 2016;

Dedahanov & Rhee, 2015) y algunos han revisado la relación entre silencio y satisfacción (Vakola & Bouradas, 2005). Sin embargo, ninguno de estos estudios ha mediado la relación de silencio y *burnout* con satisfacción y compromiso.

**Gráfica 6.12** Correlación Silencio – Burnout



*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS*

La tabla 6.16 nos presenta un resumen de los resultados obtenidos luego del análisis de las hipótesis con SmartPLS.

**Tabla 6.16** Resumen contraste de hipótesis

HIP.	RELACIONES PROPUESTAS	$\beta$	VALOR t	RESULTADO
H1	Cuanto mayor sea el miedo en los empleados, mayor será el silencio organizativo.	0,172**	3,481	No se rechaza
H2	Cuanto mayor sea la diplomacia, mayor será el silencio organizativo.	0,125**	3,065	No se rechaza
H3	Cuanto mayor sea la obediencia, mayor será el silencio organizativo.	0,164**	3,027	No se rechaza
H4	Cuanto mayor sea la calidad en la comunicación, menor será el silencio organizativo.	-0,267**	5,338	No se rechaza
H5	Cuanto mayor sea el autoritarismo de la dirección hacia sus empleados, mayor será el silencio organizativo.	-0,051	0,824	Se rechaza
H6	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será el compromiso en el trabajo.	-0,227**	4,226	No se rechaza
H7	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será la satisfacción en el trabajo.	-0,342**	6,972	No se rechaza
H8	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, mayor será el <i>burnout</i> .	0,017	0,343	Se rechaza

\*\*P<0,01\* P<0,05

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS

### 6.3.1.8. Contraste hipótesis 9

Como se explicó en párrafos anteriores, decidimos aprovechar de alguna manera las dos poblaciones que trabajan en las instituciones universitarias (docentes y administrativos), e indagar qué tan similar o qué tan diferente se presenta el silencio en estos dos grupos. Para ello planteamos la siguiente hipótesis:

*H9: No existen diferencias significativas entre la forma como el silencio afecta al personal docente y al personal administrativo.*

Para aceptar o rechazar la hipótesis 9, realizamos un análisis por medio del programa estadístico Smart PLS, cuyos hallazgos serán presentados a continuación.

Cuando indagamos acerca de cómo afecta el miedo al silencio organizativo, los resultados en docentes y trabajadores administrativos de las universidades nos permitieron determinar que no existen diferencias significativas (ver tabla 6.17), al igual que ocurre con la diplomacia y la obediencia. Es más, la relación del silencio con el miedo no resultó significativa para administrativos, mientras que en la diplomacia y la obediencia fueron los datos de los docentes los que no ofrecieron significatividad.

El único antecedente del silencio organizativo que parece operar de manera diferente en docentes y administrativos es el autoritarismo, si bien tal hallazgo queda anulado por el hecho de que el coeficiente para administrativos no es significativo, luego la diferencia entre ambos carece de valor estadístico.

En cuanto a las consecuencias del silencio sobre el compromiso, la satisfacción y el *burnout*, en ninguno de los casos podemos afirmar que las diferencias entre docentes y administrativos sean significativas estadísticamente, como muestran los valores t de la tabla 6.17.

Por tanto, la hipótesis 9 no puede ser aceptada, debido a que se encontró que no existen diferencias significativas entre docentes y administrativos en todos aquellos aspectos en los que ambos coeficientes beta, los correspondientes a docentes y a administrativos, eran significativos.

En la tabla 6.17 mostramos un resumen del contraste de las hipótesis que acabamos de presentar.

**Tabla 6.17** Resumen contraste de hipótesis entre docentes y administrativos

HIP.	RELACIONES PROPUESTAS	$\beta$ Doc.	t Doc.	Valor p doc	$\beta$ Adm.	t Adm.	Valor p Adm	$\neq \beta$	t
H1	Cuanto mayor sea el miedo en los empleados, mayor será el silencio organizativo.	0,391*	1,909	0,028	0,208	1,496	0,067	0,183	0,769
H2	Cuanto mayor sea la diplomacia, mayor será el silencio organizativo.	0,047	0,755	0,225	0,185**	3,103	0,001	0,138	1,57
H3	Cuanto mayor sea la obediencia, mayor será el silencio organizativo.	0,129	1,377	0,084	0,174**	2,641	0,004	0,044	0,402
H4	Cuanto mayor sea la calidad en la comunicación, menor será el silencio organizativo.	-0,391**	5,275	0,000	-0,267**	4,944	0,000	0,124	1,396
H5	Cuanto mayor sea el autoritarismo de la dirección hacia sus empleados, mayor será el silencio organizativo.	-0,25*	2,31	0,010	0,014	0,204	0,419	0,264*	2,147
H6	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será el compromiso en el trabajo.	-0,187*	1,697	0,045	-0,27**	4,185	0,000	0,083	0,688
H7	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, menor será la satisfacción en el trabajo.	-0,228**	2,899	0,002	-0,357**	5,903	0,000	0,13	1,331
H8	Cuanto mayor sea el silencio organizativo, mayor será el burnout.	0,269**	2,914	0,002	0,186	1,619	0,053	0,082	0,525

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart PLS

Puesto que hemos encontrado que la H5 y H8 no se corroboran, vamos a analizarlas teniendo en cuenta las diferencias entre ambos grupos, con el fin de intentar aportar luz a las causas por las que no obtenemos respaldo a lo que se había planteado inicialmente.

El planteamiento inicial de la hipótesis 5 nos habla de que cuanto mayor sea el autoritarismo por parte de la dirección, mayor será el silencio organizativo. El rechazo de esta hipótesis podría deberse a que existe una diferencia importante entre los dos grupos de empleados que integran la muestra, es decir docentes y administrativos; pues de acuerdo con los hallazgos realizados cuando se analizaron separadamente los grupos, los docentes se ven más afectados en sus comportamientos de silencio por el prejuicio y el desinterés por parte de la dirección que los trabajadores del área

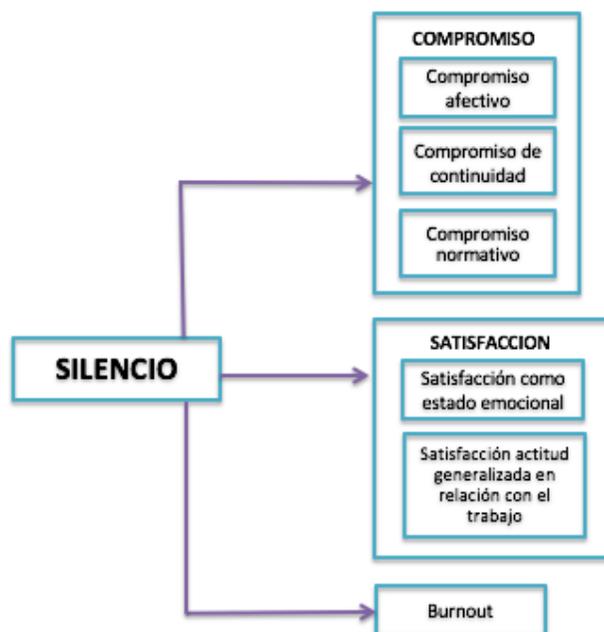
administrativa. No obstante, queda para futuras investigaciones analizar la razón de que el coeficiente beta sea negativo, es decir, que cuanto mayor sea el autoritarismo hacia los docentes, menor será su comportamiento de silencio.

La razón que subyace al rechazo a H8 podría provenir de los valores absolutos de *burnout*. La tabla 6.13 ofrece un valor de 2,44 sobre 5 como medida del burnout en la muestra, es decir, que los encuestados están poco de acuerdo en que sufran burnout, por lo que no es fácil identificar si el silencio les lleva a una sensación de agotamiento de la que al parecer carecen. No obstante, si observamos la tabla 6.17 existe una influencia significativa del silencio sobre el grado de burnout en docentes, no así en administrativos, con lo cual podría pensarse que el tipo de trabajo de los docentes, quizá su doble presión tanto por parte de los estudiantes como desde los estamentos directivos universitarios, les lleva a incrementar su grado de burnout ante situaciones de silencio, mientras que en el caso de los administrativos las consecuencias parecen estar más orientadas hacia un menor compromiso y una menor satisfacción en el trabajo.

### **6.3.2. Modelo propuesto a partir de la relación entre *burnout* y silencio**

Cuando planteamos el modelo de antecedentes y consecuencias del silencio organizativo, consideramos importante vincular el *burnout* como una consecuencia del silencio, ya que la existencia de disonancias cognitivas (Morrison & Milliken, 2000), la desproporción entre lo que la persona quiere hacer y lo que debe hacer, y el miedo a compartir información y opiniones, son elementos presentes en culturas silenciosas (Tahmasebi, Sobhanipour, & Aghaziarati, 2013) que también son muestra de la existencia del síndrome de *burnout*.

Figura 6.2. Consecuencias del silencio organizativo



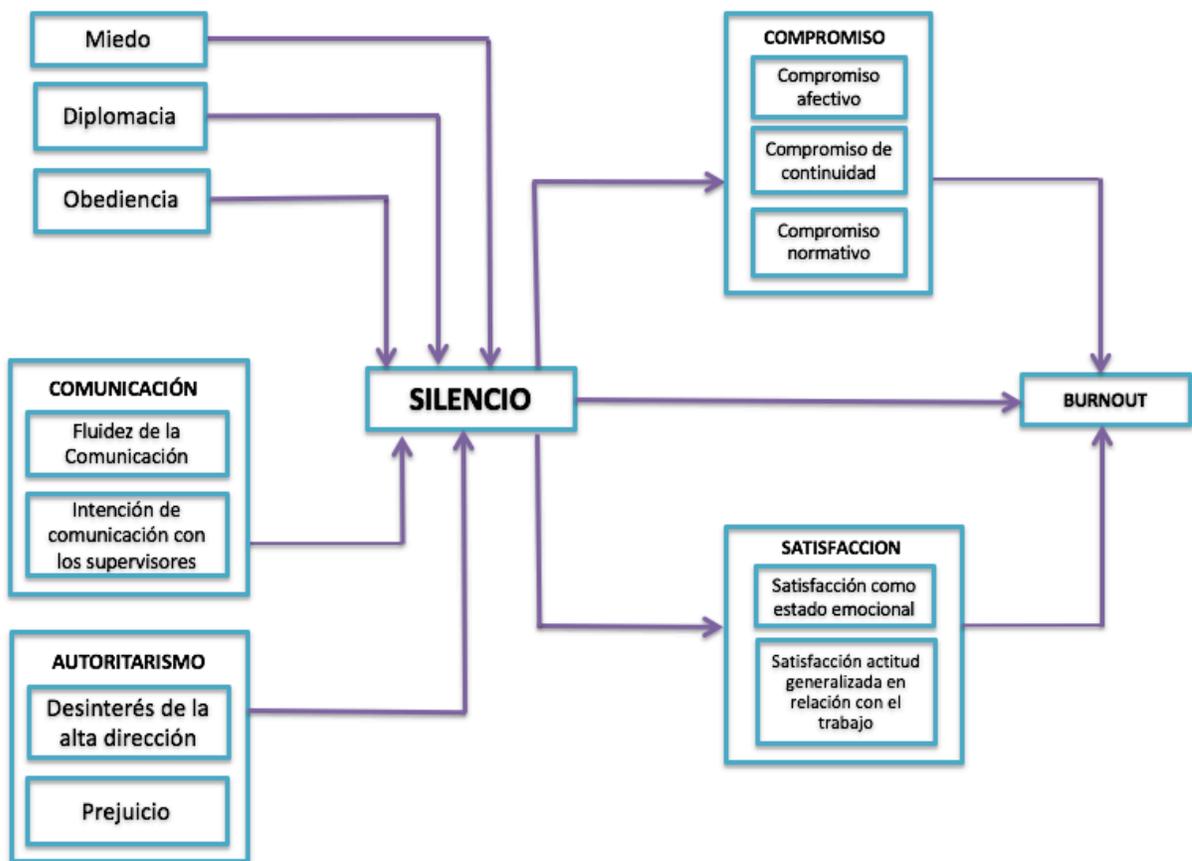
Fuente: Elaboración propia

Tal y como lo muestra la figura 6.2, considerábamos que eran tres las consecuencias del silencio organizativo, pero luego de analizar nuestras hipótesis encontramos que mientras el compromiso y la satisfacción sí se ven afectados por el silencio, el *burnout* no mostraba una relación directa con este constructo.

Los resultados obtenidos en nuestro estudio nos llevan a pensar que la relación entre silencio y *burnout* sí existe, pero quizás de manera indirecta, es decir, que el *burnout* es una consecuencia del silencio organizativo que está mediada por variables intermedias como el compromiso y la satisfacción. En el futuro sería interesante poder investigar si la relación entre silencio y *burnout* es indirecta, ya que nos ayudaría a entender un poco más del silencio y su alcance, no solo desde la comunicación, sino desde las emociones de los empleados, y todo a lo que esto conlleva, no solo en el individuo, sino en la organización

El rechazo de la hipótesis 8 acerca de la relación entre silencio y *burnout* nos llevó a proponer el modelo de antecedentes y consecuencias del silencio organizativo con el *burnout* como una consecuencia mediada entre el compromiso y la satisfacción (figura 6.3), desde el cual se puede iniciar una investigación que explore las relaciones entre los constructos que ya mencionamos.

**Figura 6.3.** Modelo de antecedentes y consecuencias del silencio organizativo con el *burnout* como una consecuencia mediada entre compromiso y satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el estudio y analizados los resultados, en el siguiente capítulo presentamos las conclusiones alcanzadas. También hablaremos de los límites del

presente estudio y de las futuras líneas de investigación que pueden surgir a partir de lo que ya conocemos del silencio organizativo.

**CAPÍTULO 7**  
**CONCLUSIONES DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

**E**n los años recientes varios estudios se han enfocado en explicar el silencio organizativo y su influencia en los empleados y las organizaciones pues, el silencio es un constructo relativamente joven que solo empezó a estudiarse en el año 2000, pero que cada vez despierta más interés de los investigadores en diferentes partes del mundo. En este último capítulo presentaremos las conclusiones del estudio realizado ya que esta tesis doctoral nos ha permitido comprobar las causas del silencio organizativo y aclarar la relación de este fenómeno, con el compromiso, la satisfacción y el burnout.

### 7.1.CONCLUSIONES

Con nuestra investigación pudimos comprobar que el miedo, es un motivo del silencio organizativo, que en trabajadores de instituciones universitarias se activa por temor a afectar sus relaciones sociales en el trabajo, esto quiere decir que para un empleado mantener un buen ambiente de trabajo, es tan importante que prefiere callar sus opiniones con tal de no generar conflictos, que puedan dañar el clima laboral. En cambio, si las consecuencias de expresar sus opiniones e inquietudes solo afectan al empleado hablante, como es el caso de no saber qué decir o la vergüenza en público, este estará dispuesto a hablar. Lo anterior nos permite deducir que los empleados en las universidades hacen uso del silencio organizativo en busca del bien común y solo estarán dispuestos a hablar, si esto no causa daños a terceros.

La diplomacia es una forma de silencio, en la que no se omite el 100% de la información, es decir, los argumentos son ajustados para minimizar el impacto de una noticia mala o negativa, aunque esto signifique pasar por alto información valiosa, pues el empleado prefiere mantener la armonía (Balas-Timar D. , 2015), antes que suministrar la totalidad de la información negativa. La diplomacia es un punto importante para esta tesis doctoral, ya que contribuye en el avance acerca del silencio organizativo debido a que en estudios anteriores apenas si se había tenido en cuenta, como es el caso de Briensfield (2009) y Balas-Timar (2015).

Los hallazgos realizados con esta investigación también nos permiten concluir que aunque los empleados de las universidades optan por el silencio organizativo para sentirse socialmente aceptados y como una forma de salvaguardar el ambiente laboral y el bien común en la organización, pero no lo hacen como una forma de obediencia con sus jefes y directivos.

Los individuos entrevistados también reconocen que la organización parece interesada en que exista una comunicación fluida no solo entre compañeros, sino también entre subalternos y supervisores, y de trabajadores con la alta dirección. Esto contrasta con la intención de comunicación de los supervisores, pues los empleados de instituciones universitarias no perciben un interés real, por parte de la dirección, por crear canales de comunicación y por mantenerlos informados acerca de cambios o situaciones del trabajo.

Los empleados entrevistados siguen pensando que es riesgoso hablar y expresar desacuerdos, ya que consideran que la dirección tiene prejuicios desde los cuales pueden etiquetarlos y también puede manipular la información recibida, para tomar posturas o decisiones que irían en contra de los empleados.

Por otro lado, confirmamos que las universidades al igual que otro tipo de organizaciones, no tienen estímulos claros para que los empleados expresen desacuerdos frente a situaciones relacionadas con el trabajo, abriendo así la puerta al silencio organizativo. También logramos comprobar que las actitudes de la dirección son determinantes a la hora de alentar a los empleados a hablar de sus inquietudes y opiniones acerca de temas relacionados con el trabajo (Vakola & Bouradas, 2005), es decir que las actitudes de los jefes y directivos de las universidades estimulan el silencio, pero si quisieran un mayor uso de la voz por parte de los empleados, lo pueden conseguir si cambian y tienen una actitud de escucha y atención a lo que los empleados tienen que decir.

Los empleados de las instituciones universitarias que colaboraron con este estudio tienen, en términos generales, un compromiso medio con la organización que al analizarlo desde el punto de vista de los tres componentes propuestos por Meyer y Allen (1991), encontramos que existe un alto compromiso afectivo con su organización, es decir que existe un vínculo emocional con la institución que permite que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en ella. En cuanto al compromiso de continuidad, podemos concluir que esta dado principalmente por necesidad y por las escasas oportunidades que ofrece el mercado laboral en Cali Colombia.

Los empleado de las instituciones universitarias tienen compromiso normativo, pues como ya vimos existe un apego emocional con la organización y sienten que deben permanecer en ella como retribución por haber recibido algún reconocimiento o porque se sienten identificados con ella.

Cuando indagamos acerca de la satisfacción como un estado emocional encontramos que los empleados, se sienten satisfechos por la estabilidad que el empleo ofrece y cuando pueden hacer cosas por sus compañeros. Sin embargo, esta satisfacción disminuye si es vista desde la remuneración que reciben frente a la cantidad de trabajo que realizan, pues consideran que la remuneración no es la justa, pero las pocas oportunidades, como ya lo discutimos antes, hacen que exista una actitud de resignación más que de satisfacción frente al trabajo.

En cuanto a la patología de burnout, podemos concluir que aunque los empleados de las instituciones universitarias no están agotados del todo, si están en riesgo de disminuir su compromiso, su satisfacción y por ende aumentar el burnout.

Las instituciones universitarias ofrecen un escenario diferente a otras organizaciones, ya que en ellas existen dos grandes grupos de trabajadores, los administrativos y los docentes, los cuales presentan diferencias importantes en la forma como afrontan su día a día laboral. Estas diferencias se ven reflejadas por ejemplo en el miedo, ya que los empleados administrativos tienen una fuerte tendencia a sufrir de miedo, en

comparación con los docentes, lo que nos lleva a concluir que el silencio organizativo puede presentarse mayoritariamente en empleados administrativos que en docentes.

Cuando la diplomacia aumenta, es porque existe una mayor tendencia al silencio organizativo, pues los empleados buscan minimizar los mensajes no deseados o las malas noticias, y para ello modifican la información, donde solo revelan una parte de lo acontecido sin tener en cuenta que este acto puede afectar la toma de decisiones de la organización. Esto va de la mano con la obediencia, pues los empleados de las universidades cumplen con sus labores, sin ninguna objeción, aunque estas no estén acordes a sus propios intereses, lo cual termina llevándolos a retener emociones e información con el fin de no generar controversias, es decir que ponen en práctica el silencio organizativo.

En cuanto a la comunicación queda claro que si la calidad de esta es buena, menor será la posibilidad de que aparezca el silencio organizativo; en el caso de instituciones universitarias, existen pocas prácticas de silencio organizativo, debido a la tendencia que los empleados de estas organizaciones, tienen de hablar con la dirección o los supervisores.

En cuanto al compromiso y la satisfacción, concluimos que se ven fuertemente afectados con el silencio organizativo, pues cuanto mayor es la práctica del silencio, menor será el compromiso y menor será la satisfacción de los empleados de instituciones universitarias.

Por otro lado, suponemos que existe una relación entre silencio y burnout, sin embargo no contamos con evidencia suficiente para respaldar nuestra hipótesis 8, la cual indicaba que cuanto mayor sea el silencio, mayor será el burnout. Creemos que esto se debe a que la relación no es directa, si no que esta mediada por el compromiso y la satisfacción.

Los resultados obtenidos nos permiten confirmar que el silencio organizativo afecta a las instituciones universitarias de una forma muy parecida a como afecta otro tipo de organizaciones, lo cual quiere decir que los empleados callan, mientras las directivas de las universidades creen que todo funciona bien y no sienten ningún riesgo en la comunicación, ya que tienen la falsa creencia de que el silencio es una forma de aprobación (Morrison & Milliken, 2003), desestimando los daños que este fenómeno puede causar en el compromiso y la satisfacción de los empleados.

## **7.2.CONTRIBUCIONES E IMPLICACIONES**

El trabajo realizado a lo largo de esta tesis doctoral, nos ha permitido ampliar el conocimiento acerca del silencio organizativo y la forma como se presenta en las instituciones universitarias, por tal razón hemos decidido hablar de las contribuciones que esta investigación hace, en dos partes, una orientada a las contribuciones académicas y otra encaminada a las contribuciones para las organizaciones.

### **7.2.1.Contribuciones Académicas**

Consideramos que la investigación presentada puede realizar diversas contribuciones a la literatura acerca del silencio organizativo, al tratarse de un constructo “joven” del cual se lleva investigando solo 16 años. De hecho el silencio se ha constituido como un tema de estudio de creciente interés, pero cuyas relaciones no han sido totalmente esclarecidas. Así mismo la literatura muestra una fuerte orientación hacia el estudio de este fenómeno en países como Estados Unidos, Irán, China, Corea y especialmente Turquía, cuyas investigaciones van relacionadas con el silencio y el género, en diferentes tipos de compañías.

La literatura acerca de la relación que el silencio tiene con diferentes aspectos de la vida laboral se encuentra en una fase teórica, por lo que nuestro estudio ofrece aportes interesantes en esta línea. En esta tesis doctoral se ha planteado el silencio organizativo como un fenómeno que puede tener vinculación con diferentes aspectos

del día a día en una organización y se proporcionan evidencias empíricas de la influencia que el silencio tiene en el compromiso y la satisfacción.

En nuestro intento por conocer más a fondo el silencio organizativo realizamos hallazgos que pueden perfilar mejor el accionar del silencio, no solo desde el punto de vista de la comunicación, si no como un influenciador emocional efectivo con la capacidad de potencializar aspectos negativos como la insatisfacción y la falta de compromiso en los empleados.

### **7.2.2. Contribuciones en las Organizaciones**

Esta tesis doctoral nos ha permitido obtener un conocimiento más amplio del silencio organizativo y la forma cómo este se presenta en el mundo laboral.

La aplicación de este estudio en instituciones universitarias nos ha permitido obtener conclusiones interesantes que dan cuenta de las emociones que muchas veces pasan desapercibidas para la dirección, y que terminan influenciando la satisfacción y el compromiso en el trabajo. También hemos confirmado que los mecanismos de comunicación en las empresas son de vital importancia, ya que el intercambio de información, entre la dirección y los trabajadores, puede ayudar a solucionar problemas o anticipar su aparición y tomar correctivos tempranos.

Ambientes de confianza donde la dirección demuestre que utiliza la información recolectada para crecer y no para juzgar a los empleados, ayudarán a que quienes silencian sus emociones u opiniones dejen de hacerlo, gracias a que sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta y que aportan más allá de su trabajo en la organización.

### 7.3.LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo cuenta con una serie de limitaciones, las cuales abren la puerta a futuras investigaciones que ayudarán a ampliar el conocimiento acerca del silencio organizativo.

En primer lugar, no se incluyó el performance como una forma de completar el modelo planteado, por lo que no fue posible verificar el efecto que el silencio tiene en el rendimiento de los docentes encuestados y cómo se ve reflejado; la razón principal por la que esta parte no se llevó a cabo, es que las universidades en Colombia no tienen una única valoración del desempeño docente, ya que por un lado se mide el rendimiento en el salón de clase y por otro las publicaciones, ya sean artículos o ponencias. Sin embargo está última evaluación de desempeño es efectuada solo por algunas instituciones universitarias, lo que hace que solo se pueda verificar la afectación del silencio en una parte del desempeño docente.

En segundo lugar tenemos que este estudio se realizó en docentes universitarios de la ciudad de Cali en Colombia, sin embargo sería interesante que futuras investigaciones se enfocaran en trabajar con empresas tanto productoras como de servicios, donde el silencio organizativo puede estar afectando no solo la comunicación organizativa, sino el rendimiento de la compañía.

Otra limitación es que los datos fueron recogidos en un mismo momento del tiempo, es decir, que se trata de una investigación transversal, por lo que las relaciones examinadas representen una foto en el tiempo. Es probable que futuras investigaciones puedan realizar un estudio longitudinal que permita evidenciar los efectos del silencio organizativo, bajo diferentes condiciones o circunstancias.

Aunque para nuestra investigación tomamos la satisfacción, el compromiso y el burnout como consecuencias del silencio organizativo, puede tener aportaciones

importantes, tanto para la academia como para las organizaciones, estudiar qué consecuencias puede traer el silencio en la confianza o en la justicia organizativa.

Como vimos a lo largo de la investigación, los estilos gerenciales pueden dar pie a la aparición de silencio, sin embargo consideramos que es posible que también los tipos de organización y su diseño estructural influyan en el surgimiento de dicho fenómeno, por lo que sería interesante examinar que tan influyentes son para que se genere el silencio organizativo.

Aunque se encontró que el prejuicio y el desinterés por parte de la dirección, son detonantes de silencio para los docentes, sería interesante analizar el beta negativo que tuvimos en este punto, es decir que una futura investigación podría indagar si el silencio disminuye cuando el autoritarismo aumenta.

Por otro lado, estudios que antecedieron esta investigación dan cuenta de la relación entre silencio y burnout, sin embargo nuestros resultados no nos permitieron afirmar que cuanto mayor sea el silencio, mayor será el burnout. Creemos que este resultado puede cambiar si esta relación se estudia, no de manera directa, sino mediada por el compromiso y la satisfacción.

Una futura investigación podría interesarse en examinar si el diseño arquitectónico de la oficinas contribuye en el surgimiento de silencio organizativo, ya que hasta el momento ningún estudio ha verificado si la planta física de una organización funciona como desencadenante del silencio, dado que existen diseños locativos que aíslan a los empleados o sencillamente no invitan a la comunicación.

Por último, sería muy interesante indagar acerca del efecto del silencio organizativo en empresas que se dediquen a la realización de estrategias de comunicación, como agencias de publicidad, oficinas de relaciones públicas e incluso cadenas radiales o de televisión; pues el contraste entre la labor principal de estas compañías y el silencio, puede suministrar información importante que ni siquiera se haya pronosticado.

# **CAPÍTULO 8**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46.
- Aldas-Manzano, J. (s.f.). Modelización estructural con PLS-SEM: Constructos de segundo orden. 1-72.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, contiuance and normative commitment to the organization. *Journal of ocupational psychology*, 63, 1-18.
- Alonso, M., & Saldrigas, H. (2006). *Teoría de la comunicación. Una introducción a su estudio*. Habana, Cuba: Pablo de la Torre.
- Ardıç, K., & Polatci, S. (2008). Emotional Exhaustion: An application to academic personal (the case of gazi osman pasa university) . *ktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-28.
- Argenti, P., & Haley, T. (2006). Get your act together. *Harvard Business review*, 84, 26-26.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action approach*. Reading, M.A: Addison Wesley.
- Arnold, J., Robertson, I., & Cooper, C. (1991). *Work psychology understanding human behavior in the work place*. Pitman Publishing.
- Ashford, S., Rothbard, N., Piderit, S., & Dutton , J. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 23-57.
- Ashforth, E., & Humphrey, H. (1995). Labeling processes in the organization: constructing the individual. *research in organizational behavior*, 413-461.
- Aycan, Z., Kanungo, R., & Sinha, J. (1999). Organizational Culture and human resource management practice: The model of culture . *Journal of Cross-Ciltural Psychology*, 30, 501-526.
- Balas-Timar, D. (2015). Insights on Employee's silence. *Research Gate Conference paper* .
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191.
- Beatty, J., & Kirby, S. (2006). Beyond the legal environment: How stigma influences invisible identity gropus in teh workplace. *Employee responsibilities and rights journal*, 18, 29-44.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of management journal*, 7, 34-44.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan management review*, 29-40.

- Begley, T., & Czajka, J. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction intent to quit, and health following organizational change. *Journal of applied Psychology, 78*, 552-556.
- Bell, M., Özbilgin, M., Beauregard, A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence and diversity in 21 century organizations, strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual and transgender employees. *Human resource management, 50*, 131-146.
- Blum, M., & Naylor, S. (1981). *Psicología Industrial*. Mexico: Trillas.
- Borg, I., & Groenen, P. (2005). *Modern multidimensional scaling: Theory and applications*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management studies, 40*, 1393-1417.
- Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. Tratado de psicología del trabajo. Madrid: Editorial síntesis.
- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management review, 11*, 710-725.
- Brinsfield, C. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality development of measures and examinations of related factors. *The Ohio State University*.
- Brinsfield, C. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality development of measure. *The Ohio State University*.
- Burris, E., Detert, J., & Chiaburu, D. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied psychology, 93*(4), 912-922.
- Byrne, B. (1992). The Maslach burnout inventory: Testing for factorial validity and invariance across elementary, intermediate and university educators. *Multivariate Behavioral research, 26*, 583-605.
- Calvache Silva, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina*. Bahía -Brasil.
- Choi, J. (2007). Change oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of organizational behavior, 28*, 467-484.
- ChongWoo, P., Ghiyoung, I., & Mark, K. (2008). *Journal of the association for information systems, 9*, 1-23.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*, 128-152.
- Cook, J., & Hepworth, S. (1981). The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use. New York: Academic press.
- Cotton, J. (1993). *Employee Involvement*. New York: Sage.
- Creed, D. (2003). Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of management studies, 40*, 1503-1536.
- Crites, J. (1969). *Vocational Psychology. The study of vocational behavior and development*. New York: McGraw Hill.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis Facultad de Psicología, 2*(1), 186-199.
- Dasçi, E., & Cemaloglu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study. *Journal of Human Sciences, 13* (1), 32-45.

- De Frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 345-366.
- De Vries, G., Jehn, K., & Terwel, B. (2012). When employees stop talking and start fighting: The detrimental effects of pseudo voice in organizations. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 221-230.
- Dedahanov, A., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.
- Detert, J., & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management*, 50, 869-884.
- Detert, J., & Edmondson, A. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 53(3), 461-488.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12, 450-467.
- Donovan, S., O'Sullivan, M., Doyle, E., & Garvey, J. (2016). Employee voice and silence in auditing firms. *Employee Relations*, 38(4), 563-577.
- Durak, I. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dutton, J., & Ashford, S. (1993). selling issues to top management. *Academy of management review*, 18, 397-428.
- Dyne, L. V., Ang, s., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journa of management studies*, 1359-1392.
- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40, 1419-52.
- Ehrmann, M., & Marcel, F. (2008). Purdah: On the rationale for central bank silence around policy meetings. *working paper European Central Bank*.
- Eunson, B. (2012). *Communicating in the 21St Century*. Australia: John Wiley & sons.
- Fernandez Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Ferrando, P., & Aguiano-carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *papeles del psicologo*, 31, 18-33.
- Feynman, R. (2008). An outsider's inside view of the challenger inquiry. *Physics Today*, 41, 26-37.
- Foegen, J. (1999). Why not empowerment? *Business and economic review*, 45.
- Freek, V. (2010). *Business Exposed: The naked truth about what really goes on in the world of business*. Gran Bretaña: Prentice Hall.
- Freeman, R., & Medoff, J. (1984). What do unions do? *Industrial and labor relations review*, 38, 244.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Mexico: Editorial siglo XXI.
- Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management, policy & practice*, 12, 166-179.
- Gardner, D., & Pierce, J. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group organization management*, 23, 48-70.
- Ghauri, P., & Gronhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies 4th Editio*.

- Gil-Monte, P., & Peiró, J. (1999). validez factorial del mslach burnout inventory en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 3, 679-689.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Garden City.
- Goldhor, R., & Lund, R. (1983). University to industry advanced technology transfer. *research policy*, 12, 121-152.
- Griffin, R., & Bateman, T. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. *International review industrial and organizational psychology*.
- Grinnell, R. (1997). *social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (quinta edición ed.). Itaca: Paeacock publishers.
- Grinnell, R., & Unrau, Y. (2005). *Social work reseach and evaluation quantitative and qualitative approaches*. Cengage Learning.
- Guerrero, F., & Ramirez, J. (2002). El analisis de escalamiento multidimensional: Una alternativa y un complemento a otras tecnicas multivariantes. *X Jornadas ASEPUMA (Asociación Española de Profesores Universitarios de Matematicas para la Economia y la Empresa)*. Madrid.
- Hackman, J., & Oldman, J. (1980). *Work redesign*. Mass: Addison-Wesley.
- Harlos, K. (1999). Cultures of injustice: Organizational correlates of unjust employment relationship. *Third Australian Industrial and organizational Psychology Conference* (págs. 111-119). Brisbane: QLD.
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and longitudinal analysis*. Princeton: Libra Publishers.
- Harvey, J. (1988). *The Abeline Paradox and Other Mediations on Management*. Lexington, Estados Unidos: Mass: Lexington books.
- Harvey, J. (1988). The Abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 17(1), 17-43.
- Harvey, J. (1996). *The Abeline paradox*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41, 1539-1554.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (cuarta edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Estados Unidos: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizatións: Software of the mind*. Londres, Reino Unido: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van del Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management of organization review*, 1, 459.482.
- Ilggen, D., Fisher, C., & Taylor, S. (1979). Consecuences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64, 349.
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gobson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of applied psychology*, 74, 193.
- Izraeli, D., & Jick, T. (1986). The art of saying no: Linking power to culture. *Organization Studies*, 7, 171-192.

- Jain, A. (2015). An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations: Investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review*, 44(6), 1010-1036.
- Jensen, J. (1973). Communicative functions of silence. *Review of general semantics*, 30, 249-257.
- Juarez, S., Paredes, D., & Rojas, R. (2012). Estrategias de comunicación organizacional. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 2012-07.
- Kamins, M., Folkes, V., & Perner, L. (1997). Consumer responses to rumors: Good news, bad news. *Journal of consumer Psychology*, 6, 165-187.
- Kendall, M., Smith, P., Hulin, C., & Locke, E. (1963). Cornell studies of job satisfaction: The relative validity of the job descriptive index and other methods of measurement of job satisfaction. *unpublished manuscript*.
- Ko, J., Price, J., & Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-components model of organizational commitment in south Korea. *Journal of applied psychology*, 82, 961.
- Konakay, G. (2013). A research about the relationship between emotional intelligence factors and burnout factors of academicians: case of kocaeli university. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 121-144.
- Korsgaard, M., Roberson, L., & Rymph, R. (1998). What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on manager's interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 731.
- Lee, F. (1993). Being polite and keeping MUM: How bad news is communicated in organizational hierarchies. *Journal of Applied Social Psychology*, 23 (14), 1124-1149.
- Leiter, M., Clark, D., & Durup, J. (1994). Distinct models of burnout and commitment among men and women in the military. *Journal of applied behavioral science*, 30, 63-82.
- LePine, J., & Van Dyne, L. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of management*, 1108-1119.
- LePine, J., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied Psychology*, 86, 326-336.
- Levine, M., & Leonard, R. (1984). Discrimination against Lesbians in the work force. *Signs*, 9, 700-710.
- Leyva-Moral, J. (2007). Silencio organizacional. Revisión bibliográfica de las razones y consecuencias del silencio en el trabajo. *medes, medicina en español*, 33-36.
- Lizasoain, L., & Joaristi, L. (2003). *Gestión y análisis de datos con SPSS* (versión 11 ed.). Madrid, España: Thomson.
- Llacuna, J., & Pujol, L. (2004). *La comunicación en las organizaciones*. Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational Psychology*, 1297-1349.
- Malach, C. (1976). Burnout. *Human Behavior*, 5, 16-22.

- Manapragada, A., & Bruk-Lee, V. (2016). Staying silent about safety issues: Conceptualizing and measuring safety silence motives. *Accident Analysis & Prevention, 91*, 144-156.
- Maor, M., Gilad, S., & Bloom, P. (2012). organizational reputation, regulatory talk and strategic silence. *Journal of public administration research and theory, 581-608*.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations*. New York: NY: Wiley.
- Martinez, J. (1997). Aspectos epidemiológicos del síndrome de burnout en personal sanitario. *Revista especializada de salud pública, 71*, 293-303.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human behavior, 5*, 16-22.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experience burnout. *Journal of occupational behaviour, 2*, 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1982). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto, Estados Unidos: Consulting Psychologists press.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1986). *Maslach Burnout Inventory*.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory third edition*. Palo Alto, C.A., Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of psychology, 397-422*.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). *MBI: Maslach burnout inventory*. Palo Alto.
- McClellan, E., Burris, E., & Detert, J. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of management, 56*, 525-548.
- Mélica, J., Peiró, J., & Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales. *Estudios factoriales, fiabilidad y validez, 9*, 43-77.
- Mendez Martinez, C., & Rondón Sepulveda, M. (2012). Introducción al análisis exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 41*, 197-207.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1(1)*, 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Newbury Park: Sage.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*, 20-52.
- Miceli, M., Near, J., & Dworkin, T. (2008). Whistleblowing in organization.
- Milliken, F., & Morrison, E. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of management studies, 40*, 1563-1568.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies, 40*, 1453-1476.

- Mora, E., & Montoro, M. (2004). Confianza, reputación y experiencia previas como factores determinantes del éxito de las relaciones cooperativas. *Revista de economía y empresa*, 14, 31-57.
- Morrison, E. (2014). employee voice and silence. *Organizational psychology and organizational behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual review of organizational Psychology and organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy Management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of management studies*, 1563-1568.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence organizations. *Journal of Management Studies*, 1353-1358.
- Morrison, E., Milliken, F., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management Review*, 40, 1453-1475.
- Mowday, R. (1998). Reflection on the study and relevance of organizational commitment. *Resource management review*, 8, 387-401.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turn over*. New York: Academic press.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muchinsky, P. (1993). *PSYCHOLOGY APPLIED TO WORK*. California, Estados Unidos: Pacific grove publishing company.
- Nafei, W. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 9(4), 100.
- Nazli, S. F. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion. *International journal of social sciences and humanity studies*, 3(2), 219-227.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico, Mexico: McGraw Hill.
- Newstrom, J., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior. Human behavior at work*. Londres: McGraw Hill.
- Nickmaram, S., Gharibi, H., Shojaii, S., Ahmadi, Z., & Alvam, M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World applied science journal*, 17, 1271-1277.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). the role of silence on employees, attitudes the day after a merger. *Personnel review*, 40, 723-741.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees voice behavior. *Personnel Review*, 37, 666-679.

- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of communication*, 24, 43-51.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5, 14-37.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Estados Unidos: MA: Lexintong Books.
- Özdemir, L., & Sarioglu Ugur, S. (2013). The evaluation employees "Organizational voice and silence" perceptions in terms of demographic charecteritics: a study in a public and private sector. *Ataturk University Journal of economics & administrative science*, 27.
- Özdemir, L., & Ugur, S. (2013). The evaluation employees "organizational voice and silence" perceptions in terms of demographic characteristics: a study in a public and private sector. *Ataturk university journal of economics & administrative science*, 27.
- Paccha, J. (2008). La comunicación organizacional y el proceso estrategico de comunicación corporativa en el programa de desarrollo de área (PDA). *Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato*. Ambato, Ecuador.
- Panahia, B., Veisehb, S., Divkhare, S., & Kamarid, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and relationship with wmployee's organizational commitment. *Management science letters*, 2, 735-744.
- Pardo, M., & Luna, R. (2007). *Recursos humanos para el turismo*. Madrid: Pearson.
- Parker, M. (1997). *National Cultures of the world: A statistical reference*. London: Greenwood press.
- Peiró, J. (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Peiró, J. (1994). Intervención psicosocial en psicología del trabajo y de las organizaciones. Barcelona: PPU.
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996). Tratado de psicología en el trabajo- La actividad laboral en su contexto. Madrid: Editorial Síntesis.
- Perlow, L., & Repenning, N. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in organizational behavior*, 29, 195-223.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard business review*, 81, 52-58.
- Pinder, C., & Harlos, C. (2001). employee silence: Quiescence and aquiescence as responses to perceived injustice? *personnel and human resourses managment*, 331-369.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulain, P. (1974). Organizational commintment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *journal of applied psychology*, 59, 603-609.
- Premeaux, S. (2003). The link between management behavior and ethical philosophy in the wake of the Enron convictions. *journal of business ethics*, 85, 13-25.
- Premeaux, S., & Bedeian, A. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting sepeaking up in the workplace. *Journal of management studies*, 40, 1537-1562.
- Prince, J., & Mueller, C. (1986). *absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: Jai press Inc.

- Qazelvand, R., & Shathalebi, B. (2016). Survey of relationship between organizational silence and organizational commitment of junior secondary and senior teachers of Azna city. *Review of european studies*, 8, 105-113.
- Ragins, B. R., & Cornwell, J. (2001). Antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of applied psychology*, 86, 1244-1261.
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationship among power distance, collectivism, punishment and acquiescent, defensive or prosocial silence. *Social Behavior and personality*, 42, 705-720.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9, 18-35.
- Rivera, C., Sánchez, C., & Meneses, A. (2012). Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional. *Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional*. Bogotá, Colombia.
- Robins, S. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38, 555-572.
- Rodríguez, J. (2007). *Dirección moderna de organizaciones*. Mexico: Thompson.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 253-263.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of response to declining job satisfaction. *Academy of management journal*, 31, 599-627.
- Ryan, K., & Oestreich, D. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation* (1ra edición ed.). San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Salmon, C. (2008). *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear mentes*. España: Ediciones península.
- Schlosser, F., & Zolin, F. (2012). Hearing voice and silence during stressful economic time. *Employee relations*, 34, 555-573.
- Scholl, R. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Scott, R. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *The quarterly journal of speech*, 79, 1-18.
- Senge, P. (1991). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance improvement*, 30, 37.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Doubleday.

- Shouksmith, G., Pajo, K., & Jepsen, A. (1990). Construction of a multidimensional scale job satisfaction. *Psychological reports, 67*, 355-364.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: the magement of meaning. *the journal of applied behavioral science, 18*, 257-273.
- Smith, P. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: Astrategy for the study of attitudes.*
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The Psichology of self-monitoring.* New York: W.H. Freeman.
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of community psychology, 13*, 693-713.
- Spencer, D. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of managemenet, 29*, 488-502.
- Staw, B. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual review of psychology, 35*, 627-666.
- Steven, B. (2012). Two minutes of silence: Social technologies of public commemoration. *Theory and psychology, 139-147.*
- Sutton, R. (2011). *Buen jefe, mal jefe.* Random house mondadori.
- Sutton, R. (2011). *Buen jefe, mal jefe.* Randon House Mondadori.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S., & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; explain the role of organizational silence and its influence (Case Study: Selected Executive Organizations of Quom Provide). *Journal of basic and applied Scientific research, 3*, 272-281.
- Tamuz, M. (2001). Learning disabilities for regulators: The perils of organizational learning in the air transportation industry. *Administration & Society, 33*, 276-302.
- Toker, B. (2011). Burnout among university academicians: An empirical study on the universities of Turkey.
- Vakola, M., & Bourantas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: Empirical investigation. *Employee Relations, 27*, 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constucts. *Journal of management studies, 1359-1392.*
- Vaughan, D. (1998). Rational choice, situated action, and the social control of organizations: The challenger lauch decision. *Law and society review, 32*, 23-61.
- Velasco Luna, F. (2006). Modelo lineal general jerarquico. *Revista de ciencias basicas UJAT, 20-28.*
- Ward, J., & Winstanley, D. (2003). The absent presence: Negative space Withinim discourse and the construction of minority sexual identy in the work place. *Human relationship, 56*, 1255-1280.
- Watson, D., Suls, J., & Haig, J. (2002). Global self-esteem in relation to structural models of personality and affectivity. *Journal of personality and social pscology, 83*, 185-197.
- Weiss, D., Dawis, R., & England, G. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation.*

- Weston, R., & Gore, J. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist, 34*, 719-751.
- Westphal, J. (1998). Board Games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management. *Administrative Science Quarterly, 511-537*.
- Whiteside, D., & Barclay, L. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics, 251-266*.
- Whiting, S., Maynes, T., Podaskoff, N., & Podaskoff, P. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology, 97*, 159-182.
- Zhou, J., & George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management, 44*, 682-696.
- Zhou, J., & George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*, 682-696.

## **CAPITULO 9**

### **ANEXO :**

# **Cuestionario empleado para la recolección de datos**

El siguiente cuestionario tiene como fin recolectar información para la investigación que adelanto para mi tesis doctoral, dicho estudio tiene como objetivo principal entender la forma cómo las personas se comunican dentro de una organización, con sus superiores y compañeros, teniendo en cuenta las circunstancias que se pueden presentar dentro de la institución.

Por favor siéntase libre de responder las preguntas a continuación, ya que no estoy buscando nada en particular y los datos obtenidos son confidenciales, y de uso exclusivo de la investigación que me encuentro realizando.

Cordialmente,

PAOLA CORTES-PARDO

### **CUESTIONARIO MULTIDIMENSIONAL DE COMUNICACIÓN Y SILENCIO ORGANIZATIVO**

A continuación, haga un círculo en la respuesta que mejor lo describe.

1. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en esta Institución?
  - a. Menos de 6 meses
  - b. 6 meses - 2 años
  - c. 3-5 años
  - d. 6-10 años
  - e. 11-15 años
  - f. 16 años o más
  - g. No aplicable
  
2. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su trabajo actual?
  1. Directivo / Decano
  2. Docente Hora Cátedra
  3. Docente tiempo completo
  4. Secretaria
  5. Servicios generales
  
3. ¿En que rango de edad se encuentra actualmente?
  1. 18-24
  2. 25-34
  3. 35-44
  4. 45-54
  5. 55-64
  6. 65 o más

4. Género

Femenino       Masculino

5. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su origen étnico?

1. Mestizo (cruce entre blancos e indios)
2. Negro
3. Indígena
4. Mulato (Cruce entre blancos y negros)
5. Zambo (Cruce entre negros e indios)
6. Blancos (no de origen hispano)
7. Otro

6. ¿Cuál es el nivel más alto de educación que ha completado?

1. Primaria
2. Secundaria
3. Algunos semestres de universidad
4. Pregrado universitario
5. Especialización
6. Maestría
7. Doctorado
8. Postdoctorado.

7. ¿En qué medida está usted satisfecho o insatisfecho con los siguientes temas que se refieren a su trabajo en esta institución?

Valore de 1 a 5 (siendo 5 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho) las siguientes afirmaciones

	1	2	3	4	5
a. Formación					
b. Las recompensas en relación con el rendimiento.					
c. Las oportunidades de promoción.					

8. En mi trabajo actual, así es como me siento acerca de...

	1	2	3	4	5
a. Ser capaz de mantenerme ocupado todo el tiempo					
b. la oportunidad de hacer diferentes cosas de vez en cuando					
c. La oportunidad de ser "alguien" en la comunidad.					
d. La forma en que mi jefe se encarga de su / sus trabajadores					
e. La competencia de mi supervisor en la toma de decisiones					
f. Ser capaz de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia.					
g. La forma en que mi trabajo prevé un empleo estable.					
h. La oportunidad de hacer cosas para otras personas.					

i.	La oportunidad de decirle a la gente qué hacer.					
j.	La oportunidad de hacer algo que haga uso de mis habilidades.					
k.	La forma como se ponen en práctica las políticas de la empresa					
l.	Mi salario y la cantidad de trabajo que hago					
		1	2	3	4	5
m.	Las posibilidades de avance en este trabajo					
n.	La libertad de usar mi propio juicio					
o.	La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo.					
p.	Las condiciones de trabajo					
q.	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan con los demás					
r.	El reconocimiento por hacer un buen trabajo					
s.	La sensación de logro que sale de mi trabajo					

9. Valore de 1 a 5 (siendo 5 muy de acuerdo y 1 muy en desacuerdo) las siguiente afirmaciones

		1	2	3	4	5
a.	No me importaría trabajar para una compañía diferente , si la naturaleza del trabajo fuera similar.					
b.	Creo que los valores de la compañía y mis valores son similares.					
c.	Me siento orgulloso de decir que estoy trabajando para esta empresa.					
d.	Esta empresa me anima a poner el máximo esfuerzo con el fin de ser más productivos.					
e.	Estoy muy satisfecho con mi decisión de venir y trabajar para esta compañía en comparación con otras oportunidades que tuve cuando estaba buscando un trabajo.					

10. Valore de 1 a 5 (siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo) las siguiente afirmaciones

		1	2	3	4	5
a.	Yo sería muy feliz si pasará el resto de mi carrera en esta organización					
b.	Siento los problemas de la organización, como propios.					
c.	No me siento “parte de la familia” de esta organización.					
d.	No me siento emocionalmente apegado a esta organización					
e.	Esta organización tiene un gran significado para mí.					
f.	No siento un fuerte sentido de pertenencia a la organización.					
g.	Sería muy difícil para mí salir de esta organización en este momento, aun si quisiera.					
h.	Si yo decido dejar la organización ahora mismo, tendría una gran ruptura en mi vida.					

i. En este momento, mi organización es una cuestión de necesidad y deseo.					
j. Creo que tengo pocas opciones si considerara salir de la organización.					
k. Una de las pocas consecuencias de salir de esta organización es la escasez de alternativas disponibles.					
l. Una de las principales razones por las que continuo trabajando en esta organización, es porque si la dejo tendría un gran sacrificio personal.					
	1	2	3	4	5
m. Si no hubiera puesto gran parte de mí en esta organización, consideraría trabajar en otros lugares.					
n. No siento ninguna obligación de permanecer en mi empleo actual.					
o. No me siento con derecho a dejar esta organización, aunque tenga otra oferta a mi favor.					
p. Me sentiría culpable si me voy de la organización ahora.					
q. Esta organización merece mi lealtad					
r. No dejaría la organización en este momento, porque tengo un sentido de obligación con el personal en ella.					
s. Yo le debo mucho a esta organización.					

11. ¿Con qué frecuencia usted expresa sus desacuerdos a sus directivos en relación con las siguientes cuestiones ? (Siendo 1 con poca frecuencia y 5 con mucha frecuencia)

	1	2	3	4	5
a. Respecto a las cuestiones de la institución.					
b. En relación con los temas de mi departamento					
c. Con respecto a mi trabajo.					
d. Con respecto a temas relacionados con la satisfacción en el trabajo , tales como el salario , las condiciones de trabajo , etc					

12. Con qué facilidad usted expresa sus desacuerdos a sus directivos en relación con las siguientes cuestiones?

Valore de 1 a 5 (siendo 1 con gran dificultad y 5 muy fácilmente) las siguientes afirmaciones

	1	2	3	4	5
a. Respecto a las cuestiones de la institución.					
b. En relación con los temas de mi departamento.					
c. Con respecto a mi trabajo.					

13. Valore las siguientes afirmaciones (siendo 1 nunca y 5 siempre). Permanezco en silencio en el trabajo...

	1	2	3	4	5
a. Para evitar el conflicto.					
b. Debido a las experiencias negativas que he tenido cuando hablo con la gerencia.					
c. Para protegerme de cualquier daño					
d. Por temor a represalias					
e. Para evitar experimentar emociones negativas.					
f. Para evitar avergonzarme.					
g. Para proteger a otra persona de cualquier daño.					
h. Para no herir los sentimientos de alguien.					
i. Para proteger a mi organización de cualquier daño.					
j. Para proteger mi relación con otro individuo.					
k. Porque no estoy seguro de qué decir.					
l. Para proteger mi imagen o reputación.					
	1	2	3	4	5
m. Porque no tengo la autoridad para corregir una situación.					
n. Para hacer daño a propósito de la organización.					
o. Porque la administración no está abierta a las opiniones o ideas de otros.					
p. Porque estoy intimidado por la dirección.					
q. Porque no me importa lo que pase.					
r. Porque no quiero ser visto como causa problemas.					
s. Porque no quiero parecer incompetente					
t. Porque espero que alguien más tome la palabra.					
u. Porque no creo que vaya a hacer ningún bien hablar con la gerencia.					
v. Porque no creo que vale la pena el esfuerzo de hablar con la gerencia.					
w. Para hacer daño intencionadamente a otro individuo.					
x. Para obtener ventajas personales.					

14. Valore de 1 a 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) las siguiente afirmaciones

	1	2	3	4	5
a. Cuando debe dar una mala noticia, usted utiliza argumentos amables					
b. Cuando usted debe informar acerca de una situación a su superior, adapta las versiones de lo sucedido para intentar protegerse usted o a otros					
c. Cuando debe compartir conocimientos, usted retiene información para intentar protegerse					

15. Valore de 1 a 5 (siendo 5 muy de acuerdo y 1 muy en desacuerdo) las siguiente afirmaciones

	1	2	3	4	5
a. La alta dirección de la compañía anima a los empleados a expresar sus desacuerdos respecto a las cuestiones de la institución.					
b. En esta organización , las personas se sienten libres de expresarse.					
c. Si usted no está de acuerdo acerca de los problemas de la empresa , puede ser caracterizado como “Alborotador” por la alta dirección.					
d. Si usted expresa desacuerdos con respecto a las cuestiones de la compañía , usted puede sufrir consecuencias negativas provenientes de la alta dirección.					
e. Si no está de acuerdo acerca de los problemas de la empresa , puede ser percibido como una persona poco leal, por parte de la alta gerencia.					
f. Creo que mi supervisor se encarga de los conflictos , así esté en medio de su / sus socios .					
g. Creo que mi supervisor presta atención a lo que su / sus socios dicen.					
h. Creo que mi supervisor pide críticas a sus / sus socios					
	1	2	3	4	5
i. Creo que mi supervisor anima a su / sus socios para expresar diferentes opiniones o desacuerdos .					
j. Creo que mi supervisor considera diferentes opiniones o desacuerdos como algo útil .					
k. La comunicación con colegas de otros departamentos es satisfactoria.					
l. Existe un intercambio sistemático y organizado de conocimientos y experiencias entre los empleados de esta institución.					
m. Hay una comunicación adecuada entre los empleados y los altos directivos de esta institución.					
n. Los cambios organizativos se comunican adecuadamente a los empleados.					
o. La compañía mantiene a los empleados informados con respecto a su misión, los planes y el progreso.					

16. Por favor indique su respuesta señalando el número, según la siguiente tabla.

Nunca	1
Pocas veces al año o menos	2
Una vez al mes o menos	3
Unas pocas veces al mes	4
Una vez a la semana	5
Pocas veces a la semana	6
Todos los días	7

	1	2	3	4	5	6	7
a. Me siento emocionalmente agotado							
b. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.							
c. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada del trabajo me siento fatigado.							
d. Siento que puedo entender fácilmente a los estudiantes							
e. Siento que estoy tratando a algunos pacientes como si fueran objetos impersonales.							
f. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.							
g. Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis estudiantes.							
h. Siento que mi trabajo me está desgastando.							
i. Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.							
j. Siento que me he hecho más duro con la gente.							
k. Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
l. Me siento con mucha energía en mi trabajo.							
m. Me siento frustrado en mi trabajo.							
n. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis estudiantes							
o. Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.							
	1	2	3	4	5	6	7
p. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis estudiantes							
q. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.							
r. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.							
s. Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de manera adecuada.							
t. Me parece que los estudiantes me culpan de algunos de sus problemas.							

Gracias por hacer parte de este estudio, si los resultados obtenidos a partir de este cuestionario son de su interés, por favor incluya a continuación el e-mail donde podré enviarle la información

\_\_\_\_\_.

De nuevo gracias por su tiempo y aportes.

