SILENCIO ORGANIZACIONAL

Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

Liceth Arévalo - Elvis Ríos - Héverd Páez

SILENCIO ORGANIZACIONAL

Liceth L. Arévalo P.
Elvis F. Ríos P.
Héverd A. Páez Q.

Catalogación en la publicación - Biblioteca Nacional de Colombia

Arévalo Pérez, Liceth Liliana, autor
Silencio organizacional / Liceth Arévalo, Elvis Ríos, Héverd Páez -- Primera edición -- Ocaña, Norte de Santander : Universidad Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2022
80 páginas. -- (Ciencias humanas. Comunicación organizacional)

Incluye datos curriculares de los autores -- Incluye glosario -- Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-503-475-4 -- 978-958-503-476-1 (e-book)

1. Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña) - Investigaciones 2. Comunicación organizacional Investigaciones Ocaña (N.S.) 3. Comportamiento organizacional – Investigaciones - Ocaña (N.S.) I. Ríos Pacheco, Elvis Fernando, 1989-, autor II. Páez Quintana, Héverd Augusto, 1970-, autor

CDD: 658.450986124 ed. 23 CO-BoBN - a1099894

Área: *Ciencias humanas*
Subárea: *Comunicación organizacional*

Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

© Liceth L. Arévalo P.
© Elvis F. Ríos P.
© Héverd A. Páez Q.

© Universidad Francisco de Paula Santander
Vía Acolsure, Sede el Algodonal
Ocaña, Norte de Santander - Colombia
Teléfono: 5690088

► Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32 - Tel.: 919 80 02
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, septiembre del 2022

ISBN: 978-958-503-475-4
e-ISBN: 978-958-503-476-1

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.
Corrección de estilo: Paula Rueda
Diagramación: Natalia Herrera Farfan
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y digital
Carrera 69 H # 77 - 40

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a Dios y a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña por apoyar el proceso investigativo en la búsqueda de información y la publicación de este texto. Asimismo, gracias a todas las personas que apoyaron la realización del documento, como lo fueron nuestros familiares y amigos.

CONTENIDO

Prólogo XIII

Capítulo 1. Conceptualización del silencio organizacional 1
1.1. ¿Qué es silencio organizacional? 1
1.2. Teorías relacionadas 3
1.2.1. Espiral del silencio 3
1.2.2. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo 4
1.2.3. Teoría del campo de Kurt Lewin 5
1.2.4. La paradoja de Abilene de Jerry B. Harvey 5
1.2.5. Teoría de la comparación social de Festinger 6
1.2.6. Efecto MUM 7
1.2.7. Efecto Bornout 8
1.2.8. Teoría de control 9

Capítulo 2. Comportamiento organizacional 11
2.1. Estructura organizacional 11
2.1.1. Organización centralizada 11
2.2.2. Organización con comunicación descendente 12
2.2.3. Mecanismos de control 12
2.3.4. El liderazgo 14
2.3.5. Silencio basado en la identidad sexual 14

2.2. Liderazgo y relaciones sociales 15
2.3. Comunicación corporativa 17
2.4. Comunicación interna 17
2.5. Clima organizacional 17
2.6. Cultura organizacional 18
2.7. Comportamientos de voz 19
2.7.1. Tipos de voz 19

Capítulo 3. Tipo de silencio organizacional 21
3.1. Formas 21
3.1.1. Quiescencia del colaborador 21
3.1.2. La aquiescencia de los colaboradores 21
3.1.3. Silencio defensivo 22
3.1.4. Silencio prosocial 22
3.2. Motivación del empelado para guardar silencio 22
3.2.1. Posibles causas 23
3.2.2. Tipos de objetivos 23
3.2.3. Posibles razones 24
3.3. Consecuencias 26

Capítulo 4. ¿Estudio de caso – UFPS Ocaña 29
4.1. Contexto 29
4.2. Metodología 30
4.3. Resultados 31
4.3.1. Encuesta 31
4.3.2. Segunda parte de la encuesta 35
4.3.3. Entrevista en profundidad 45
4.3.4. Triangulación de resultados 50
4.3.5. Plan de acción 51
4.4. Discusión y conclusiones 65

Glosario 67
Epílogo 69
Referencias 71

Anexos 74
Anexo A. 74
Encuesta aplicada a la UFPSO 75
Anexo B. Cuestionario 76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación de la teoría de control 9
Figura 2. Niveles de la comunicación..... 13
Figura 3. Efectos del silencio organizativo 26
Figura 4. Área a la que pertenece..... 32
Figura 5. Antigüedad en la institución 32
Figura 6. Nivel de educación..... 33
Figura 7. Género 33
Figura 8. Edad 34
Figura 9. Lugar de origen de los colaboradores..... 34
Figura 10. Categoría miedo 46
Figura 11. Categoría silencio..... 47
Figura 12. Categoría voz 49
Figura 13. Líneas de intervención..... 54
Figura 14. Línea de intervención 54
Figura 15. Transforma tu liderazgo 58
Figura 16. Interconectados 62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de voz y silencio 20
Tabla 2. Relación de las teorías con los efectos del silencio organizacional 25
Tabla 3. Consecuencias emocionales y organizativas del silencio 27
Tabla 4. Escala de valoración 35
Tabla 5. Miedo 36
Tabla 6. Comunicación y expresión de opiniones 37
Tabla 7. Con frecuencia permanezco en silencio porque… 38
Tabla 8. Lealtad 40
Tabla 9. Satisfacción personal 42
Tabla 10. Relación con los compañeros de trabajo 43
Tabla 11. Estrés laboral 44
Tabla 12. Matriz triangulación de resultados 50
Tabla 13. Actividad/objetivo 55
Tabla 14. Actividad/objetivo 2 59
Tabla 15. Actividad/objetivo 3 60
Tabla 16. Actividad/objetivo 4 61
Tabla 17. Actividad/objetivo 5 62
Tabla 18. Actividad/objetivo 6 64
Tabla 19. Preguntas/variable 77

PRÓLOGO

La comunicación corporativa se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas a medida que los directivos o administrativos prestan atención a los elementos que influyen para mejorar la comunicación y, por ende, la productividad de los subalternos observan mejoras en la competitividad y logro de los objetivos; pero existe un fenómeno dentro de este aspecto y es el **silencio organizacional**, el cual se ha convertido en una barrera para optimizar el flujo comunicacional y que pocos han tenido en cuenta. Por lo anterior, se precisa realizar un análisis del silencio organizacional desde las diferentes corrientes teóricas y conceptuales que enmarcan el tema, para luego, presentar un estudio de caso a través de una investigación en una institución de educación superior.

Los enfoques principales tenidos en cuenta para realizar este análisis se basan en los diferentes estudios abordados por importantes investigadores como Morrison *et al*. (2000), quienes son pioneros en aportar elementos significativos que permitan delimitar los datos en el silencio, voz y posibles causas que llevan a los colaboradores de las empresas a guardar sus opiniones.

En lo que respecta al estudio caso, su investigación se desarrolló en la universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, Colombia. Esta se realizó con un enfoque mixto para conocer diferentes perspectivas de la información y exploración

de los datos, a través de la aplicación de una encuesta como método cuantitativo y una entrevista en profundidad como método cualitativo, con un alcance exploratorio descriptivo para obtener una triangulación concurrente.

Al finalizar la investigación, se presenta un plan de acción como propuesta práctica, con las respectivas actividades estratégicas que conllevan a disminuir el silencio en los colaboradores de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

CAPÍTULO 1

CONCEPTUALIZACIÓN DEL SILENCIO ORGANIZACIONAL

1.1. ¿Qué es silencio organizacional?

El silencio organizacional es un fenómeno que poco ha sido investigado, y es escasa la literatura que lo conceptualiza debido a las diferentes formas de manifestarse y los motivos que llevan a los colaboradores de una organización a quedarse callados. Según Yıldız (2013), los primeros acercamientos hacia la investigación de este fenómeno se remontan al año 1970 con Hirschman, quien lo planteó en su momento como una manifestación de lealtad y sumisión de los colaboradores hacia sus jefes; es decir, a pesar de los maltratos, la persona que ha recibido la ofensa guarda silencio por temor a contradecir a aquel que admira o que le brinda la oportunidad de trabajar.

El silencio de los colaboradores en las organizaciones es más evidente a medida que pasan los años. Muchos de los procesos se ven estancados, la proactividad se hace nula y las opiniones opacadas, llevando a una frustración, tanto para los colaboradores como para los directivos. Morrison *et al*. (2000) realizan grandes aportes a este fenómeno, como valiosa literatura en las que se conocen conceptualizaciones que permiten a posteriores investigadores profundizar el tema.

De acuerdo con Morrison y Milleken (2003) el silencio organizacional se define como cuando "las personas a menudo tienen que tomar decisiones sobre si hablar o permanecer en silencio, si compartir o retener sus ideas, opiniones y preocupaciones" (p. 1). Lo que es común en las empresas, se necesita que los colaboradores hagan parte de un conjunto en el que cada uno cumpla una función

importante que permita el cumplimiento de los objetivos misionales, pero es claro que en ese proceso surgirán situaciones, en muchos casos inesperadas, en las que se deba tomar una decisión para el bienestar del equipo; sin embargo, muchos no se sienten en la libertad de hablar por múltiples motivos, ya sea autoritarismo por parte del líder, mal ambiente laboral o simplemente se siente inferior a los demás.

Por otro lado, Pinder y Harlos (2001) según Yildiz (2013), lo conciben como "la retención de cualquier forma de expresión sobre las evaluaciones conductuales, cognitivas y/o afectivas del individuo de su organización en circunstancias a personas que se perciben como capaces de efectuar cambios o reparaciones" (p. 1), lo que permite inferir que el silencio es todo acto de los colaboradores en la que no expresan cualquier tipo de opiniones o sugerencias importantes del quehacer diario de su vida laboral.

Sumado a estos aportes se halla lo realizado por Brinsfield (2009), quien destaca el concepto de Pinder y Harlos, pero le suma que es necesario ver como elementos unitarios la justificación del guardar silencio y el comportamiento posterior a este acto, lo cual no se puede desligar de cualquier estudio, pues las actitudes de una persona, cuando ha guardado alguna información importante, evidencia que este identifica los motivos que le impulsa al silencio o a no compartir información.

Brinsfield resalta que los motivos son los que hacen que cada investigador y teórico otorguen variedad de significados, porque no es lo mismo un empleado que vive un ambiente de supresión, a otro que se encuentre desmotivado por sentimientos de envidia, egoísmo o aquel que no desea el bien común, sino el individual. Por lo anterior se considera importante la caracterización de las personas que laboran en una organización, para conocer su procedencia, costumbres, principios y cultura que conlleve a un mejor acercamiento y confianza con el colaborador.

Es bien sabido la incomodidad que les genera a muchos en una entrevista de trabajo cuando antes de conocer su experiencia laboral se les pide profundizar en su vida personal, algo que no es menos, pues es necesario conocerla, de esto depende el tipo de persona que hará parte de un equipo y que su principal objetivo es velar por el desarrollo empresarial. También existen organizaciones en las que este tipo de variables las identifican con el propósito de conocer qué tan manipulable puede ser el futuro colaborador. Con el simple hecho de que el ser humano sea heterogéneo en su concepción, hace que los motivos que inducen al silencio organizacional sean múltiples y difíciles de unificar. Vakola y Bouradas (2005), en su artículo titulado "*Antecedentes y consecuencias del silencio organizacional: una investigación empírica*" menciona que según Senge (1999), las organizaciones se enfrentan a la mentalidad de silo, indicando que no trabajan de manera articulada con cada una de las dependencias, conllevando a un silencio organizacional, develando la capacidad de las personas de manejar los problemas solos, sin compartirlo con los demás, asumiendo su propia frustración por no poder, en muchas ocasiones, resolverlos,

llevando a malas decisiones para la empresa al no haber puesto en discusión el asunto con el equipo de trabajo u otras unidades administrativas.

Por su parte, si Brinsfield menciona que se debe estudiar los motivos que llevan al silencio, LePine y Van Dyne (2003), exponen un nuevo marco conceptual, en que añaden la voz como parte de este fenómeno en el que ocultar información no quiere decir que esto sea guardar silencio, llevando a estudiar los motivos del individuo que lo llevan a retener o expresar ideas, que posiblemente sean intencionales o no. Este estudio aporta un avance significativo, puesto que ofrece tres condicionantes para realizar un análisis del silencio de los colaboradores en la organizaciones: una de ellas, es identificar las formas intencionales para callar y para hablar; otra es no tener en cuenta comportamientos irrelevantes, sino comportamientos que represente una decisión consciente y deliberada del colaborador; y, en último lugar, tener en cuenta situaciones importantes en la toma de decisiones en las que el colaborador guardó silencio o por el contrario, expresó sus opiniones.

De los conceptos anteriores se puede decir que el silencio organizacional es cuando un colaborador decide ocultar información, ideas y opiniones. Además, se presenta cuando este enfrenta situaciones difíciles y no busca la ayuda de sus compañeros por motivos que pueden estar relacionados con el temor a ser despedidos, a sentirse señalado o juzgado o, por el contrario, como una forma de superioridad, egocentrismo e individualismo. Otro aspecto importante es mencionar que la voz puede hacer parte del silencio, cuando se cambia la verdad, se está ocultando información relevante.

1.2. Teorías relacionadas

Las teorías permiten hacer una comparación e identificación de los procesos y momentos claves que pueden llevar al colaborador a guardar silencio, pilar fundamental de esta investigación por el análisis puntual del público objetivo elegido. A continuación, se explican las teorías que se relacionan a este campo de estudio.

1.2.1. Espiral del silencio

Elizabeth Noelle Neuman en sus investigaciones de campañas electorales logra comprobar la hipótesis de cómo la opinión más fuerte arrastra a la más débil, y cómo esta se va convirtiendo en un espiral en el que se forma la opinión pública con las postulaciones más fuertes, haciendo que otros guarden silencio por temor a ser rechazados o a equivocarse si presentan oposición. Noelle (1995) menciona que “el clima de opinión depende de quien hable y quien permanezca en silencio” (p. 10). Aunque en su mayoría, esta teoría de la comunicación es aplicada en la opinión pública, en campañas electorales, es también aplicable a esta barrera que se quiere estudiar. En un ambiente laboral es común ver a quienes se destacan como líderes

y que, de alguna manera, ejercen mayor influencia en la opinión de los demás. Para muchas de las personas ser populares o sentirse aceptados es importante, puesto que no desean experimentar el aislamiento social, lo que sucede con muchos de los colaboradores que quieren hacer parte de un grupo y no sentirse excluidos, por eso guardan silencio, aceptando la opinión del jefe, líder de unidad o compañeros de trabajo.

1.2.2. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

De acuerdo con el artículo de Ramos y Triana (2007) los principios básicos de esta teoría se basan en:

- **La integración y el comportamiento social:** en la que los colaboradores producen más si se sienten aceptados en un grupo social y no aislados.
- **Las recompensas y sanciones sociales:** se refiere a la aceptación o rechazo por parte de los compañeros de trabajo cuando se realiza un buen trabajo o no.
- **Los grupos informales:** son los equipos que se conforman de manera interna, independientemente de la organización que haya definido la empresa. En estos grupos ellos mismos definen las formas de recompensa o sanciones sociales.
- **El contenido del cargo:** esta hace referencia a los cambios de puestos que realizan los colaboradores por necesidad de variación en la monotonía, indicando que la especialización en un área no garantiza eficiencia.
- **Los aspectos emocionales:** las relaciones humanas y el trabajo en equipo influye significativamente en la disminución de conflictos y el buen funcionamiento de los grupos establecidos por la dirección de la organización.

Lo anterior permite analizar el estado de las relaciones humanas de los colaboradores de las empresas para identificar los grupos sociales que se han establecido internamente, o los líderes que se han levantado, la influencia positiva o negativa que ejercen sobre los demás y quiénes son los más débiles que necesitan la aprobación de estos para continuar haciendo su trabajo y guardar silencio frente a sus opiniones o puntos de vista en las diferentes situaciones. Es aquí donde es importante mencionar que los colaboradores no guardan silencio porque su jefe sea autoritario, sino porque es posible que los compañeros de trabajo sean el motivo para que exista silencio organizacional, cosa que se pretende identificar en esta investigación.

1.2.3. Teoría del campo de Kurt Lewin

Para Brinsfrield (2009) la teoría de Lewin afirma que:

> El comportamiento humano es causado por fuerzas-creencias, expectativas, normas culturales, etc., dentro del "espacio vital" de un individuo. Estas fuerzas pueden ser positivas, impulsando a una persona hacia el comportamiento, o negativas, impulsando a alejarse de un comportamiento.
>
> Los individuos en su campo se ven influenciados por fuerzas que los impulsan o los restringen; estas van ligadas a sus creencias a su estado psicológico, a las normas culturales que los rigen, que los llevan a comportamientos o a inhibirse de tomar ciertas acciones. Si en su campo se encuentra con grupos sociales opuestos a sus fuerzas, este mantendrá una actitud de silencio intencional por cierto temor a no encajar, a equivocarse o incomodar (p. 62).

Según Lewin (1942) esta teoría posee un procedimiento analítico en el que es importante observar la situación global, en el que se tienen en cuenta todos los elementos que la componen, no como elementos aislados, sino como un grupo que se ha formado gracias a la influencia de otros y otras circunstancias que, para luego realizar una mirada preliminar del área global, es necesario ir a los detalles y analizar cada elemento. Aunque muchos aplican esta toaría para el aprendizaje, en este fenómeno del silencio organizacional es importante tener en cuenta el aporte de Lewin, porque para analizar si los colaboradores están ocultando información, opiniones o ideas, es necesario inspeccionar el equipo de trabajo como un solo elemento, para de esta manera conocer el panorama general del ambiente que se vive y, posteriormente, obtener resultados más puntuales cuando se analicen a los individuos por separado; de tal forma se llegará al foco de influencia y motivos principales del silencio.

1.2.4. La paradoja de Abilene de Jerry B. Harvey

De acuerdo con el artículo de Zunnin (s.f.) Harvey supone una situación en la que un grupo de personas que hacen parte de un mismo núcleo familiar, realizan un viaje a Albilene por un error de comunicación en el que deciden hacerlo porque pensaban que con esto agradarían al otro, pero al regresar, cada uno llega decepcionado del viaje por el calor intenso y la mala comida; en este momento deciden hablar y ser sinceros el uno con el otro, donde se dieron cuenta que la primera persona que lo propuso lo hizo para evitar el aburrimiento y que los demás, a pesar de no gustarles la propuesta, lo hacen para satisfacer al otro, sin saber que todos pensaban lo mismo.

En palabras de Saavedra (2017) "la paradoja de Abilene propuesta por J. Harvey ayudó a la psicología social a entender los ajustes del comportamiento individual frente a opiniones generalizadas" (p. 9). Estos ajustes se presentan en los seres humanos, por la debilidad de carácter, inseguridad en la toma de decisiones o

miedo, ya que prefieren dejarse llevar por lo que dicen lo demás y no manifiestan sus sentimientos. Esto puede ocurrir en una organización en la que se toman decisiones erróneas por no contradecir al otro, lo que permite corroborar que el silencio organizacional no es la total ausencia de la voz, y que muchos ocultan sus sentimientos y expresan ideas para favorecer a un grupo.

Existen variedad de casos en la que la que muchos se sorprenden cuando el director de la empresa toma una decisión que lo lleva a pérdidas millonarias o, en el peor de los casos, a fracasar. A veces pasa que hizo algo en contra de lo que siempre ha reflejado como persona, pues una de las razones puede ser débil de carácter y guardó silencio ante una junta directiva, que en su gran mayoría manifestaron su voto abierto por algo que no era lo correcto; miembros que se ajustaron a quien tenía el liderazgo, a esto se le llama la paradoja de Abilene.

1.2.5. Teoría de la comparación social de Festinger

Conforme a lo mencionado por Guil (1996):

> Festinger plantea que cuando no podemos dar significado a nuestras creencias sociales a través de las explicaciones científicas o culturales (que es lo que suele suceder cuando tenemos que interpretar comportamientos sociales) se recurre al procedimiento de la comparación social, es decir, lo que se hace es averiguar lo que piensan, sienten u opinan los otros ante dichos acontecimientos o realidades. Si bien es probable que el significado social así obtenido no sea totalmente objetivo, al menos nos sirven para solucionar las propias incertidumbres (p. 185).

Con respecto al silencio en los colaboradores, esta teoría se puede ver reflejada, porque las comparaciones sociales son muy comunes en los seres humanos y, como se menciona anteriormente, la persona averigua lo que piensa el otro para aseverarlo y, en su defecto, darles significado a sus creencias, además de seguir un patrón de comportamiento. En las organizaciones es normal ver los colaboradores que buscan una semejanza y en quién confiar, u otros con quienes no encuentran ninguna similitud; es entonces donde puede gestionarse el conflicto o el silencio organizacional. Pueden suceder dos cosas; una, que la persona siga el patrón de comportamiento con quien ha encontrado una semejanza y suceda algo parecido a la espiral del silencio: que en muchas decisiones que deba tomar, tome la sugerida por quien se siente identificada y no tome sus propios riesgos y guarde sus opiniones, que podrían ser peores; dos, que al no sentirse cómodo con quien no se siente identificado, decida no relacionarse, no compartir sus ideas, ni opiniones, lo que afectaría el desarrollo de un buen clima laboral.

1.2.6. Efecto MUM

El efecto MUM es otro de los aspectos que puede causar fracturas en las organizaciones, puesto que no muestra las situaciones en la realidad absoluta, sino que las disfraza por un positivismo que puede causar que no se lleven a cabo acciones inmediatas. De acuerdo con Cortés (2017):

> Es un efecto estudiado ampliamente en psicología, que ha recibido este nombre por sus siglas en inglés de *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 (p. 74).

Por lo general se quiere ser el portador de las buenas noticias y no ser identificado en el imaginario de los demás como alguien negativo; es muy normal en las personas que asocien lo negativo de la noticia con la persona que la informó y, de manera indirecta, se le culpe por lo sucedido, sumándole que su nombre se asocie a ese hecho infortunado. Es por ello, que en las empresas nadie quiere notificar lo malo, siempre se habla de lo bueno, de los avances, de las metas cumplidas, del aumento de las ventas, pero jamás de los errores, de los daños, de la competencia, de las desventajas, entre otros. La forma que muchos encuentran para afrontar la responsabilidad es maquillando la realidad como algo bueno o medianamente malo y, es en ese momento, donde sale a flote la voz que oculta información importante.

Una de las razones, según Guil y Maestre (1996), que llevan a las personas a no querer ser el portador de malas noticias es que el ser humano se siente atraído por quienes los recompensen con cosas buenas, porque producen pensamiento positivo, alegría, emociones y, por otro lado, rechaza aquel que les proporciona una consecuencia o un pensamiento negativo, así no esté directamente relacionado. Los colaboradores siempre van a desear que su superior lo asocie con la productividad, con la mejora y con el desarrollo, por esta razón guardará silencio cuando algo malo ocurra, para no perder la buena relación. Tratará de buscar la solución de manera individual, lo que algunas veces puede ser contraproducente, porque al final la verdad siempre sale a luz.

En las grandes empresas este efecto es común, por lo que existen muchos cargos directivos en diferentes escalafones y cuando se sigue el conducto regular para informar una mala noticia, esta llega al superior como algo que no es tan grave, lo que podría llamarse como el juego el teléfono roto; cada uno pasa la información a su conveniencia y a medida que sube la comunicación, esta llega como algo menos grave y, quien fue el primer emisor, termina confundido porque la alta dirección

no llevó a cabo una decisión contundente y eficaz para eliminar el problema, sino que se demora y cuando se dan cuenta de la realidad, la situación está peor de como inició.

1.2.7. Efecto Bornout

Las organizaciones son un sistema social, y para que sus objetivos sean cumplidos, les es necesario contar con las personas idóneas para llevar a cabo las tareas que permitan el desarrollo de esta. Sin embargo, muchas de estas tareas sobrepasan el límite que un individuo podría soportar en lo que se refiere a su calidad de vida. En grandes empresas, y más aún en ciudades capitales el nivel de estrés es muy alto por las largas distancias y exigencias del sistema económico que las rige. Este estrés puede llegar a ser crónico.

Para Pérez (2013) lo anterior mencionado se asocia al síndrome de *burnout*, el cual es un estado de agotamiento físico, mental y emocional que se enfrenta por la sobrecarga laboral y los largos periodos que dura en la empresa, también por el trabajo llevado a casa. De acuerdo con su investigación los aspectos centrales del *burnout* son:

- Cansancio emocional: incremento de los sentimientos de agotamiento emocional frente a las exigencias de trabajo, por lo que los trabajadores no sienten ningún atractivo. Cuando los recursos emocionales se agotan, el trabajador percibe que no es capaz de enfrentar las demandas laborales.
- Despersonalización: desarrollo de actitudes y sentimientos negativos y cínicos acerca de los clientes o usuarios, traducidos en una deshumanizada percepción de los demás. Característica que se expresa en conductas de rechazo hacia los usuarios del servicio, a los que se les culpa de su situación actual, burocratizando la relación con ello.
- Falta de realización personal: tendencia del trabajador a evaluarse negativamente a sí mismo y hacia el trabajo, pérdida de interés, baja autoestima, aislamiento en la tarea, sensación de incompetencia personal, irritabilidad, descontento consigo mismo y reducida satisfacción con los logros laborales (pp. 447, 448).

Este efecto lleva al colaborador a un silencio que muestra insatisfacción, sin deseo de aportar nuevas ideas, a sentirse a ocultar información, a querer en algunos casos, a vengarse de la empresa por el trato recibido, y a no desear que surja, sino por el contrario, a que existan pérdidas. Por otro lado, algunos se dedican solo a cumplir las funciones que pueden y, por falta de tiempo, no las mejoran ni aportan nada valioso para la mejora continua.

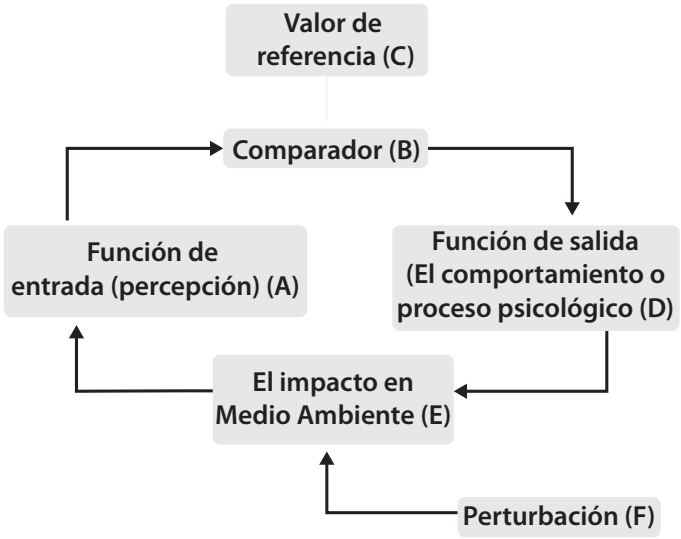
1.2.8. Teoría de control

Brinsfield (2009) propone un modelo del proceso general de silencio de los colaboradores, pero para poder realizarlo, considera necesario aplicar la "Teoría de control", la cual, en términos generales, la explica como:

> El bucle de retroalimentación de reducción de discrepancias es un elemento fundamental de la acción humana. Este bucle de retroalimentación consta de seis elementos generales: a) Función de entrada; b) valor de referencia; c) comparador; d) función de salida; e) impacto en el medio ambiente y f) perturbación (p. 59).

En la siguiente figura se representa la forma como se da la comunicación, para que se genere el silencio en los colaboradores:

Figura 1. Representación de la teoría de control



Fuente: Brinsfield (2009).

De acuerdo con Brinsfield, este esquema explica que la **función de entrada** es la situación que estimuló al colaborador, por ejemplo, un error cometido o mal procedimiento de acuerdo a las políticas de la empresa; seguido de esta situación se presenta el **estado comparador**, este es el estado actual con el deseado y siguiendo el ejemplo, que nadie se dé cuenta del error cometido, pero en este proceso de comparación el individuo identifica su **estado de referencia** y observa que no es el deseado, pasa a estado de **función de salida**, la acción que lo lleva a reducir la

equivocación cometida y cambiar su estado actual, que puede ser una conducta no aprobada, lo que genera, posteriormente, un i**mpacto en el medio ambiente**, ya sea con los directivos o los mismos compañeros que de alguna manera se encuentren con algo anormal dirigiendo a la perturbación que conlleva a la retroalimentación del proceso.

En el anterior esquema se puede observar el proceso que cumple el individuo en cualquier circunstancia para llegar al silencio organizacional en el que se identifica alguno de sus motivos para hacerlo.

CAPÍTULO 2

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1. Estructura organizacional

La estructura y las políticas de una empresa son pieza fundamental para evaluar el tipo de comunicación que se presenta en la mismas, esta permite observar qué tan cómodos pueden estar los colaboradores, cuáles serían los posibles tratos y las reacciones de los individuos. Si es una organización que cuenta con una mala gestión, Morrison y Milleken (2000) mencionan que los componentes estructurales de la organización facilitarán y serán una barrera para que la comunicación tenga la fluidez necesaria. Esto puede verse cuando los directivos no desean la participación de sus colaboradores, a quienes los ven como máquinas de trabajo para cumplir funciones, pero no para aportar ideas o tomar decisiones. En los siguientes apartados se puede observar algunas estructuras que posiblemente aporten al silencio organizacional.

2.1.1. Organización centralizada

Existen empresas que aún en este siglo mantienen una administración centralizada, en la que el poder de la toma de decisiones reposa en una sola persona o equipo directivo, en las que a pesar de que tener diferentes unidades o dependencias dentro de la misma, es necesario que reciban un visto bueno por el directivo principal para avanzar en dicho proceso. Continuando con el aporte de Morrison y Milleken (2000), la toma de decisiones sin participación de los demás no permite tener

el control y que no exista retroalimentación en la que se tenga que escuchar los desacuerdos del equipo de trabajo. Esto logra que se genere silencio organizacional, dado que no existe participación alguna de quienes hacen parte de la organización.

2.2.2. Organización con comunicación descendente

Esta comunicación hace referencia a todo tipo de mensaje emitido por el directivo hacia los colaboradores, es decir, hacia abajo, en la que no es usual que ellos retroalimenten estos mensajes. Según Smith, como se cita en Guzmán (2012), se considera que "la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada" (p. 74). Es común en la mayoría de las empresas, si se analizan los organigramas, una estructura vertical. Este tipo de comunicaciones influye para que el colaborador se sienta cohibido de participar en un círculo de confianza, que les permita aportar y a la vez dar su opinión al respecto.

2.2.3. Mecanismos de control

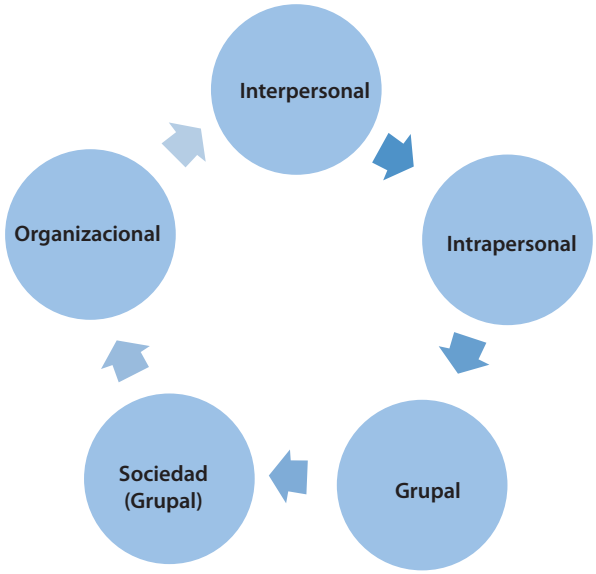
En Colombia es habitual encontrar organizaciones con políticas de seguridad en la que les garantice el rendimiento óptimo de sus colaboradores, como lectores de huellas para verificar la puntualidad, cámaras internas que el jefe constantemente revisa a través de su dispositivo móvil para verificar que se esté cumpliendo con las labores del día, sistemas de permisos, entre otros. Esto, en muchos casos, hace que el colaborador no se sienta cómodo, con nula autonomía y confianza en su profesionalismo. Al presentarse esta inconformidad, automáticamente los jefes sienten que no les gusta su trabajo y como lo mencionan Morrison y Milleken (2000), insistirán en mecanismos de control y harán todo lo posible por evitar cualquier tipo de rebeldía, pasando a implantar una ideología dominante, que contribuirá a que el empleado guarde silencio, que se sienta frustrado y piense que su aporte no es significativo en cada proceso de la empresa, además que no va a alcanzar los objetivos.

No importa el tipo de estructura que se maneje en cada una de las organizaciones, es importante recordar que la comunicación es la que puede darle el nutriente necesario a la empresa, llamado información. Esta puede llevar el mensaje a cada rincón donde se encuentre el personal involucrado en la organización, haciendo que todos estén informados de la cultura organizacional. Esto se puede lograr, si se aplican las estrategias, las técnicas y actividades adecuadas al tipo de empresa y el público objetivo, tanto interno como externo. Un plan de comunicaciones perfectamente elaborado y enmarcado en los objetivos empresariales puede hacer que un colaborador se sienta a gusto en una empresa que tenga una estructura centralizada, siempre y cuando él se sienta útil, informado y tratado con equidad y justicia. Si este desde que ingresa a la organización y en la inducción se le informa cómo funcionan las cosas, él se dispone de antemano a trabajar bajo las directrices establecidas desde el principio, como lo menciona Jiménez (2013) "una

comunicación abierta y honesta, es el mejor medio para hacer saber a las personas, que son el verdadero motor de las empresas, que son valiosos miembros de la organización" (p. 83); pero, por otro lado, sería muy distinto si este se encontrase con esas políticas en el trascurso de su ejercicio laboral. Esto ocasionaría un choque en el colaborador y produciría frustración, miedo, ira o descontento, que posiblemente se vería reflejado en el silencio.

La buena comunicación permite la sinergia en cada uno de los actores que participan directa e indirectamente en la empresa, por esta razón es importante planear las tareas y alinear lo mensajes en cada uno de los niveles de la comunicación, de acuerdo con la clasificación de Zayas (2012), como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Niveles de la comunicación



Fuente: elaboración propia a partir de Zayas (2012).

Los directivos de una empresa deben tener muy claro que la comunicación comienza con ellos mismos, depende de lo crean y teniendo en cuenta lo que hagan con la organización es lo que transmitirán. Al hablar con su mano derecha en el trabajo, ya sea su asistente personal o u otro profesional, estos llevarán el mismo mensaje en el trabajo grupal, que a su vez de manera directa o indirecta serán transmitidos de manera masiva y a la sociedad con un buen servicio al cliente, claridad en los servicios y productos que ofrece, publicidad y *marketing*, para obtener una eficiente comunicación organizacional. Si en el camino entre estos niveles surgen berreras que no son eliminadas a tiempo, el silencio en los colaboradores comienza a surgir y obstaculizará el alcance los objetivos misionales.

2.3.4. El liderazgo

Es necesario conocer cómo el liderazgo influye en que exista silencio o voz en las organizaciones, Delgado (2005) define el liderazgo de la siguiente manera:

> El liderazgo de la institución es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo y organización en sentido más general (p. 368).

Partiendo de esta premisa se puede decir que el líder es quien otorga a cada estructura organizacional su estilo propio, quien se convierte en ese motor para avanzar, para crear una cultura, y lazos entre los colaboradores, haciéndolos sentir cómodos, a la hora de manifestar sus opiniones.

Por otro lado, si existe un liderazgo autoritario, quien no es ese motor, sino que, por el simple hecho de ser el administrador o directivo cree ser un líder, puede ocasionar que existe silencio en su equipo de trabajo, como lo menciona Vakola (2005) al decir que:

> El temor de los administradores a la retroalimentación negativa, las creencias implícitas de los administradores respecto de la naturaleza humana, como la creencia de que las personas son perezosas por naturaleza, ciertas características de los administradores, como los antecedentes financieros o la cultura de la organización, etc., contribuyen a la creación y el desarrollo del silencio en las organizaciones (p. 444).

Cada una de esas creencias aporta al que no se deposite la confianza en los colaboradores y estos se sientan como máquinas que no tienen sentimientos, razonamiento, ni inteligencia para aportar a la empresa. Los directivos suelen ser los primeros en desarrollar el silencio. Para que esto no se geste, es importante el reconcomiendo de un verdadero líder como administrador de una empresa o unidad de trabajo.

2.3.5. Silencio basado en la identidad sexual

Existe una que se considera ineludible resaltar, y es la creencia demográfica en la que se incluye la identidad sexual, la cual que es común en un país como Colombia por su diversidad cultural. Existen estudios que afirman que las personas prefieren ocultar su identidad sexual para no afectar su permanencia en la empresa, la relación con los compañeros de trabajo o para que sus opiniones sean tenidas en cuenta como válidas o serias. Aunque es cierto que algunas empresas están siendo más inclusivas a la hora de contratar, a las personas aún les cuesta aceptar trabajar con alguien que quizás sea “diferente” a ellos, y es los que perciben quienes hacen

parte de la minoría, por lo que prefieren demostrar que son parte del grupo, que pueden encajar, guardando silencio sobre su vida privada.

Gomes y Felix (2019) plantean en sus estudios el cómo se produce la decisión de ocultar la orientación sexual al decir que:

> En primer lugar, los datos mostraron ocasiones en las que el sentido del **carácter distintivo individual,** la necesidad de afirmación personal ante la demás basada en características que despiertan en el tema el sentido de ser único se consideró como amenazado cuando se consideró la revelación de la orientación sexual. En estas situaciones, algunos informaron entender que las autodefiniciones que eran fuentes de autoestima, como "discretas", "derecha" y "religiosas", podrían considerarse inconsistentes si revelaban su orientación homosexual.
>
> En segundo lugar, los participantes entendieron que la revelación de la orientación sexual podría afectar el sentido de autoestima proveniente de relaciones en papel (por ejemplo, **"¿cómo reaccionarán mis clientes?")** o a conexiones más específicas (por ejemplo, **"¿cómo reaccionará mi compañero de trabajo, Marcelo?**").
>
> En tercer lugar, los participantes en la investigación sugirieron que presentarse como homosexual podría ser visto como incompatible con las características de la empresa en la que trabajaban. Esto causó cierta angustia porque ellos, asumiendo su orientación sexual, pondrían en duda sus posiciones de encarnación de atributos colectivos admirados (p. 380).

Estos hallazgos de los autores mencionados, permite observar que una de las razones para el silencio organizacional, es la identidad sexual del individuo, este al querer hacer parte del equipo, no ser señalado por los clientes y encajar con la filosofía o ideología de la empresa considera que lo ideal ocultar su identidad por temor a ser rechazado y no ser aceptado por su desempeño laboral.

2.2. Liderazgo y relaciones sociales

Conforme con el libro escrito por Köhler y Artiles (2015) las relaciones sociales:

> Comprenden las instituciones, reglas y normas, que regulan la vida social de la empresa y la economía en general, la relación entre actores individuales (empresario-colaborador) y colectivos (asociaciones patronales, sindicales con la intervención del estado) (p. 56).

Estas relaciones aportan al estado de confianza de los individuos, entre más sociable es una persona, más se comunicará verbalmente y tendrá la facilidad de comentar sus ideas, tomar decisiones y trabajar en equipo, pero, si es una empresa donde las normas o reglas impide que existan relaciones sociales laborales, proporcionará una barrera de comunicación que truncará muchos procesos productivos. En

una empresa de manufacturas, es necesario que el operario se comunique y tenga una relación de confianza con el empacador; o sí es una institución educativa, es indispensable una excelente relación social y laboral con los distintos estamentos universitarios, como directivos, administrativos, docentes, secretarias y estudiantes. Cuando esto no se percibe, es evidente que existe un silencio organizacional, en el que los colaboradores están callando ideas transcendentales para mejorar los procesos académicos.

Por lo anterior, es importante asociar relaciones sociales con liderazgo, puesto que esta es una relación simbólica, en la que intervienen los distintos códigos que permitirán construir un mensaje comprensible en la cotidianidad de los que intervienen en el círculo social laboral.

Calderón *et al.* (2013), mencionan cuatro elementos que se deben tener en cuenta en esta relación como "relaciones con la autoridad (liderazgo y relación con colaboradores), aspectos emocionales (cohesión, identidad), aspectos sociales (construcción de capital social, especialmente en su componente de confianza) y elementos funcionales (retroalimentación, trabajo en equipo)" (p. 412).

Dependiendo del tipo de relación que exista entre el colaborador con el líder del equipo o directivo, se reflejará la capacidad para hablar honestamente en cualquier circunstancia y si este liderazgo es autoritario, el colaborador simplemente se encargará de cumplir con las funciones y callará sus pensamientos y propuestas de cambios, se limitará a seguir las decisiones que tome el líder.

Asimismo, los aspectos emocionales del equipo de trabajo tienen gran influencia y relación con el líder, no es fácil soportar los insultos, no expresar los sentimientos y sentirse frustrado en una empresa que no tienen en cuenta su aporte profesional en el área, lo que impide que exista cohesión en los procesos misionales. Construir un componente de confianza no será fácil, pero si un líder logra que su equipo sienta la confianza de expresar sus ideas, sus errores y decisiones sin pasar la línea del respeto, se encontrará con un grupo laboral fortalecido y motivado hacia el desarrollo de la organización. Si es todo lo contrario, esto puede ser otro motivo que induzca al silencio.

Finalmente, un aspecto no menos importante, la retroalimentación, elemento que hace que la comunicación cumpla con la función social de compartir y construir sociedad. Un colaborador a quien se le comunica, ya sea de manera formal o informal, que está realizando una excelente labor y que gracias a su aporte se logró cumplir los objetivos, este se sentirá satisfecho a nivel personal y profesional; asimismo, cuando se le expresa de manera respetuosa y motivadora que no ha demostrado el mejor rendimiento este no lo tomará como un llamado de atención, sino como una motivación a mejorar y esforzarse para aportar más a la compañía. Lo anterior es indispensable para evitar el miedo, la frustración, el cansancio y la

desmotivación que llevan al colaborador a guardar silencio o hablar omitiendo la verdad.

2.3. Comunicación corporativa

Para llevar a cabo estrategias que lleven a mejorar las relaciones sociales dentro de una empresa es importante conocer que la comunicación corporativa juega un papel fundamental en la empresa, puesto que, como lo menciona Morató (2014):

> La comunicación corporativa no se limita a apoyar la estrategia de la organización, sino a construirla. Los elementos clave de la organización (valores, misión, visión, objetivos, estrategia y políticas) consensuan, se comparten y se integran en la organización mediante acciones comunicativas (p. 58).

La encontrar una perfecta sinergia en estos elementos, se logra que no solo los procesos se desarrollen, sino a que los colaboradores se sientan cómodos trabajando bajo unas políticas claras, evitando la presencia de la omisión de información, y de falta de toma decisiones acertadas.

2.4. Comunicación interna

La comunicación interna es otro elemento importante dentro de la organización, que repercute directamente en el surgimiento del silencio en los colaboradores o no. Respecto al aporte de Cuenca (2018) la comunicación interna es "una gestión planificada, de acciones diseñadas, ejecutadas y medidas, en el seno de una organización, desarrollada por alguien responsable de esta función" (p. 18), pero es necesario que estas acciones se enfoquen en aspectos tan importantes como en interiorizar en los colaboradores que las buenas relaciones sociales sobrepasan los intereses económicos que, dentro de la organización, la comunicación permite debe promover el valor familiar, la hermandad laboral, el respeto y la cooperación. El público interno de los estrategas es especial, en este caso no es necesario venderles un producto, sino una idea de buenas relaciones. Una organización en la que la comunicación interna es buena, tiene muy baja la probabilidad de que existan colaboradores que omitan información, que no compartan sus opiniones libremente y decidan solucionar los problemas solos.

2.5. Clima organizacional

"El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional" (Sandoval, 2004, p. 84). Como se indica, este ambiente lo forma el mismo equipo de trabajo, cada uno de los individuos aporta de acuerdo con su personalidad, formación, forma de pensar, actuar, creencias, cultura, entre otras; lo cual es fundamental para obtener posibles motivos que lleven al silencio organizacional, depende del

este clima que viven, las problemáticas que se presenten. Acorde con Morrison y Milleken (2000) en empresas en las que no se habla de los problemas personales, en las que expresar preocupaciones personales es peligroso, refleja que existe una baja probabilidad que se hable sobre temas importantes referentes a la empresa o denuncias de algunas irregularidades.

En las empresas existen climas que propician el silencio organizativo, y según la investigación realizada por Cortés (2017), se identifica que de acuerdo con la estructura o políticas de la empresa puede propiciar una ambiente tenso o amable, si existe una gestión adecuada en la que el equipo de trabajo se sienta respaldado o no en la propuesta realizada. Si el clima organizacional demuestra que es coartada la libertad de expresión del colaborador, que sus opiniones no son tenidas en cuenta, peor aún, que se le exige no manifestar lo que vaya en contra de la directrices de la empresa y, además de ello, se señala como negativo y alborotador a quien mencione su desacuerdo y lo asocian como deslealtad, con falta de sentido de partencia, o cuando lo llevan a términos personales y no laborales; esos se convierten en señales de un ambiente que está propiciando el silencio organizacional.

2.6. Cultura organizacional

Considerar este aspecto dentro de las variables que se afectan por el **silencio organizacional** es importante, porque permite contemplar la posibilidad de que muchos colaboradores asimilen o utilicen la imagen institucional por temores implantados por los altos directivos y callen de una u otra manera su inconformismo frente a los procesos.

En lo que respecta al concepto de cultura organizacional, para Vaitsman (2000), la cultura organizacional es “una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad” (p. 848). Por otro lado, Guizar (2013) afirmó que “la cultura corporativa u organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización” (p. 406). Esto muestra que la cultura organizacional o corporativa es un factor de reconocimiento y comportamiento empresarial que se desarrolla en las personas que laboran en una organización y puede ser percibido por cualquier persona con la que se tenga relación. Dentro de los elementos que encierra la cultura organizacional y que deben reflejar los colaboradores de una empresa, se encuentran: la forma de hablar y expresarse, los comportamientos, el respecto por l imagen corporativa, las costumbres organizacionales, el cumplimiento de las funciones y alcance de los objetivos corporativos.

Si la cultura organizacional no se encuentra arraigada en los colaboradores, el alcance de las metas empresariales será cada vez más complejo, por eso es importante establecer canales de comunicación asertivos que permitan conocer la

opinión de las personas que laboran en las compañías, además aplicar estos frente a la imagen corporativa, costumbres organizacionales, entre otros.

2.7. Comportamientos de voz

Pinder y Harlos (2001) consideran que, aunque muchos investigadores afirmen o conceptualicen el silencio organizacional como callar ideas, pensamientos u opiniones, conciben el silencio como "un concepto multifacético que incluye, pero no se limita a, la falta de habla o de voz formal; de hecho, puede ocurrir en medio del sonido o del lenguaje" (p. 336), lo que indica que muchas veces los colaboradores ocultan sus emociones o reales opiniones detrás de mensajes que presentan aprobación de algo de lo cual no están de acuerdo, así como cuando se escucha la frase popular "el silencio otorga", la voz también oculta.

Por otro lado, Premeaux y Bedeian (2003), como se cita en Cortés (2017), explica las motivaciones de los individuos para usar la voz diciendo que:

> Comportamiento discrecional, el cual se refiere a que el colaborador 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 colaborador evaluará la forma como la alta dirección recibe las sugerencias y de acuerdo con esto hará o no uso de la voz (p. 27).

Este tipo de situaciones son comunes cuando los individuos tienen personalidades en las que primero prueban algo, antes de lanzarse al peligro, lo que puede concebirse como sensatez a la hora de tomar una decisión, para luego arriesgarse. Como lo menciona Van Dyne (2001), la voz es el medio que el colaborador utiliza para buscar una posible solución a cualquier situación.

2.7.1. Tipos de voz

La voz en este fenómeno es clasificada en diferentes tipos teniendo en cuenta su manifestación, como lo son:

> **Voz aquiescente:** este tipo de voz hacer referencia a la comunicación oral de opiniones, decisiones o información laboral en la que se manifiesta estar de acuerdo con cualquier situación o con la decisión de los demás, como expresión de sumisión, efecto de la resignación del individuo ante una situación en la que no está de acuerdo, pero la acepta. Esto puede atribuirse a que anteriormente no fue tenida en cuenta su opinión y en esta ocasión decide manifestar estar conforme, aunque internamente no lo esté.
>
> **Voz defensiva:** esta es la manifestación de excusas o explicaciones del colaborador para defenderse ante una situación de peligro o negativa; lo hace para defenderse y protegerse. Puede evidenciarse cuando resaltan logros anteriormente obtenidos e inculpar a los demás.

Voz prosocial: esta voz se refiere al deseo del individuo de manifestar su punto de vista y opinión de manera voluntaria para beneficio de los compañeros de trabajo y de la empresa. No está centrado en sí mismo, sino en la cooperación, esto se puede dar por la motivación y sentido de pertenencia hacia la organización. Por lo tanto, se define a la voz prosocial como la expresión de ideas (Cortés, 2017, pp. 38-39).

En la siguiente tabla realizada por Leyva (2007), basándose en los aportes de Van Dyne (2003), se muestra la clasificación de la voz y el silencio de acuerdos a los motivos:

Tabla 1. Clasificación de voz y silencio

Motivo para permanecer en silencio	Silencio del colaborador (Retención intencionada de ideas, información y opiniones relacionada con el trabajo).	Voz del colaborador (Expresión intencionada de ideas, información y opiniones relacionadas con el trabajo).
Desvinculación • Basado en la resignación. • Sentimiento de incapacidad de hacer algo o decir algo.	**Aquiescente o tolerante:** • Retener ideas basado en la resignación. • Se presenta en individuos desacoplados. • Comportamientos de pasividad y no involucramiento.	**Aquiescente o tolerante:** • Los colaboradores se expresan para asentir, pero no para mostrarse en desacuerdo, basándose en la resignación. • Se presenta en individuos desacoplados. • Comportamiento proactivo e intencional.
Autoprotección • Basado en el miedo. • Sentimientos de miedo ante una persona o situación de alto riesgo.	**Defensivo:** • Retener información u opiniones como una estrategia de defensa personal. • Se presenta por miedo a las consecuencias que tiene compartir la información. • Comportamiento más proactivo en comparación con el silencio aquiescente.	**Defensivo:** • Expresar ideas, solo si estas permiten la autoprotección del colaborador. • Los colaboradores buscan mecanismos para culpar a otros por los problemas en la organización. • Es un comportamiento proactivo e intencional.
Comportamiento orientado hacia los otros • Basado en la cooperación. • Sentimiento de la cooperación y altruismo.	**Prosocial** • Retención de información motivados por la cooperación. • Se presenta con el fin de beneficiar a otras personas en la organización. • Es un comportamiento discrecional y proactivo.	**Prosocial:** • Expresión de ideas, problemas y soluciones, basándose en la cooperación. • Se presenta con el fin de beneficiar a la empresa. • Es un comportamiento intencional y proactivo.

Nota: la tabla clasifica la voz y el silencio de acuerdo con los motivos de los colaboradores.
Fuente: Leyva (2007).

CAPÍTULO 3

TIPO DE SILENCIO ORGANIZACIONAL

3.1. Formas

3.1.1. Aquiescencia del colaborador

La aquiescencia es la quietud que el colaborador adquiere de manera intencional ante situaciones, muchas veces injustas, sufridas en la empresa. "Un estado de quietud connota desacuerdo con las circunstancias de uno, en efecto, sufriendo en silencio mientras se es consciente de las alternativas existentes para cambiar el *status quo*, pero sin estar dispuesto a explorarlas" (Pinder y Harlos, 2001, p. 350). Existe este tipo de personas que prefieren no solamente guardar silencio, sino quedarse quieto y, a pesar de conocer las posibles estrategias para solucionar las situaciones, simplemente no las usan, puesto que sienten el temor de empeorar la situación con cualquier movimiento que realizan.

3.1.2. La aquiescencia de los colaboradores

"La aquiescencia del colaborador implica, por lo tanto, una aceptación profunda de las circunstancias de la organización, una toma de conciencia de la situación y una conciencia limitada de que existen alternativas" (Pinder y Harlos, 2001, p. 350). Es decir, ignoran por completo que existen formas de buscar una solución. Es mucho más compleja que la quietud, porque en este caso el colaborador ignora las posibilidades, y están dando o dándose el permiso para convivir con cualquiera fuere su situación laboral. Este tipo de individuos son más débiles, porque no han

explorado otras opciones, están desprevenidos, y se conforman con continuar así, porque sienten que no hay esperanza de mejorar, es un estado de conformismo. Lo cual hace más difícil motivarlos a alzar su voz de protesta para cambiar las circunstancias.

3.1.3. Silencio defensivo

Cortés (2017), define este tipo de silencio como "la retención de información, ideas y opiniones relevantes como una forma de autoprotección, es decir, está basado en el miedo" (p. 37). Esto se puede ver como un comodín que el colaborador guarda en caso de ocurrir algo que amenace su estabilidad laboral o de suceder: una posible injustica. Al mismo tiempo puede ser para protegerse, es información importante referente a un error, algo poco ético y no lo comenta con nadie para asegurar su estadía en la organización.

3.1.4. Silencio prosocial

Existen ocasiones en las que los compañeros de trabajo se protegen entre sí, cuando alguno ha cometido un error, o guardan silencio ante una situación en la que saben que, si hablan, o dan su opinión al respecto, podría afectar a alguien más. Por ejemplo: se presenta el caso que el gerente le solicita al líder de proceso reportar la impuntualidad de los trabajadores que hacen parte de su equipo de trabajo; resulta que, uno de ellos es una mujer cabeza de hogar, con hijos pequeños a quienes debe llevar al jardín y al colegio, precisamente a la hora de entrada laboral, ella, en repetidas ocasiones ha llegado tarde, pero el líder, decide guardar silencio para no perjudicar a su compañera de trabajo. Lo cual es corroborado por Cortés (2017, p.37) quien afirma que "el silencio prosocial 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".

3.2. Motivación del empelado para guardar silencio

Por otro lado, en la investigación realizada por Brinsfield (2009), titulada *Motivos de silencio de los colaboradores: investigación de dimensionalidad y desarrollo de medidas*, en el que encuestó a 461 estudiantes universitarios que habían tenido por lo menos 2 años experiencia laboral, y a quienes se le hizo diferentes preguntas abiertas en las que se les pedía que mencionaran momentos, razones y personajes en el trabajo, por los que guardaban silencio. Este estudio arrojó interesantes resultados, los cuales se mencionan a continuación como posibles causas, tipos de objetivos (personajes) y posibles razones.

3.2.1. Posibles causas

De acuerdo con Brinsfield (2009), las causas que llevan al colaborador a guardar silencio se pueden atribuir a **experimentar un trato injusto** por su jefe inmediato, demás compañeros o el gerente general, llevando a sentir frustración o deseo de venganza, la cual se evidencia silenciando información relevante para la empresa o realizando malos manejos. Asimismo, este sentimiento puede agudizarse al ver a algún compañero cometer una **falta de ética,** y que a este nada le suceda o, por otro lado, que sienta miedo por lo que pueda suceder si habla sobre el hecho del que fue testigo, y deba callar para convertirse en un cómplice directo o indirecto.

Otra posible causa se da por la **competencia o el rendimiento de un compañero de trabajo**, cuando se sienta amenazado y actúe de manera inapropiada para sobresalir sin importar los riesgos, minimizando la capacidad de trabajar en equipo.

Por otro lado, existen colaboradores que guardan ciertas **preocupaciones por procesos operativos o ideas para mejorar**, comienzan a tratar de buscar la solución por su propia cuenta, para destacarse en su proactividad.

El **desacuerdo o preocupación con las políticas o decisiones de la empresa sobre el desempeño personal**, es una causa usual en los colaboradores. A las personas, en su mayoría, no les agrada que se involucren en su vida personal y que la política de la empresa afecte ese aspecto, pues logra que se sienta incómodo y omita situaciones particulares de su comportamiento personal.

Sumado a todo lo anterior, puede ocurrir que el desempeño y competencia profesional del colaborador lo lleve a inquietarse **sobre la competencia del supervisor o de la dirección**, y no confiar en su capacidad de liderazgo para el desarrollo de la empresa, llevando a no manifestar todos sus conocimientos para poner a prueba a sus superiores.

Cuando un colaborador observa que **otra persona está siendo tratada injustamente**, lo lleva asentirse molesto, preocupado o temeroso por cómo pueda ser tratado la próxima vez, y sentir que su lugar de trabajo no es el ideal, llevándolo a realizar sus funciones sin proactividad, opiniones y aportes importantes; además a **cuestionarse o preocuparse sobre la carrera personal,** otra causa que lleva al silencio organizacional, porque duda si realmente es útil, si está creciendo como persona y profesional, gracias a las oportunidades laborales que le ofrece su trabajo actual.

3.2.2. Tipos de objetivos

Los objetivos pueden verse como la persona a la que va dirigida la intención de guardar silencio, en la que se omite información, o se cambia a través de la voz. Estos focos pueden ser directamente **la alta dirección,** con quien no se sienten cómodos, molestos o temerosos, ya sea porque no existe la confianza o se ha recibido un

mal trato, sucediendo lo mismo con **el supervisor directo.** Por otro lado, puede ser un **compañero de trabajo**, con quien no se ha tenido una buena relación o es una competencia que amenaza su ascenso o confianza del jefe; de este modo suele suceder con los **miembros del equipo**, estos se han no le ha permitido expresar sus ideas, o no son tenidas en cuenta, o ha sido rechazado.

Por otra parte, se presentan los objetivos externos, ya **sean autoridades externas** que aplican políticas que afectan el libre desarrollo del individuo, **un cliente** importante para la organización que se ha encargado de amedrentar al colaborador o un **consultor externo** que pone en jaque su desempeño laboral.

3.2.3. Posibles razones

Las razones para guardar silencio son infinitas, y todo depende del tipo de persona que sea, pero según el estudio realizada por Brinsfield (2009), se puede destacar las siguientes:

- Para vengarse de otro.
- Para dañar a propósito a otro individuo.
- Para tomar represalias contra la organización.
- Para dañar a propósito la organización.
- Para hacer que la gestión se vea mal.
- No quería dañar a mi relación con otro.
- No quería crear tensión con el compañero de trabajo.
- Para evitar el conflicto con otro individuo.
- Para proteger mi relación con otro individuo.
- Para evitar el dañar los sentimientos de alguien.
- No quería que los demás
- Para proteger a otra persona de los daños.
- No quería que me vieran como un quejoso.
- Para proteger mi imagen o reputación.
- No quería que me vieran como la causa de los problemas.
- No quería que los demás supiera lo que me molestaba.
- Estaba planeando irme de la organización pronto.
- Sentí que era peligroso hablar.

Por otro lado, de acuerdo con las teorías mencionadas en el capítulo 1, es trascendental identificar los efectos en la empresa que se podrían presentar, en caso de que se identifique la aplicación de estas teorías en los colaboradores. En la siguiente tabla se realiza la relación entre la teoría y el efecto:

Tabla 2. Relación de las teorías con los efectos del silencio organizacional

Teoría	Aporte	Efecto
Espiral del silencio (Noelle, 1995).	Las opiniones de los demás compañeros o líderes opacan la opinión del colaborador o directivo en un estado grupal generando el silencio organizacional.	La empresa se verá afectada por las malas decisiones que se tomen, y esto se verá reflejado en la frustración que sentirá el individuo que calló su opinión, la cual pudo ser la solución en su momento, pero que se perdió cuando se dejó llevar por el aporte del más fuerte.
Relaciones humanas (Elton Mayo).	Generación de grupos sociales, que ejercen influencia en otros grupos o mismos miembros, la cual puede ser positiva o negativa para el desarrollo de las funciones.	La existencia de grupos sociales con mayor influencia en una empresa obstaculiza el trabajo en equipo para el desarrollo de las funciones de los profesionales en cada una de las áreas, afectando el cumplimiento de las tareas de acuerdo con la organización interna de las unidades empresariales.
Teoría de campo (Kurt Lewin).	Existen fuerzas como las normas culturales, creencias, expectativas que el individuo tiene en su campo "espacio vital", que los impulsan o lo restringen.	El efecto de la existencia de estas fuerzas es el miedo o mal manejo de las situaciones presentadas en el ámbito laboral. No se manejarán adecuadamente los problemas por la predisposición que tenga el individuo a causa de su creencia, cultura y demás aspectos psicológicos.
Paradoja de Abilene (Jerry Harvey).	Las opiniones de los individuos se ajustan a la de los demás.	Un colaborador que no tiene la capacidad de manifestar su opinión de manera independiente no tiene la capacidad de liderar procesos importantes en la organización.
Teoría de la comparación (Festinger).	El individuo se compara con los demás para afirmar o dar respuesta a su situación actual.	Compararse con los demás representa una baja autoestima del individuo e inseguridad, llevando a la falta de proactividad.
Efecto MUM (Rosen y Treser, 1970).	Se refiere a minimizar las malas noticias por temor a ser relacionado con la situación negativa.	En la empresa que se presente este efecto en los colaboradores afectará la oportuna toma de decisiones para solucionar las situaciones problema.
Efecto Bournut (Fredenberger, 1974).	El síndrome se asocia con el estrés laboral que enfrentan los colaboradores por múltiples circunstancias que le impiden aportar, ser proactivo o motivado.	Un colaborador desmotivado, cansado o estresado no tiene la capacidad de liderar, proponer y tomar decisiones coherentes, lo cual afectaría le norma funcionamiento de la empresa.
Teoría de control (Brinsfield, 2009).	Esquema para determinar el proceso psicológico que el empelado realiza que lo lleva al silencio organizacional, lo cual es un bucle de retroalimentación.	El efecto en la empresa se podría reflejar en el incumplimiento de las políticas y valores de empresa, llevándole a perder clientes, materia prima o recursos físicos y financieros.

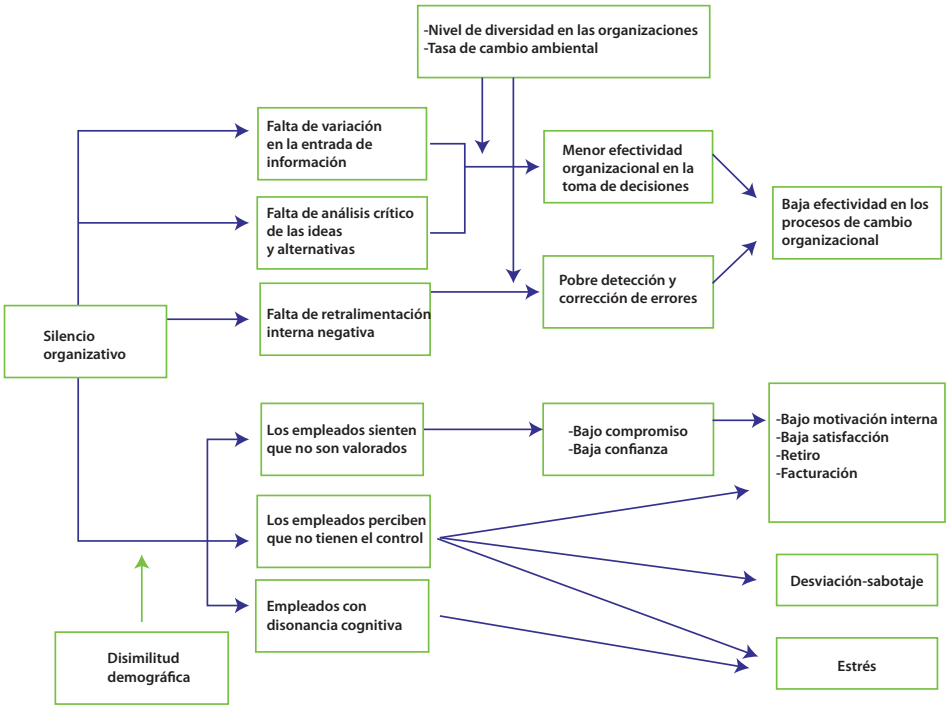
Nota: la tabla presenta la relación de los aportes de las teorías del capítulo 1, con los efectos que causan con respecto al silencio organizacional.
Fuente: elaboración propia.

3.3. Consecuencias

Una organización en la que se presentan las distintas formas de silencio en los colaboradores presenta consecuencias tanto en sus procesos misionales, administrativos, como en la personalidad de sus colaboradores, afectando sus emociones que no le permitirán tener una productividad al 100 %, sino que, por el contrario, se verá afectada su vida personal y la toma de decisiones acertadas que ejercerá un efecto rebote hacia los compañeros de trabajo y los directivos.

Morrison y Milleken (2000), proponen el siguiente esquema para explicar las consecuencias del silencio de los colaboradores en las organizaciones y a nivel individual:

Figura 3. Efectos del silencio organizativo



Fuente: Morrison y Milleken (2000) como se cita en Cortés (2017, p. 82).

Existen múltiples consecuencias que respetados investigadores, ya citados en este estudio, han destacado, las cuales fueron sintetizadas de manera acertada por Cortés (2017) en su tesis de *Antecedentes y consecuencias del silencio organizativo: Análisis en una institución universitaria.* En la siguiente tabla se pueden observar:

Tabla 3. Consecuencias emocionales y organizativas del silencio

Consecuencias emocionales	Cinismo, estrés y falta de satisfacción.	Tamuz (2001); Morrison *et al*. (2003).
	Frustración, ira, resentimiento y desanimo.	Perlow (2003).
	Los colaboradores se sientan infravalorados, con baja motivación y perciben que carecen de control.	Morrison y Milleken (2000).
	Baja autoestima.	Premeaux y Bedeian (2003); Brinsfield (2009).
	Desconfianza en la organización.	Dirks y Ferrin (2001; Nokolaou *et al*. (2011)
Consecuencias organizativas	Menor capacidad para detectar errores.	Morrison *et al*., 2003; Morrison y Milleken (2000)
	Menor calidad de las decisiones.	Morrison y Milleken (2000)
	Entorpecimiento del trabajo en equipo.	Bowen y Blackmon (2003).
	Menor creatividad.	Perlow (2003); Morrison y Milleken (2000).
	Retiro del colaborador.	McClean et al. (2013).
	Sabotaje.	Morrison y Milleken (2000).

Nota: la tabla presenta la sistematización de las consecuencias del silencio organizacional en 10 ítems organizados por las causadas en los colaboradores (emocionales) y en las empresas (organizativas).
Fuente: Cortés (2017).

Las consecuencias emocionales llevan a las organizativas, porque un colaborador que experimente estrés e insatisfacción, se siente desmotivados y poco valorado, lo que se convierten en una barrera para la comunicación entre los gerentes, líderes de áreas y el resto del equipo, que conlleva a la dificultad para identificar y corregir los errores a tiempo. Las decisiones, en su mayoría no son las acertadas, lo que puede afectar la economía de la empresa, y desarrollo de esta. Al mismo tiempo, pueden existir colaboradores que deseen vengarse, y en silencio planeen un sabotaje a los sistemas de seguridad y quebrantar las políticas de confidencialidad, lo que sería una consecuencia grave que daría ventaja a la competencia.

Por otro lado, la gran mayoría de las empresas logran alcanzar sus metas y posicionarse en el mercado gracias a la creatividad de sus colaboradores que se convierten en un plus competitivo; por otro lado, el silencio, la frustración, la baja autoestima conlleva a que no solo cumpla a medias las funciones básicas, sino que su aporte sea nulo.

Finalmente, puede llevar a la renuncia o despido del colaborador, llevándose consigo experiencia y conocimientos importantes de la empresa, lo que trunca los

procesos, al tener que buscar a alguien más y comenzar de nuevo. Pues, para nadie es un secreto que, aunque se tenga experiencia laboral, cada organización es un mundo, sus políticas, cultura, costumbres, principios y objetivos son particulares.

Por otro parte, Tamuz (2001) como se cita en Vakola (2005), considera que:

> El clima de silencio tiene un impacto en la capacidad de la organización para detectar errores y aprender y, por lo tanto, la efectividad de la organización se ve afectada negativamente. El comportamiento de silencio de los colaboradores también puede crear estrés, cinismo e insatisfacción (p. 452).

Los supervisores de las organizaciones deben crear estrategias para promover espacios en los que los colaboradores puedan expresar sus ideas, y crear un ambiente de transparencia y confianza que les motive a trabajar por el desarrollo de la empresa detectando a tiempo los errores y tomando decisiones efectivas.

CAPÍTULO 4

¿ESTUDIO DE CASO – UFPS OCAÑA

La Universidad Francisco de Paula Santander, seccional Ocaña (UFPSO), Colombia, es una institución de educación superior pública, que realiza constantemente procesos de autoevaluación en mejoramiento continuo, comprometida con la formación de profesionales idóneos, buscando la excelencia académica y la alta calidad. Es una organización consciente que para lograr posicionarse en su entorno como la institución de educación superior que impulsa el desarrollo regional, le es necesario contar con un equipo de colaboradores comprometidos, no solo de docentes, sino de directivos y administrativos de cada área de influencia. Es por ello que surgió la necesidad de conocer las barreras que entorpecen el cumplimiento de los objetivos corporativos y se relacionan con el silencio organizacional.

4.1 Contexto

Cuando se habla de silencio organizativo, dicen Morrison y Milliken (2000) como se cita en Cortés (2017) que "es un fenómeno colectivo por el cual los colaboradores y directivos retienen información, opiniones y preocupaciones sobre problemas de la empresa" (p. 29). Estos sentimientos que guardan los colaboradores afectan significativamente el ambiente laboral y la productividad. Conocer que tan recurrente es este fenómeno en la Universidad permitió plantear acciones de mejora oportunas y efectivas que contribuirán a una comunicación asertiva, y encontrar la sinergia necesaria para trabajar por un mismo objetivo.

La Universidad Francisco de Paula Santander en Ocaña (UFPSO) cuenta con 9.032 estudiantes entre pregrado y posgrado, de los cuales 6.334 estudiantes están en pregrado. De acuerdo a la caracterización realizada por la oficina de Admisiones Registro y Control de esta institución, 4.651 se ubican en un estrato socioeconómico bajo y 3.725 proceden de la zona del Catatumbo, la cual se compone por 11 municipios que han sido afectados por la violencia en Colombia, donde hacen presencia cuatro grupos alzados en armas: FARC, ELN, EPL y BACRIM, quienes han influenciado negativamente en la sociedad, especialmente en jóvenes que pierden la esperanza de cumplir sus sueños de formarse profesionalmente y aportar a la sociedad. La universidad se ha convertido en su única opción, en la mejor oportunidad de formación profesional debido a su ubicación, fácil acceso y a los beneficios que otorga como: becas para los que se encuentran en condición de vulnerabilidad, desplazamiento, pertenecer a grupos indígenas y afrodescendientes. Es por esto, que busca posicionarse como una institución de alta calidad gracias al compromiso de sus colaboradores, permitiendo formar profesionales integrales y seguir siendo la esperanza para una sociedad que ha sido fragmentada por una violencia sin fin. Y para lograr esto, se hace necesario mejorar la comunicación interna.

4.2. Metodología

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto con un diseño DITRAC (triangulación concurrente), pues este permitió obtener información cualitativa y cuantitativa que se complementa a través de una triangulación de resultados. Es importante, además, este enfoque, porque según Sampieri (2014) permite una "perspectiva más amplia y profunda, mayor teorización, datos más 'ricos' y variados, creatividad, indagaciones más dinámicas, mayor solidez y rigor, mejor 'exploración y explotación' de los datos" (p. 533).

El proceso investigativo tuvo en cuenta las siguientes variables: sociodemográfica, miedo, expresa opiniones, silencio, lealtad, satisfacción personal, relación con los compañeros de trabajo, estrés laboral.

El muestreo utilizado fue concurrente para métodos mixtos, en los que en la vertiente cuantitativa fue probabilística, teniendo en cuenta una población la siguiente población (información suministrada por la oficina de personal UFPSO):

- Administrativos de planta: 29
- Docentes de planta: 47
- Docentes ocasionales: 4
- Contratados a término fijo: 178
- Orden de prestación de servicios: 1
- Orden de prestación de servicios profesionales: 4
- Total: 263

Para obtener la muestra se utilizó la laucadura de muestreo, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, lo que arrojó un muestreo de 158 colaboradores a encuestar.

Seguido de esto, para la vertiente cualitativa se utilizó un muestreo guiado con propósito, dada la subjetividad del estudio y el acceso al personal para obtener mejor acercamiento.

Para la parte cualitativa de la investigación, se combinaron dos tipos de muestreo planteados por Sampieri (2014): **por voluntarios,** dada la información confidencial que deben proporcionar los entrevistados; y **por cuotas**, en el que se definieron categorías como: docentes de tiempo completo que tuvieran 5 o más años en la universidad, jefes de dependencia, administrativos de las áreas de servicio al cliente como secretarias y administrativos que pertenecieran a áreas misionales como investigación, subdirección académica, planes de estudio e internacionalización.

Durante el proceso de recolección de información, se utilizaron encuestas para la recolección de datos cuantitativos y entrevistas semiestructuradas para los datos cualitativos.

4.3. Resultados

Se realizó un diagnóstico del estado de la comunicación entre los directivos y colaboradores de UFPS, Ocaña, Colombia, a través de la aplicación de dos instrumentos de recolección de información. Los resultados se observan a continuación:

4.3.1. Encuesta

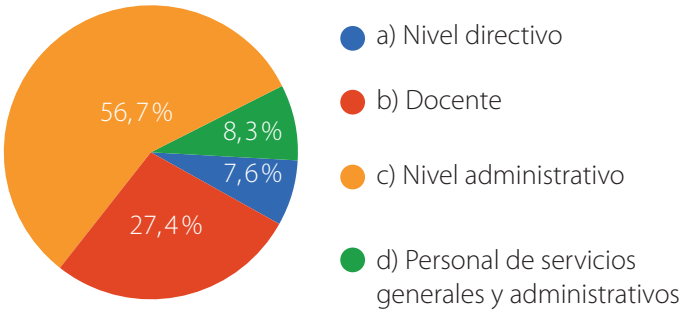
El primer instrumento aplicado para obtener la información de análisis fue la encuesta, un cuestionario con 83 de preguntas cerradas, divididas en los bloques de las variables definidas que permitieron la segmentación de los resultados. Esta encuesta fue contestada por 158 colaboradores de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, entre directivos, administrativos y docentes. Por el carácter de las preguntas, la encuesta fue anónima y el muestreo fue concurrente para métodos mixtos

El análisis de los resultados se realizó por cada variable planteada en la metodología, como se ve en los siguientes apartados.

4.3.1.1 Variable sociodemográfica

Con esta variable se identificaron los rasgos distintivos de los encuestados para conocer la procedencia de estos, el cargo, la antigüedad en la empresa, género y nivel de educación, con esta información se podrá obtener el contexto del personal que labora en la universidad de acuerdo con la muestra.

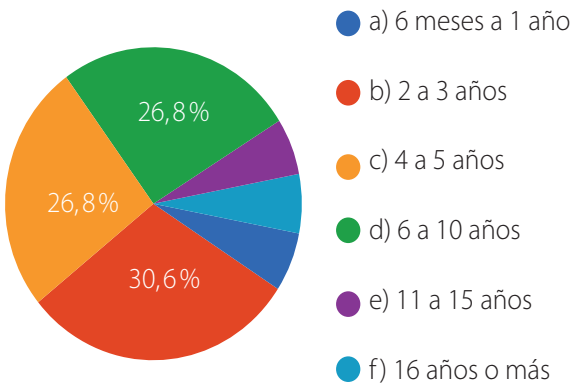
Figura 4. Área a la que pertenece



Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra que de los 158 encuestados, el 56,7 % pertenece al área administrativo, estos hacen referencia a profesionales de apoyo técnicos y secretarias de la Universidad. Así mismo, se observa que el 27,4 % son docentes, en este se incluye los de Tiempo completo planta, Tiempo completo Ocasional, y catedráticos. El 8,3 % pertenecen al área de servicio generales, este es el personal que apoya en el aseo de las instalaciones, jardinería y embellecimiento. El porcentaje más bajo hace referencia a los directivos, 7,6, son directores de programas académicos, decanos y demás líderes de áreas misionales.

Figura 5. Antigüedad en la institución

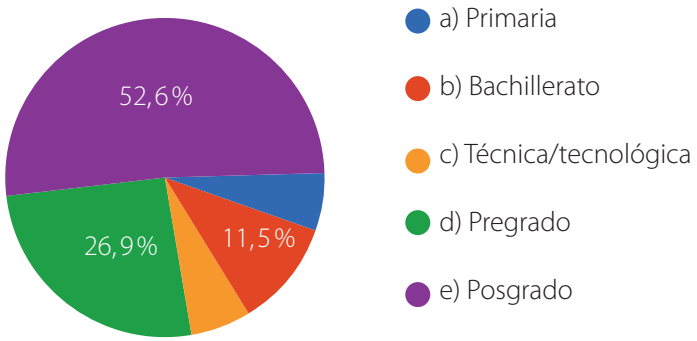


Fuente: elaboración propia.

Con esta pregunta se puede señalar que, de quienes contestaron la encuesta, el porcentaje más alto, 30,6 % tiene une antigüedad 2 a 3 años, personal relativamente nuevo, seguido de este, en igual de proporciones con 26,8 % es el nivel de antigüedad de 4 a 5 años y de 6 a 10 años. Esto permite inferir que en la institución existe

estabilidad laboral, que se han mantenido en el tiempo a pesar de que la gran mayoría cuenta con contratos a término fijo de 6 meses.

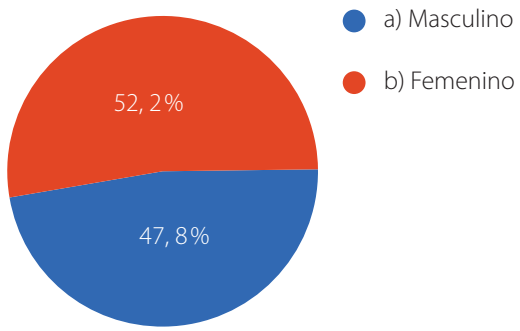
Figura 6. Nivel de educación



Fuente: elaboración propia.

Como fortaleza se puede destacar que un alto número de los colaboradores de la universidad, 52,6 % cuenta con un a nivel de formación alto, haciendo referencia a las oportunidades de capacitación de la empresa o a la motivación para continuar invirtiendo en la actualización del conocimiento para mejorar la calidad de las actividades realizadas en las áreas que laboran.

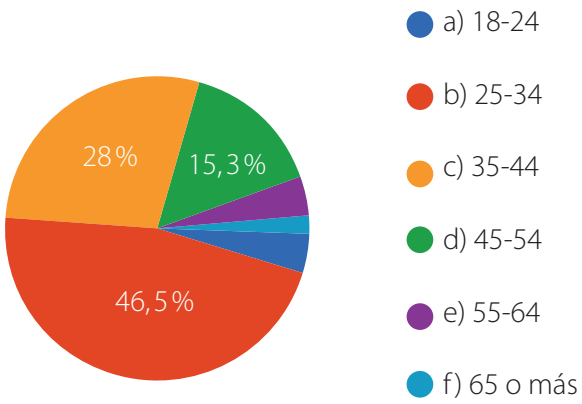
Figura 7. Género



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el número de encuestados en la universidad el mayor número de empleados son mujeres, pero con una mínima diferencia, esto quiere decir que este aspecto está favorablemente balanceado.

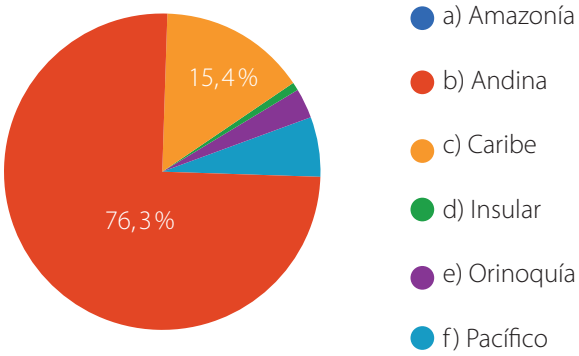
Figura 8. Edad



Fuente: elaboración propia.

Se observa que se cuenta con un alto porcentaje de personal joven en la institución, con conocimientos frescos, mezclado con la experiencia del personal que tienen entre 45 a 60 años. Esto es una fortaleza, puesto que evidencia el relevo generacional.

Figura 9. Lugar de origen de los colaboradores



Fuente: elaboración propia.

El lugar de origen permite conocer las diferencias culturales que pueden tener los colaboradores de la institución; en los encuestados el mayor número del personal pertenece a la región en la que está ubicada la universidad, como la Andina con 76,3 %. Esto se debe a la distancia que hay entre el municipio de Ocaña y otras ciudades del país, a lo que se le puede sumar las dificultades de acceso para movilizarse con facilidad. Sin embargo, se logra apreciar que hay un porcentaje considerable que pertenecen a la región caribe, una zona opuesta a la Andina en cuanto a costumbres, dialecto, clima y gastronomía.

4.3.2. Segunda parte de la encuesta

Para realizar el análisis de esta parte de la encuesta en la que las opciones de respuesta son de acuerdo con la escala Likert, que iban desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo, se estableció una escala de valoración que facilitara el análisis cualitativo de los resultados cuantitativos (Tabla 4).

Tabla 4. Escala de valoración

Escala	Descripción
5	Fortaleza. Baja prioridad. El colaborador considera que se encuentra plenamente satisfecho.
4	Fortaleza. De acuerdo. Baja prioridad. El colaborador manifiesta que aprueba lo consultado, pero que es necesario mejorar algunas cosas.
3	Oportunidad de mejora. Mediana prioridad. Manifiesta que no todo está bien, que muchas cosas se deben mejorar. Su posición está dividida.
2	Debilidad. Alta prioridad. Desaprueba lo consultado, no se siente conforme en la institución.
1	Debilidad. Alta prioridad. Manifiesta que existen muchas falencias. Definitivamente no está conforme y cree que es necesario un cambio rotundo.

Nota: la tabla presenta la valoración cuantitativa y cualitativa para orientar el análisis de los resultados de la encuesta.
Fuente: elaboración propia.

Para realizar la presentación de los resultados de la siguiente parte del instrumento de recolección de información, encuesta, se decidió hacerlo a través de tablas descriptivas que permitan resumir la información, dada la extensión de las preguntas. Esto se logró con la utilización del *software IBM SPSS*, el cual facilitó obtener la media, la desviación estándar y el rango de la respuesta por variable. A continuación, se observan los cuadros estadísticos por variable evaluada:

4.3.2.1 Variable miedo

Tabla 5. Miedo

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
Su jefe inmediato o la alta dirección de la institución le anima a expresar sus desacuerdos respecto a las cuestiones de la institución.	158	0	3,06	1,222	4
En esta organización las personas se sienten libres de expresarse.	158	0	3,14	1,114	4
Si usted no está de acuerdo acerca de los problemas de la empresa, puede ser caracterizado como "alborotador" por la alta dirección.	158	0	2,66	1,3	4
Si usted expresa desacuerdos con respecto a las cuestiones de la institución, usted puede sufrir consecuencias negativas provenientes de la alta dirección o jefe inmediato.	158	0	2,91	1,133	4
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 dirección o de la dependencia donde labora.	158	0	2,87	1,24	4
Creo que mi jefe inmediato se encarga de los conflictos.	158	0	3,22	1,164	4
Creo que mi jefe inmediato presta atención a lo que el equipo directivo o comité encargado le dicen.	158	0	3,59	1,01	4

Nota: la tabla presenta los resultados de la variable miedo. Se compone por 8 ítems; en la columna 1 el anunciado de la pregunta, en la columna 2 los datos válidos, en la columna 3 los datos perdidos, en la columna 4 la media ponderada, en la columna 5 la desviación estándar y en la columna 3 el rango.
Fuente: elaboración propia.

En el anterior cuadro se evidencia que la totalidad de los encuestados contestaron las preguntas, y no hubo resultados perdidos. Seguido de esto, se obtuvo para todas las preguntas de la variable **miedo** un rango de 4, lo que permite inferir que los colaboradores de la universidad no sienten miedo en su lugar de trabajo. Sin embargo, se debe prestar atención a la media obtenida, la cual se ubica entre 2,66 al 3,59, lo que indica que no es que sientan un temor aterrador para expresarse, pero que sí piensan muy bien antes de hablar, que su posición puede estar dividida y que

hay aspectos por mejorar. Esto se puede acotar por la segunda pregunta que obtuvo una media más baja, 3,06, frente a **si son animados a expresar los desacuerdos**, a lo que se le suma una media de 3,14 **a si se sienten libres para expresarse**, a lo que se manifestó que en su totalidad no son libres, que posiblemente en algunas ocasiones o lugares específicos o tipos de directivos no lo han sido.

Por otro lado, es favorecedor con una media de 2,87, que no se sienten como poco leales, al expresarse. Pues esta es una puntuación baja para este tipo de afirmación. De acuerdo con la escala de valoración establecida, esta es una variable que se tendrá en cuenta como una oportunidad de mejora con mediana prioridad en el plan de mejoramiento.

4.3.2.2. Variable comunicación y expresión de opiniones

Tabla 6. Comunicación y expresión de opiniones

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
• Expresa con facilidad sus desacuerdos a su jefe con respecto a los problemas de su dependencia u oficina.	158	0	3,32	1,141	4
• Expresa con facilidad sus desacuerdos a su jefe con respecto a los problemas de su universidad.	158	0	3,22	1,192	4
• Expresa con facilidad sus desacuerdos a su jefe sobre asuntos relacionados con la satisfacción laboral, tales como salario, condiciones de trabajo, etc.	158	0	2,95	1,251	4
• Cuando debe dar una mala noticia usted utiliza argumentos amables.	158	0	3,83	1,141	4
• Cuando usted debe informar acerca de una situación a su superior adapta las versiones de lo sucedido para intentar protegerse usted o a otros.	158	0	2,91	1,225	4
• Cuando debe compartir conocimientos, usted retiene información para intentar protegerse.	158	0	2,74	1,298	4

Nota: la tabla presenta los resultados de la variable miedo. Se compone por 7 ítems; en la columna 1 el anunciado de la pregunta, en la columna 2 los datos válidos, en la columna 3 los datos perdidos, en la columna 4 la media ponderada, en la columna 5 la desviación estándar y en la columna 3 el rango.
Fuente: elaboración propia.

En la variable de comunicación y expresión de opiniones se puede observar que la totalidad de los encuestados la contestó y que de acuerdo con la media a nivel general se encuentra entre 2,74 y 3,83 se lograron destacar resultados interesantes como que los colaboradores tratan de presentar las malas noticias con argumentos amables, con una media de 3,83, permitiendo inferir que se puede estar presentando el efecto MUM en la empresa, puesto que el colaborador al adaptar las versiones de lo sucedido puede llegar la información a la alta dirección como algo poco importante y obstaculizar la toma de decisiones oportunas. Sumado a esto, pero con menor valoración, 2,74, se observa que existe retención de información y conocimientos, lo cual se puede presentar porque los colaboradores sienten inestabilidad laboral y deciden no comunicar o compartir sus conocimientos para asegurar ser indispensables en el puesto de trabajo.

Por otro lado, en una escala medianamente débil, puede ubicar que los colaboradores se sientan libres para expresar sus desacuerdos, frente a tema de la universidad, la oficina y satisfacción laboral, esta última con la más baja puntuación en la media, 2,95, lo que indica que son aspectos a mejorar para evitar insatisfacción de los colaboradores y el guardar sus opiniones y conocimientos que pueden ser importantes para mejora continua de los procesos académicos/administrativos.

De esta variable se tendrán en cuenta como aspectos de alta prioridad la adaptación de las versiones cuando haya malas noticias y la reserva de la información y se relacionará como mediana prioridad la expresión de desacuerdos. Por su parte, como posible razón que se podría destacar en esta variable para guardar silencio, es la inestabilidad laboral que siente el colaborador en la organización.

4.3.2.3. Variable silencio

Tabla 7. Con frecuencia permanezco en silencio porque…

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
Debido a las experiencias negativas que he tenido al hablar.	158	0	2,66	1,286	4
Por miedo a represalias.	158	0	3,11	1,353	4
Porque me dieron instrucciones de no hablar.	158	0	2,09	1,448	4
Porque no tengo la autoridad para corregir la situación.	158	0	2,53	1,315	4
Para evitar experimentar emociones negativas.	158	0	2,70	1,448	4
Porque no quiero parecer incompetente.	158	0	2,55	1,285	4
Para evitar avergonzarme.	157	1	2,45	1,412	4
Porque no estoy seguro de qué decir.	158	0	2,32	1,419	4

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
Porque espero que alguien más hable.	158	0	2,71	1,486	4
Porque las directivas me intimidan.	158	0	2,20	1,286	4
Para proteger mi relación con otro individuo.	158	0	2,66	1,265	4
Para evitar herir los sentimientos de alguien.	158	0	3,08	1,324	4
Para proteger a otra persona del daño.	158	0	3,01	1,316	4
Para proteger a mi organización del daño.	158	0	2,88	1,323	4
Porque no quiero ser visto como causante de problemas.	158	0	2,72	1,271	4
Para evitar conflictos.	158	0	3,65	1,229	4
Para protegerme del daño.	158	0	2,97	1,330	4
Para proteger mi imagen o reputación.	158	0	2,99	1,430	4
Porque no creo que valga la pena hablar.	158	0	2,89	1,414	4
Porque no creo que sirva de nada hablar.	158	0	2,92	1,423	4
Daña a propósito la organización.	158	0	2,22	1,361	4
Daña intencionalmente a otro individuo.	158	0	2,23	1,363	4
Porque no me importa lo que pase.	158	0	1,96	1,214	4
Para obtener una ventaja personal.	157	1	2,00	1,316	4

Nota: la tabla presenta los resultados de la variable miedo. Se compone por 25 ítems; en la columna 1 el anunciado de la pregunta, en la columna 2 los datos válidos, en la columna 3 los datos perdidos, en la columna 4 la media ponderada, en la columna 5 la desviación estándar y en la columna 3 el rango.
Fuente: elaboración propia.

La variable silencio muestra 24 ítems como opciones que tenían los encuestados para definir cuáles de estas podrían ser lo motivos más fuertes para guardar silencio. De acuerdo con los resultados obtenidos, se presentan dos preguntas con una respuesta perdida cada una, lo que quiere decir que dos personas decidieron o pasaron por alto seleccionar estas opciones de respuesta.

En esta variable, considerada una de las que puede otorgar a esta investigación las posibles razones de los colaboradores de la UFPSO para permanecer en silencio, se puede destacar de acuerdo con los datos de la media que los colaboradores guardan silencio en su lugar de trabajo porque desean **evitar conflictos**, ya sea con sus compañeros de trabajo o con su jefe inmediato, esta pregunta obtuvo un 3,65 en la media con un rango de 4, lo cual ratifica que fue la más valorada.

Entre las 158 personas encuestadas se obtuvo que el siguiente dato con mayor relevancia fue, **para evitar represalias**, con una media en 3,11. Esto permite deducir que los colaboradores han sentido temor por decisiones en contra de sus contrataciones o ubicación y escalafón en la organización, ya que 43 personas manifiestan estar medianamente de acuerdo, es decir, que en algunas ocasiones pueden sentir represalias si opinan sobre algo que no sea adecuado para los directivos; 30 encuestados dijeron estar de acuerdo, lo que quiere decir que sí han sentido las consecuencias por haber expresado su inconformidad; y 36, que están totalmente convencidos que si hablan van a sufrir consecuencias laborales.

En este punto es importante mencionar que la universidad en el momento de aplicar la encuesta contaba con un alto número de su personal administrativo con una contratación a término fijo, específicamente 183 personas, quienes son contratados por 5 o 6 meses de duración, y dependiendo de la necesidad de la institución y su desempeño, su contrato es renovado. Esto puede ser uno de los motivos para que 109 encuestados tengan miedo a las represalias.

Los siguientes ítems con mayor puntuación en la media, son **para proteger a otra persona del daño** con 3,08, y **proteger a la organización** del con 3,01. Indicando que en muchas ocasiones los colaboradores guardan silencio porque sienten empatía por su empresa y compañeros de trabajo, lo que no les permite ser complemente honestos al hablar y decidir callar para no generar mayores problemas.

Por último, se considera importante mencionar que 99 personas, dato que ubica la media en 2,99 en el ítem **para proteger mi imagen o reputación**, se puede presentar por el tipo de organización analizada, en la que convergen múltiples directrices y jerarquías que hacen que decidan guardar silencio para mantener su reputación ya sea ante los estudiantes, los subordinados y los jefes superiores. En esta se ve reflejada la Teoría de campo de Elton Mayo, en la que se menciona que existen fuerzas como normas culturales, o expectativas del individuo que los restringen y no les permite expresar libremente lo sucedido, en este caso, se guarda silencio porque les es necesario mantener una imagen ante los demás sin importar lo que se tenga que ocultar.

4.3.2.4. Variable lealtad

Tabla 8. Lealtad

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
Siento los problemas de la institución como propios.	158	0	3,72	1,112	4
No siento como "una familia" esta organización.	158	0	2,61	1,395	4

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
No tengo ningún sentimiento hacia esta institución.	158	0	1,97	1,218	4
Esta institución significa mucho para mí.	158	0	4,02	1,097	4
No tengo sentido de pertenencia por esta institución, no me siento parte de ella.	158	0	1,96	1,21	4
Sería muy difícil para mí si tuviera que dejar esta institución.	158	0	3,56	1,274	4
Si yo decido dejar la institución ahora mismo tendría una gran ruptura en mi vida.	158	0	3,48	1,255	4
En este momento estoy en este trabajo solo por necesidad.	158	0	2,41	1,267	4
Creo no tener muchas oportunidades laborales si salgo de esta institución.	158	0	2,25	1,209	4

Nota: la tabla presenta los resultados de la variable miedo. Se compone por 9 ítems; en la columna 1 el anunciado de la pregunta, en la columna 2 los datos válidos, en la columna 3 los datos perdidos, en la columna 4 la media ponderada, en la columna 5 la desviación estándar y en la columna 3 el rango.
Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la variable **lealtad** son favorables para la organización, pues se observa una alta valoración en la pregunta sobre lo que significa la universidad para los encuestados, con una media de 4,02 y baja desviación de 1.097, indica que los colaboradores sienten apego por la institución, que sin importar los motivos y circunstancias que los llevan a guardar silencio, para ellos esta institución se ha convertido en su casa, lo cual es ratificado con la primera pregunta de esta variable, en la que manifiestan con un 3,72 de puntuación en la media, que se sienten identificados con los problemas de la institución.

Sumado a lo anterior, se observa una muy baja valoración en la media en la afirmación de **no tener ningún sentimiento hacia la empresa**, en lo que se observa que el puntaje en la media es de 1,97, indicando los buenos sentimientos hacia su lugar de trabajo.

De acuerdo con la escala de valoración esta variable se puede ubicar como una fortaleza para la institución.

4.3.2.5. Variable satisfacción personal

Tabla 9. Satisfacción personal

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
Yo sería muy feliz si pasara el resto de mi carrera en esta institución.	158	0	3,49	1,138	4
Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	158	0	3,78	1,127	4
Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de manera adecuada.	158	0	3,16	1,167	4
No me importaría trabajar para una compañía diferente si la naturaleza del trabajo fuera similar.	157	1	3,06	1,164	4
Creo que los valores de la compañía y mis valores son similares.	157	1	3,46	0,99	4
Me siento orgulloso de decir que estoy trabajando para esta organización.	157	1	4,04	1,006	4
Esta organización me anima a poner el máximo esfuerzo con el fin de ser más productivos.	158	0	3,58	1,175	4
Estoy muy satisfecho con mi decisión de venir y trabajar para esta institución en comparación con otras oportunidades que tuve cuando estaba buscando un trabajo.	158	0	3,63	1,159	4

Nota: la tabla presenta los resultados de la variable miedo. Se compone por 9 ítems; en la columna 1 el anunciado de la pregunta, en la columna 2 los datos válidos, en la columna 3 los datos perdidos, en la columna 4 la media ponderad, en la columna 5 la desviación estándar y en la columna 3 el rango.
Fuente: elaboración propia.

La satisfacción personal es vital para lograr que los colaboradores se sientan a gusto en una organización y se sientan motivados a dar lo mejor en cada proceso.

De acuerdo con los resultados obtenidos se debe destacar que en una media de 4,04 y una desviación baja entre las opiniones, lo colaboradores se sientan muy orgullosos de pertenecer a esta casa de estudios, lo que la ubica en una escala de valoración alta como fortaleza.

Así mismo, se observa que los encuestados sienten que, pese a que no todo es perfecto, han podido lograr cosas valiosas gracias al trabajo en la institución.

posiblemente se refiera a mejorar su estabilidad económica, logros académicos y profesionales.

Igualmente se sienten satisfechos de tomar la decisión de trabajar en esta institución con una media de 3,78, lo que se podría ubicar en la escala de valoración como una oportunidad de mejora con mediana prioridad.

Por otro lado, se observa que 59 personas que conformaron la media de 3,06, meditarían en la idea de aceptar otro trabajo si las condiciones fueran similares, esto se puede presentar por el tipo de contratación que la institución maneja actualmente.

4.3.2.6. Variable relación con los compañeros de trabajo

Tabla 10. Relación con los compañeros de trabajo

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros de trabajo.	158	0	3,7	1,133	4
Me parece que los compañeros de trabajo me culpan de algunos de sus problemas.	158	0	2,2	1,274	4
Cuando me reúno con el equipo de trabajo expreso mis opiniones con libertad.	158	0	3,79	1,022	4
Siento que en el equipo de trabajo hay un líder que no me permite expresar mis opiniones.	158	0	2,56	1,333	4
Tengo plena confianza para comentarle a mis compañeros de cualquier situación presentada en mi área de trabajo.	157	1	3,59	1,103	4
Siento que mi forma de trabajar y expresarme es respetada por mis compañeros de trabajo.	158	0	3,7	1,11	4
Recibo muchas críticas por mis compañeros de trabajo.	157	1	2,26	1,272	4
Siento que mi condición sexual es un obstáculo para tener una mejor relación laboral.	158	0	1,81	1,157	4

Nota: la tabla presenta los resultados de la variable miedo. Se compone por 10 ítems: en la columna , el anunciado de la pregunta, en la columna 2 los datos válidos, en la columna 3 los datos perdidos, en la columna 4 la media ponderada, en la columna 5 la desviación estándar y en la columna 3 el rango.

Fuente: elaboración propia.

En esta variable se puede considerar que las medias no sobrepasan el 3,79, es decir, que ningún ítem fue valorado como fortaleza, sino como aceptable, lo que puede revelar que las relaciones con los demás compañeros de trabajo no están en un buen momento. A ello se le agrega que aunque no se puede asegurar de la existencia de un mal ambiente laboral, puede haber aspectos por mejorar, como la expresión con libertad en el equipo de trabajo de las opiniones, como crear con facilidad un ambiente agradable, y la confianza entre ellos.

Sin embargo, se debe destacar que en esta institución no se presenta como un factor débil la orientación sexual como obstáculo para las relaciones laborales; aunque es importante tener en cuenta que 24 personas sienten algún tipo de rechazo indirecto, que 15 sí lo han sentido en algún momento y 4 encuestados definitivamente aseguran que su orientación ha sido un obstáculo para expresarse y aportar en el equipo de trabajo.

Se considera que esta variable debe ser tenida en cuenta como una oportunidad de mejora con mediana prioridad en el plan de acción para la mejora continua.

4.3.2.7 Variable: estrés laboral

Tabla 11. Estrés laboral

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.	158	0	2,23	1,268	4
Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada del trabajo me siento fatigado.	158	0	2,58	1,243	4
Siento que puedo entender fácilmente a los demás compañeros de trabajo.	158	0	3,61	1,058	4
Siento que estoy tratando a algunos estudiantes, otros clientes o compañeros de trabajo como si fueran objetos impersonales.	158	0	2,06	1,238	4
Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.	158	0	2,37	1,318	4
Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mi área de trabajo.	158	0	3,7	1,075	4
Siento que mi trabajo me está desgastando.	158	0	2,65	1,237	4
Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.	158	0	3,74	1,113	4

Preguntas	Válido	Perdido	Media	Desviación	Rango
Siento que me he hecho más duro con la gente.	158	0	2,37	1,153	4
Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.	158	0	2,13	1,188	4
Me siento con mucha energía en mi trabajo.	158	0	3,6	1,194	4
Me siento frustrado en mi trabajo.	158	0	2,09	1,204	4
Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a los demás	158	0	1,74	1,163	4

Nota: la tabla presenta los resultados de la variable miedo. Se compone por 14 ítems; en la columna 1 el anunciado de la pregunta, en la columna 2 los datos válidos, en la columna 3 los datos perdidos, en la columna 4 la media ponderada, en la columna 5 la desviación estándar y en la columna 3 el rango.
Fuente: elaboración propia.

Al igual que la anterior variable, esta que hace referencia al estrés laboral, presenta una media a nivel general entre 2,09 a 3,70, ubicándose en la escala de oportunidad de mejora.

Se debe destacar que las medias con más alta valoración son las positivas, en las que los colaboradores sienten que son eficientes con 3,70, que han influenciado para bien en otros con 3,74 y que se sienten con mucha energía.

No obstante, se debe acotar que hay un número representativo de colaboradores que indican estar sintiéndose con **baja energía** para ir a trabajar; específicamente 44 dijeron estar mediamente de acuerdo con esta apreciación y 36 estar de acuerdo, indicando que podría estar iniciándose un efecto *bornout*.

4.3.3. Entrevista en profundidad

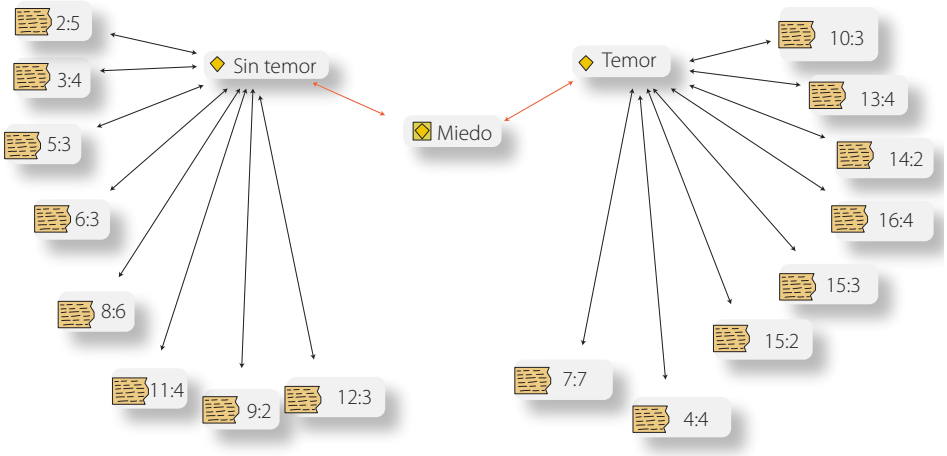
Se desarrolló la entrevista a profundidad con 16 colaboradores de la institución. Por el tema de investigación y respeto a las respuestas entregadas por las personas, se optó por guardar en secreto el nombre y cargo de los entrevistados.

Para la clasificación de los resultados las entrevistas se cargaron y analizaron en el programa estadístico *ATLAS.TI*, de esta manera relacionar las respuestas de los entrevistados y obtener 3 categorías como miedo, silencio y voz, que conformaron la red de clasificación:

4.3.3.1. Categoría miedo

La primera red de codificación hace referencia a la categoría miedo con dos subcategorías, sin temor y temor.

Figura 10. Categoría miedo



Fuente: elaboración propia.

En la categoría **miedo** se logró observar que las respuestas de los entrevistados están divididas, pero esta se presenta de acuerdo con el tipo de contratación de quien respondía las preguntas.

En la pregunta número tres, de **sí en su lugar de trabajo siente temor para expresar sus opiniones**, 8 participantes dijeron que sí, que por el cargo que desempañan y tipo de contratación le genera temor expresar todo lo que sienten, u opinar cuando ven algo injusto. Este es el caso de los contratos a término fijo con cargos de secretarias y administrativos como profesionales de apoyo. Fue común encontrar expresiones como: "**los docentes de planta son quienes siempre tienen la razón, y si algo no les gusta, lo remueven del puesto o no lo contratan más en el siguiente semestre**".

Igualmente, afirmaciones como "a veces siento temor de decir mis ideas porque en ocasiones no está bien visto que un funcionario contratado hable de ciertos temas en la institución". Lo anterior puede presentarse por el tipo de estructura organizacional que maneja la institución, la cual es vertical o de comunicación descendente, en la que existe una jerarquización que otorgan cierto poder a un grupo de funcionarios que podrían amedrentar a sus subordinados ejerciendo control e imponiendo el temor.

Por otro lado, quienes mencionaron no sentir temor fueron aquellos que tienen un cargo directivo, son docentes de planta o manejan un buen ambiente laboral en la dependencia en la que se encuentra laborando, entendiendo que la universidad es una organización con gran cantidad de oficinas, la cuales cuentan con un grupo de colaboradores y, comprendiendo el ambiente laboral que manejen y el líder o jefe, se puede manifestar con libertad las opiniones.

En esta categoría de **sin temor** se recabaron frase como: "yo siento que no es un temor fuerte el que yo pueda expresar las ideas, no lo veo de esa manera" y otras como: "no siento temor, siempre expreso mis ideas abiertamente y enfrento lo que suceda".

De acuerdo con las conversaciones establecidas se obtienen testimonios como que no sienten temor porque no están en una posición de esclavizarse por algo, que manifiestan su punto de vista con respeto y que lo hacen con el propósito de mejorar procesos necesarios para la dependencia en la que laboran.

En esta categoría se puede ver reflejado lo que mencionaba Delgado (2005) "cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento" (p. 368). En cada oficina se observa que el liderazgo ha marcado este estilo propio y ha sido clave para infundir temor, o darle a libertad su equipo de trabajo para que manifieste sus opiniones.

4.3.3.2. Categoría silencio

Otra gran categoría destacada en es el silencio, el cual fue analizado con las preguntas número 1, 2 y 4. Resultando subcategorías como: **represalias, proteger a los compañeros, nivel jerárquico, mala relación con alguien, evitar conflictos, las ideas no se tienen en cuenta**. Estas pueden ser evidenciarse en la siguiente figura de red de codificación:

Figura 11. Categoría silencio

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura anterior una de las razones para guardar silencio que mayor tuvo incidencia y que manifestaban los entrevistados fue que las **ideas no son tenidas en cuenta**. Comentan que en muchas ocasiones han realizado sus aportes para el mejoramiento o cambio del algún proceso, pero que estas ideas

no fueron escuchadas, por lo tanto decidieron no volver a opinar para no desgastarse guardando silencio intencionalmente y no sentirse afectados o simplemente hacer lo que diga el jefe inmediato.

Otra de las razones que fue definida como subcategoría, por poseer la mayoría de las opiniones, es **evitar conflictos**. Uno de los directivos entrevistado mencionaba que existe cierta clase información que no es bueno para el ambiente laboral mencionar, que, en algunas ocasiones, para evitar conflictos entre compañeros de trabajo, le parecía mejor, ser prudente y callar.

Otro colaborador resaltó que cada vez que hablaba cuando veía alguna situación injusta o decisiones erradas por los directivos o docentes de planta, se creaban conflictos con los jefes, porque ellos no recibían las sugerencias desde el punto profesional, sino por el contrario, interpretaban las cosas como ataques personales, lo que le motivó a callar y continuar así, pese a las injusticias de las que era testigo.

Otro argumento para querer evitar conflictos es por el mal ambiente laboral en algunas dependencias, por querer mejorar estas relaciones laborales, deciden no hablar para evitar herir susceptibilidades.

La siguiente razón o subcategoría es el **nivel jerárquico**, porque en seis ocasiones indicaron que no se sentían en libertad para expresar sus ideas y puntos de vista, sentían no estar en una posición que les diera la confianza para hacerlo, su cargo en la empresa y tipo de contratación les limitaba realizar aportes que les hiciera ver como entrometido.

Mencionaban que se sentirían en libertad para realizar aportes cuando los docentes de planta concedieran la confianza para hacerlo sin compromiso alguno.

Uno de los menos mencionados fue el temor a las **represalias**, señalaban que, aunque existen muchas razones para callar, no sentían un temor aterrador a las represalias puesto que consideraban que por ser profesionales y docentes en el área no deben amedrentarse a que atenten contra su contrato o negarles solicitudes que están dentro del marco legal.

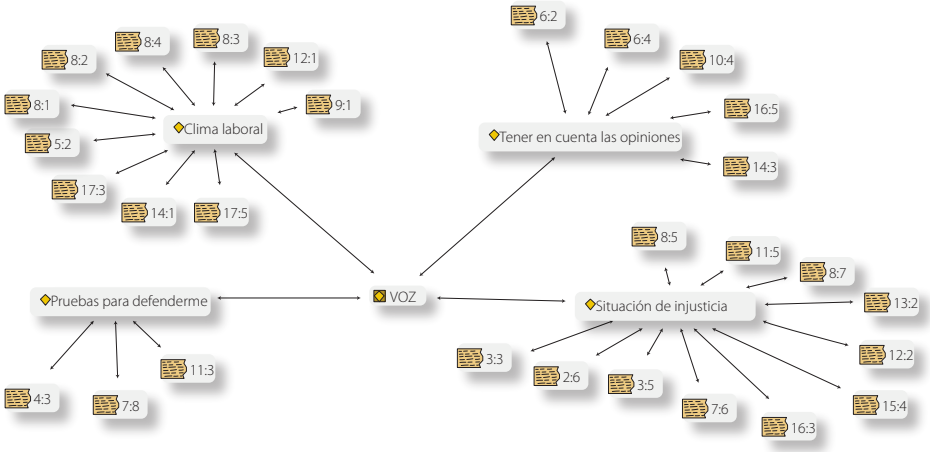
En esta subcategoría quienes mencionaban esta razón, lo citaban porque no hacen parte de nivel directivo, ni administrativo, sino que son colaboradores que no sienten que tengan otras oportunidades labores y quieren proteger su empleo.

Por su parte, dado los resultados, a los entrevistados no les es una prioridad guardar silencio por **proteger a los demás compañeros**. Solo dos personas aludían que guardaban silencio por proteger a otros. Pero algo que sí fue notorio en las demás entrevistas es que una de las razones para hablar sería para defender a sus estudiantes y a su equipo de trabajo.

4.3.3.3. Categoría voz

En la siguiente red de codificación de la categoría voz se observarán cuatro subcategorías que presentan los motivos que tienen los colaboradores de la UFPSO para romper su silencio:

Figura 12. Categoría voz



Fuente: elaboración propia.

Uno de los motivos que ejerce más fuerza para animar a los administrativos, directivos y demás colaboradores de la institución analizada son **situaciones de injusticia**. Indicaban que la empatía por sus compañeros de trabajo y estudiantes les motiva a hablar y abogar cuando son testigos de dichas injusticias. Agregaban que buscarían la forma de aclarar la situación e intervenir para solucionar la problemática.

Sumado a lo anterior, las relaciones labores se han convertido en un factor fundamental para hablar, consideran que el diálogo es el mejor camino para evitar mal entendidos entre compañeros y ayudar a otros cuando esté cometiendo algún error. **El ambiente laboral** sería una razón para buscar la manera de alzar su voz.

El sentirse escuchado, y valorado sería un aliciente, que de alguna manera mejoraría la confianza del colaborador para expresarse libremente. **Que las ideas sean tenidas en cuenta** les motivaría a continuar aportando en la mejora continua y objetivos de la institución.

Finalmente, con baja frecuencia, el **tener pruebas para defenderse**, les daría la seguridad para hablar y tratar de solucionar cualquier problemática o mal entendido en la que se encuentren inmersos, mencionan algunos entrevistados.

4.3.4. Triangulación de resultados

Se estableció una matriz de triangulación, complemento y coincidencia entre los resultados obtenidos, la cual permitió organizar la información y hacer un análisis de los datos cualitativos y cuantitativos.

Tabla 12. Matriz triangulación de resultados

	Vertiente cuantitativa/variable/ hallazgo	Vertiente cualitativa/ variable/hallazgo	Observación
Variable/ hallazgo	Miedo	Miedo	
	Posición dividida, el temor no es un sentimiento general.	La mitad de los entrevistados mencionan que no sienten temor.	Esta es una coincidencia entre las dos vertientes.
	Expresión	Voz	
	Los colaboradores se sienten medianamente libres para expresar desacuerdo frente a tema de la universidad y la oficina.	El colaborador habla en situaciones de injusticia.	En esta variable no se observan coincidencias, pero se logra complementar los resultados a tener en cuenta en el plan de acción de mejoramiento.
	Adaptan las malas noticias aversiones amables.	Habla para mejorar el ambiente laboral.	
	Silencio	Silencio	
	No expresan con libertad los desacuerdos sobre condiciones laborales.	Las ideas no son tenidas en cuenta.	Se obtiene una coincidencia y cuatro aspectos que se complementan.
	Retienen conocimientos para protegerse.	Amedrantados por el nivel jerárquico.	
	Para evitar conflictos.	Evitar conflictos.	
	Para evitar represalias.		

Nota: la tabla presenta el comparativo de los resultados más relevantes de la vertiente cuantitativa y la vertiente cualitativa. En las primeras columnas se encuentra los hallazgos por variable y en la última las observaciones.

4.3.5. Plan de acción

Después del análisis de la información recolectada, se estableció una propuesta de acciones estratégicas que permite a la institución fortalecer sus puntos positivos encontrados en la investigación y mejorar los negativos.

4.3.5.1. Identificación de las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades

Para establecer las actividades del plan de acción que conlleven a la mejora es necesario, a partir de los resultados obtenidos en las encuesta y entrevista en profundidad, establecer las fortalezas, las oportunidades de mejora, las cuales son los hallazgos con baja prioridad por ser valorados en su mayoría como mediamente de acuerdo, y las debilidades, las cuales merecen una acción de alta prioridad.

Fortalezas

- No se sienten aterrorizados en su lugar de trabajo, expresan sus opiniones sin temor en los momentos que consideren pertinentes.
- No han recibido instrucciones para no hablar.
- Los colaboradores sienten empatía por sus compañeros de trabajo.
- Se observa sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.
- Los colaboradores se sienten orgullosos por trabajar en esta institución.
- El clima laboral es favorable.

Oportunidades de mejora

- Elegir los momentos adecuados y con los jefes de planta para comunicar las opiniones libremente con el propósito de no dejar pasar una idea interesante que pueda mejorar alguna problemática.
- Expresar desacuerdos sobre temas de la oficina, universidad y condiciones laborales.
- Compartir la información y los conocimientos sin temor a sentir inestabilidad laboral.
- Aplicar medidas preventivas para minimizar el estrés laboral que pueden indicar el inicio del efecto *bornout* en los colaboradores.

Debilidades

- Adaptan las malas noticias con versiones amables.
- Silencio por temor a represalias de no ser contratados en el siguiente periodo, por ser cambiados de puesto o que sus propuestas no sean valoradas.

- Ocultar información para mantener una imagen o reputación.
- Silencio para evitar conflictos con los jefes y compañeros de trabajo.
- Sentirse amedrantados por los niveles jerárquicos.

Por ser analizada la institución en general se diseñará un plan de acción de mejoramiento que debe ser liderado por la dependencia de bienestar universitario, en compañía de profesionales la psicóloga, la trabajadora y el comunicador social encargado.

Público

- Se establecerán acciones que serán dirigidas solo a los directivos y docentes de planta.
- Por separado se proponen actividades direccionadas a los administrativos como secretarias y secretarios, profesionales de apoyo, líderes de procesos y personal se servicios generales.

Mensaje

- Los contenidos se abordarán de acuerdo con las necesidades identificadas como oportunidades de mejora y debilidades de acuerdo con las expresiones de recabadas en la entrevista en profundidad y las afirmaciones en la encuesta.

Las temáticas se abordarán a partir de:

- **Comunicación asertiva:** según Romero y Castillo (2019) el asertividad se puede definir como "la habilidad social que tiene una persona de expresar clara y directamente sus opiniones, deseos y sentimientos acerca de algo con el fin de encaminar cualquier relación comunicativa a un espacio de negociación común" (p. 41). Esto es precisamente lo que se pretende hacer con las acciones propuesta para mejorar, que los colaboradores de la universidad adquieran la destreza de comunicar sus puntos de vista de manera respetuosa y con el propósito siempre de llegar a un acuerdo común.
- **Liderazgo:** el mensaje que se pretende abordar en este apartado es ilustrar a los directivos que de acuerdo con Escandón y Hurtado (2016) "la tarea está entonces en lograr maximizar el potencial de los colaboradores a través de la delegación, confianza, escucha y cuestionamiento" (p. 139), en este sentido se hablará de los tres tipos de líderes: autocrático, democrático y liberal.
- **Clima laboral:** para abracar los mensajes en esta temática es necesario conocer el concepto de clima laboral, el cual según Cuadra y Veloso (2007)

alude a "los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento" (p. 48). Estos comportamientos deben regirse por la satisfacción laboral, el respeto y la confianza para manifestar las opiniones y desacuerdo.

Gestión del conocimiento a través de equipos de trabajo: la institución debe mejorar el rendimiento de sus colaboradores y que no exista retención de la información y conocimiento, por lo tanto, se debe crear equipos de trabajo para la gestión del conocimiento, que en palabra de Zárraga y García (2003, p. 68) se puede definir con el hecho de que la gestión del conocimiento la podemos conceptuar como un proceso cuyo *input* es el conocimiento individual poseído por el individuo el cual se crea, se transfiere y se integra en equipos de trabajo constituidos en la empresa y cuyo *output* es el conocimiento organizativo que es fuente de ventajas competitivas.

Actividades

» Se debe crear una secuencia de trabajo que consolide el hacer comunicacional entre los colaboradores de la UFPSO, al punto que sean ellos mismos quienes sigan aportando ideas de mejora.

Canales

» Para el desarrollo del **Plan acción de Comunicación**, se requiere de instrumentos comunicacionales como: mensajería instantánea, página web, sistema de carteleras, correo electrónico, reuniones grupales, entre otros.

Figura 13. Líneas de intervención

1

Activa tu escucha: en esta línea de intervención se pretende proponer acciones que motiven a los colaboradores por dependencia a comprender las ideas y deseos del otro compañero. Tomarse un tiempo para interpretar correctamente la comunicación verbal y no verbal y desarrollar la habilidad para conectarlos y mostrar a su interlocutor el respeto y la atención que merece.

Seguido de esto, mejorar la expresión de la retroalimentación ante lo entendido y analizado, para posteriormente expresar sus deseos.

2

Transforma tu liderazgo: es notorio que muchos piensan que ser líder es ejercer el control sobre algo o alguien, ser responsable de una proyecto o proceso o el que toma las decisiones a su antojo; por eso es importante conocer que a medida que avanza el mundo, las formas de relacionarnos cambian. En esta línea de intervención se pretende transformar a los líderes de las UFPSO para optimizar el rendimiento de sus colaboradores y el logro de los objetivos.

3

Interconectados: se requiere mejorar la cohesión interna entre los compañeros de trabajo y lo líderes de procesos, con esto se pretende aportar para que el clima laboral sea favorable en los miembros de cada dependencia, además de propiciar la gestión del conocimiento.

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Línea de intervención

Línea de intervención		
1	Motivar a los colaboradores a interpretar correctamente la comunicación verbal y no verbal para mostrar a su interlocutor el respeto y la atención que merece.	Activa tu escucha

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Actividad/objetivo

<table>
<tr><th colspan="2">Actividad</th><th colspan="3">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">“Eduentretenimiento” en las pausas activas para realizar actividades que tengan que ver con aprender a escuchar, como: estrategia del espejo, aprender a decir no, etc.</td><td colspan="3">Generar en los colaboradores de la UFPSO conocimientos y habilidades para aplicar técnicas de comunicación asertiva con los demás compañeros para hacerlos reflexionar su estilo de comunicación.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Meta</th><th colspan="3">Indicadores</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="4">• Fomentar la confianza entre compañeros de trabajo y expresar de manera respetuosa las opiniones o desacuerdos.
• Desarrollar una mejor comunicación en cada oficina.</td><th>Realización física</th><th>De impacto</th><th>Presupuesto</th></tr>
<tr><td>Organizar el cronograma de las dinámicas y responsables de liderar cada sesión.</td><td>Mínimo 6 actividades al mes.</td><td rowspan="3">Asignado por subdirección administrativa.</td></tr>
<tr><td>Realización de la convocatoria por separado con cada responsable para explicar las dinámicas.</td><td rowspan="2">Asistencia del 90 % de los miembros de la oficina.</td></tr>
<tr><td>Elaboración de la cartilla con las actividades y entregarlas en cada oficina.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Canales o recursos</th><th colspan="3">Público objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Recurso humano
• Personal profesional para capacitar a los participantes
• Personal de apoyo
• Recurso técnico y tecnológico
• Computadores
• Software de diseño
• Material de papelería
• Recurso financiero</td><td colspan="3">Público interno: colaboradores de cada oficina de la UFPSO.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cronograma</th><th colspan="3">Responsables</th></tr>
<tr><td>Año</td><td>2021</td><td colspan="3" rowspan="3">Encargado de bienestar universitario.</td></tr>
<tr><td>Mes</td><td>Febrero</td></tr>
<tr><td>Día</td><td>Por convenir</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">Actividad</th><th colspan="3">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nombrar una persona en cada dependencia que sea catalizadora de las comunicaciones internas.</td><td colspan="3">Fomentar y fortalecer la comunicación como parte del desarrollo de la gestión de la comunicación para motivar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Meta</th><th colspan="3">Indicadores</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="4">Consolidar mínimo 10 propuestas.</td><th>Realización física</th><th>De impacto</th><th>Presupuesto</th></tr>
<tr><td>Nombramiento interno del responsable.</td><td rowspan="3">Número de propuesta/ número de dependencias de la UFPSO.</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Elaboración de la propuesta por cada oficina para cumplimiento de la visión y la misión institucional.</td></tr>
<tr><td>Publicación de las propuestas en la página web de la institución.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Reconocimiento a la mejor propuesta por parte del director de la universidad.</td><td></td><td>Asignado por subdirección administrativa.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Canales o recursos</th><th colspan="3">Público objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">Recurso humano responsable por oficina colaborada UFPSO.</td><td colspan="3" rowspan="2">Público interno: colaboradores de la UFPSO.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Recurso institucional.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cronograma</th><th colspan="3">Responsables</th></tr>
<tr><td>Año</td><td>2021</td><td colspan="3" rowspan="3">Encargado de bienestar universitario y delegado por dependencia.</td></tr>
<tr><td>Mes</td><td>marzo</td></tr>
<tr><td>Día</td><td>Por convenir</td></tr>
</table>

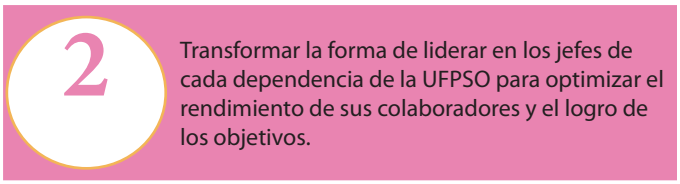
<table>
<tr><th colspan="2">Meta</th><th colspan="3">Indicadores</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="3">Propiciar el aprendizaje organizacional y la disposición de cambio en la forma de expresarnos.</td><td>Realización física</td><td>De impacto</td><td>Presupuesto</td></tr>
<tr><td>Organización del cronograma de para los talleres.</td><td>10 talleres por semestre académico.</td><td rowspan="2">Asignado por subdirección administrativa.</td></tr>
<tr><td>Realizar la convocatoria a través de los medios de comunicación institucionales.

Gestionar la participación de profesionales o coach en comunicación asertiva.</td><td>Participación del 80 % del personal por año.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Canales o recursos</th><th colspan="3">Público objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Recurso humano
• Profesional de la comunicación
• Recurso técnico y tecnológico
• Computador
• Material de papelería
• Recurso financiero</td><td colspan="3">Público interno: colaboradores de la UFPSO.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cronograma</th><th colspan="3">Responsables</th></tr>
<tr><td>Año</td><td>2021</td><td colspan="3" rowspan="3">Encargado de bienestar universitario y jefes de área.</td></tr>
<tr><td>Mes</td><td>Marzo a mayo</td></tr>
<tr><td>Día</td><td>Por convenir</td></tr>
<tr><th colspan="2">Actividad</th><th colspan="3">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">Consolidar que cada dependencia establece un día al mes para trabajar en un espacio libre y propiciar el diálogo y las nuevas ideas del equipo de trabajo.</td><td colspan="3">Propiciar la cultura de diálogo y expresión libre de ideas, opiniones y desacuerdos.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">Meta</th><th colspan="3">Indicadores</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="4">Establecer que por lo menos el 50 % de las oficinas realicen la actividad.</td><td>Realización física</td><td>De impacto</td><td>Presupuesto</td></tr>
<tr><td>Creación de un logotipo y flyer para promover que cada dependencia define un día de diálogo al aire libre.</td><td rowspan="3">Recibir la notificación de mínimo 10 oficinas sobre el día que definirán la realización de la actividad.</td><td rowspan="3">Asignado por subdirección administrativa.</td></tr>
<tr><td>Realizar la difusión de la información por medios de comunicación institucionales.</td></tr>
<tr><td>Encargar a un responsable de bienestar universitario para hablar de la estrategia a cada jefe de las oficinas.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Canales o recursos</th><th colspan="3">Público objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Recurso humano
• Profesional de la comunicación
• Recurso técnico y tecnológico
• Computador
• Material de papelería
• Recurso financiero</td><td colspan="3">Público interno: colaboradores de la UFPSO.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cronograma</th><th colspan="3">Responsables</th></tr>
<tr><td>Año</td><td>2021</td><td colspan="3" rowspan="3">Jefes de área.</td></tr>
<tr><td>Mes</td><td>Febrero</td></tr>
<tr><td>Día</td><td>Por convenir</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Transforma tu liderazgo



Transforma tu liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Actividad/objetivo 2

<table>
<tr><th colspan="2">Actividad</th><th colspan="3">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">Portafolio de formación y capacitación para aprender la nueva forma de liderazgo en la actualidad.</td><td colspan="3">Desarrollar conocimiento y capacidades en los directivos y jefes de las dependencias para transformar su liderazgo.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Meta</th><th colspan="3">Indicadores</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Formar mínimamente 2 líderes por eje misional de la institución.</td><th>Realización física</th><th>De impacto</th><th>Presupuestal</th></tr>
<tr><td>• Elaboración de la estructura temática de las capacitaciones.
• Realización de la convocatoria.
• Elaboración del material POP.</td><td>• Mínimo 3 capacitaciones al año.
• Asistencia del 50 % de los ciudadanos convocados.</td><td>Asignado por subdirección administrativa.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Canales o recursos</th><th colspan="3">Público objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Recurso humano
• Miembros del equipo directivo
• Profesional en comunicación
• Recurso técnico y tecnológico
• Computadores
• Aparatos de proyección visual
• Otros
• Recurso financiero</td><td colspan="3">Público interno: directivos y jefes de área.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cronograma</th><th colspan="3">Responsables</th></tr>
<tr><td>Año</td><td>2021</td><td colspan="3" rowspan="3">Encargado de bienestar universitario.</td></tr>
<tr><td>Mes</td><td>Marzo -noviembre</td></tr>
<tr><td>Día</td><td>Por convenir</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Actividad/objetivo 3

<table>
<tr><th colspan="2">Actividad</th><th colspan="3">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">Minimiza las jerarquías.</td><td colspan="3">Motivar a los jefes de área a entablar un trato más directo y amable con su equipo de trabajo.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Meta</th><th colspan="3">Indicadores</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Establecer una comunicación directa con el 90 % de los jefes de área.
Lograr que los colaboradores se sientan con más confianza para expresar sus ideas.</td><td>Realización física</td><td>De impacto</td><td>Presupuestal</td></tr>
<tr><td>• Diseñar infografías con tips para mejorar el trato con el equipo de trabajo que lidera.
• Enviar los tips cada lunes como inicio de semana laboral a través del correo institucional y WhatsApp con previa aprobación por el receptor.</td><td>• Número de infografías enviadas al mes.
• Número de interacciones.</td><td>Asignado por subdirección administrativa.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Canales o recursos</th><th colspan="3">Público objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Recurso humano
• Comunicador social
• Diseñador gráfico
• Recurso técnico y tecnológico
• Recurso financiero</td><td colspan="3">Público interno: jefes de área.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cronograma</th><th colspan="3">Responsables</th></tr>
<tr><td>Año</td><td>2021</td><td colspan="3" rowspan="3">Encargado de bienestar universitario.</td></tr>
<tr><td>Mes</td><td>Todo el tiempo</td></tr>
<tr><td>Día</td><td>Por convenir</td></tr>
</table>

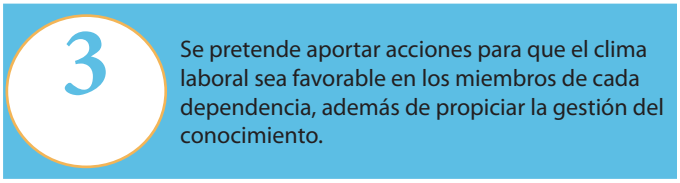
Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Actividad/objetivo 4

<table>
<tr><th colspan="2">Actividad</th><th colspan="3">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">“Vocabulario empresarial”. Crear una cartilla didáctica sobre resolución de conflictos en los equipos de trabajo.</td><td colspan="3">Elaborar y promocionar una cartilla que contenga información clara y precisa sobre la resolución de conflictos empresariales para mejorar el liderazgo de los jefes de área o dependencias.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Meta</th><th colspan="3">Indicadores</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Crear un modelo de cartilla didáctica que será replicada en todos los colaboradores de la universidad en especial en los directivos.</td><th>Realización física</th><th>De impacto</th><th>Presupuestal</th></tr>
<tr><td>• Conformar los equipos de trabajo.
• Definir los profesionales para la orientación de los equipos de trabajo.
• Diseño de la cartilla.
• Impresión de 100 ejemplares en la primera fase.</td><td>• Entrega de los primeros 100 ejemplares de la cartilla.
• Gestión para la impresión de otros 200 ejemplares en la segunda fase.</td><td>Asignado por subdirección administrativa.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Canales o recursos</th><th colspan="3">Público objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Recurso humano
• Profesional del área.
• Directivos de cada dependencia
• Apoyo de los profesionales del bienestar universitario.
• Recurso técnico y tecnológico
• Computador
• Otros
• Recurso financiero</td><td colspan="3">Público interno: jefes de área y demás colaboradores de la universidad.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cronograma</td><td colspan="3">Responsables</td></tr>
<tr><td>Año</td><td>2021</td><td colspan="3" rowspan="3">Encargados de bienestar universitarios y jefes de área.</td></tr>
<tr><td>Mes</td><td>Febrero-abril</td></tr>
<tr><td>Día</td><td>Por convenir</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Interconectados



Interconectados

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Actividad/objetivo 5

Actividad	Objetivo		
Viernes de desayuno con el jefe.	Crear un ambiente de cordialidad, armonía, unión y confianza entre el equipo de trabajo.		
Meta	**Indicadores**		
	Realización física	**De impacto**	**Presupuestal**
Definir esta actividad como parte de la cultura organizacional.	Designar un responsable para organizar el menú del desayuno y lugar de cada viernes, para no colapsar el restaurante y cafeterías de la universidad.	Número de días cumplidos/ número total de miembros de la dependencia.	Asignado por subdirección administrativa.
Canales o recursos	**Público objetivo**		
• Recurso humano • Personal de cada dependencia • Recurso financiero	Público interno: colaboradores de la universidad.		
Cronograma		**Responsables**	
Año	2021	Encargados de bienestar universitario y jefes de área.	
Mes	Todo el tiempo		
Día	Por convenir		

<table>
<tr><th colspan="2">Actividad</th><th colspan="3">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">Intercambiando roles</td><td colspan="3">Crear mesas de trabajo para que los miembros del equipo compartan sus conocimientos de acuerdo con la función o cargo que cumple.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Meta</th><th colspan="3">Indicadores</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Participación del 95 % de los miembros del equipo de trabajo de cada dependencia.</td><th>Realización física</th><th>De impacto</th><th>Presupuestal</th></tr>
<tr><td>• Definir un día mensual para compartir las funciones que cumple cada miembro del equipo.
• Realizar el ejercicio de intercambiar roles para realizar la tarea del otro una vez por mes.</td><td>Número de participantes/ sobre total de colaboradores por dependencia.</td><td>Asignado por subdirección administrativa.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Canales o recursos</th><th colspan="3">Público objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Recurso humano, colaboradores de la UFPSO
• Recurso institucional, instalaciones, equipos de cómputo
• Recurso financiero</td><td colspan="3">Público interno: colaboradores de la universidad.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cronograma</th><th colspan="3">Responsables</th></tr>
<tr><td>Año</td><td>2020</td><td colspan="3" rowspan="3">Jefes de área.</td></tr>
<tr><td>Mes</td><td>Por convenir</td></tr>
<tr><td>Día</td><td>Por convenir</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Actividad/objetivo 6

<table>
<tr><th colspan="2">Actividad</th><th colspan="3">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">Reconociendo los logros.</td><td colspan="3">Motivar al colaborador para que continúe aportando al mejoramiento continuo de la calidad institucional.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Meta</th><th colspan="3">Indicadores</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">* Publicar en los medios de comunicación institucionales el aporte de los colaboradores en cada logro institucional.</td><th>Realización física</th><th>De impacto</th><th>Presupuestal</th></tr>
<tr><td>• Reconocimiento verbal por parte del jefe inmediato.
• Reconocimiento a la hoja de vida del colaborador.
• Publicar una nota de felicitación por el aporte a los logros de los objetivos institucionales.</td><td>Número de notas publicadas en los medios institucionales.</td><td>Asignado por subdirección administrativa.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Canales o recursos</th><th colspan="3">Público objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Recurso humano
• Jefe de cada dependencia
• Ofician medios
• Recurso técnico y tecnológico
• Computador
• Recurso financiero</td><td colspan="3">Público interno: colaboradores de la universidad.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cronograma</th><th colspan="3">Responsables</th></tr>
<tr><td>Año</td><td>2021</td><td colspan="3" rowspan="3">Directivos de la universidad y jefes de área.</td></tr>
<tr><td>Mes</td><td>Todo el tiempo</td></tr>
<tr><td>Día</td><td>Por convenir</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia.

4.3.5.2. Seguimiento, control y evaluación

El seguimiento del plan de acción se debe hacer de la siguiente manera:

» Establecer una matriz de seguimiento y control de las actividades.

» En cada taller, actividades de pausas activas y entrega de información se debe llevar un registro con la planilla institucional.

» Crear una base de datos con registro fotográfico de todas las actividades.

» Realizar una bitácora con las fechas y evidencia de envío de los *tips* de liderazgo a los líderes de proceso.

- Recibir por correo electrónico las propuestas y cronogramas de actividades de las dependencias.
- Organizar todas las notas publicadas de las actividades y reconocimientos.
- Crear una plantilla de avance de cada actividad en la que se escriba la meta y los indicadores de cada actividad establecida en el plan de acción para evaluar el cumplimiento cuantitativo de cada actividad.
- Aplicar una encuesta de satisfacción a todos los colaboradores sobre las actividades realizadas.
- Entrevistar a los jefes de área para conocer el avance en la expresión de ideas.
- Recopilar como un archivo histórico las nuevas ideas aportadas por los colaboradores de cada dependencia.

4.4. Discusión y conclusiones

Se contempla desde una perspectiva teórica-conceptual y desde la experiencia, que el silencio organizacional es una variable empresarial muy compleja de abordar y de establecer una medición objetiva, pues existen muchos elementos y razones para que se encuentre presente en las organizaciones, lo que muestra que de una u otra manera se debe trabajar en analizar las afectaciones que este traiga consigo, entendiendo que pueden ser positivas o negativas para la empresa.

Por otro lado, Brinsfield (2009) aporta unas posibles razones para guardar silencio, y de acuerdo con los resultados de esta investigación se destacan en la UFPSO las siguientes:

- No quería dañar a mi relación con otro.
- No quería crear tensión con el compañero de trabajo.
- Para evitar el conflicto con otro individuo.
- Para proteger mi relación con otro individuo.
- Para evitar el dañar los sentimientos de alguien.
- Para proteger a otra persona de los daños.
- Para proteger mi imagen o reputación.
- Sentí que era peligroso hablar.

Asimismo, se identifica la existencia de la voz como forma de silencio. Van Dyne (2001) aporta que existe la voz aquiescente, voz defensiva y la voz prosocial, de estas tres de identifica con mayor presencia la defensiva, puesto que las injusticias fueron el común denominador en los entrevistados para romper el silencio; y la prosocial, porque los colaboradores de la UFPSO, en muchas ocasiones, para mantener un buen clima laboral, prefiere dar la razón a otro y evitar conflictos.

El objetivo general de esta investigación fue analizar el silencio organizacional en los colaboradores de la universidad Francisco de Paula Santander en Ocaña, Colombia, partiendo del supuesto que este fenómeno existe en todas las empresas, pero que pocos son los directivos o gerentes que prestan atención a la identificación de las razones para que se presente, además de tener en cuenta las mejoras que se pueden evidenciar si se aborda a tiempo de la manera correcta.

Después de establecer una ruta teórica y conceptual se denotó que no todas las organizaciones son iguales, que no existe un método definido para la identificación del **silencio organizacional,** que cada persona es un mundo diferente y los estilos de comunicación son motivados de acuerdo con su estado emocional y laboral. Asimismo, se pudo identificar que el **miedo** puede ser visto de muchas formas, que no todas las personas lo sienten igual, que este se puede presentar de acuerdo con el líder, al lugar y circunstancias, además, puede ser vencido, motivado por las injusticias y el deseo de ayudar a los demás, como lo demostraron lo colaboradores focos de esta investigación.

Para finalizar, se puede afirmar que las jerarquías pueden establecer rupturas del buen clima organizacional o causar incomodidades laborales, puesto que con el solo hecho de existir, propician el silencio en los colaboradores de una empresa, lo cual invita a que este tema deba ser abordado correctamente con los directivos o jefes de área. Por lo anterior, es necesario desarrollar acciones estratégicas, basadas en el fortalecimiento de la comunicación, clima y cultura organizacional, que mejoren las relaciones humanas e incentiven a los colaboradores de las empresas a trabajar fuertemente por alcanzar los objetivos corporativos y el desarrollo personal.

GLOSARIO

Basado en el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) .

Efecto: resultado virtud de una causa.

Silencio: abstención de hablar.

Teoría: conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación.

Voz: Sonido producido por la vibración de las cuerdas vocales (Real Academia Española, 2022).

EPÍLOGO

Para el desarrollo organizacional es fundamental abordar temáticas como el **silencio organizacional**, porque permite reconocer las realidades comunicativas, de clima y cultura organizacional que se presenta en las empresas y que los colaboradores de una u otra manera viven en su día a día. Estas realidades presentan dos afectaciones, positivas y negativas, que deben ser revisadas con cautela y tratarlas con eficiencia para potencializar lo que se presenta en buena medida y buscar alternativas de solución a lo malo.

Este libro presentó elementos teóricos y conceptuales sobre el silencio organizacional, sus variables, elementos, tratamientos, causas y consecuencias, asimismo, tuvo presente un proceso de investigación desarrollado en la UFPSO, con el fin de evidenciar la importancia de abordar la temática central y buscar desde las directivas organizacionales la mejor forma de tratarlo.

Con este libro se evidencia cómo los procesos de investigación fortalecen y presentan alternativas de soluciones a las realidades que se presentan en el entorno desde una perspectiva del aprendizaje y la formación económica, social y empresarial, enfocada al impulso del desarrollo local desde una perspectiva organizacional.

REFERENCIAS

Brinsfield, C.T. (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. The Ohio State University. https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=osu1236294604&disposition=inline

Calderón, G., Serna, H. y Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial, Su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Diversitas: perspectivas en psicología. 9* (2),409-423 https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883690

Cortés, I. (2017). *Antecedentes y consecuencias del silencio organizativo: Análisis en una institución universitaria.* Universidad de Valencia.

Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales. 2* (22), 43-58. https://www.redalyc.org/pdf/650/65027764004.pdf

Delgado, M.L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía, JSTOR.*

Escandón, D. y Hurtado, A. (2016) *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. 32* (139), 137-145. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183

Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional (principios y aplicaciones)*. McGraw-Hill.

Guzmán, V. (2012). *Comunicación organización.* Red tercer Milenio. https://www.coursehero.com/file/38661643/Comunicacion-organizacionalpdf/

Guil, R. y Maestre, J.M. (1996). *Relaciones interpersonales: atracción, amor y sexualidad*. Psicología social.

Gomes, R. y Bruno, F. (2019*).* O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR,17* (2), 375-388. https://dx.doi.org/10.1590/1679-395174796

Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/interamericana.

Jiménez, A. (2013) *Comunicación.* Ediciones Díaz de Santos.

Köhler, H.D. y Artiles, M. (2005). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales.* Delta. Publicaciones Universitarias. https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n78/02102862n78p242.pdf

LePine, J.A. y 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* (2):326-36. https://www.researchgate.net/publication/11946883_Voice_and_Cooperative_Behavior_as_Contrasting_Forms_of_Contextual_Performance_Evidence_of_Differential_Relationships_with_Big_Five_Personality_Characteristics_and_Cognitive_Ability

LePine, J.A. y Van Dyne, L. (2003*).* Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior. 25* (4),439-459. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.249

Lewin, K. (1942). *La teoría del campo y el aprendizaje*. https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf

Leyva, M. y Juanm, M. (2007). Silencio organizacional. Revisión bibliográfica de las razones y consecuencias del silencio en el trabajo. *Index enferm. 16* (57),33- 36. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962007000200007&lang=es

López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa.* Universidad Autónoma de Barcelona.

Morrison, E. y Milleken, F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*. *25* (4), 706-725. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697

Morrison, E. y Milleken, F. (2003). *An exploratory study of employee silence: problems that employees don't report on the rise and why.* https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00387

Morrison, E. y Milleken, F. (2003). Guest Editors' Introduction peaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of management studies. 40* (6). https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00383

Morató, J. (2014). *La comunicación corporativa.* Editorial UOC. https://sibdigital.ufpso.edu.co:2303/es/ereader/ufpso/114039?page=58

Noelle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio Opinión pública: nuestra piel social*. https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/noelle_neumann.pdf

Pinder, C. y Harlos, K. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceive injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20, 2.

Pérez, J.P. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios gerenciales. 29* (129),45-455. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000813

Ramos, G. y Triana, M. (3007). Relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*. XIII(34), 309-314.

Romero, L. y Castillo, B. (2019). *Comunicación para la motivación. Claves del asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones*. https://www.researchgate.net/publication/333422025_Comunicacion_para_la_motivacion_Claves_de_la_asertividad_y_del_trabajo_en_equipo_en_las_organizaciones

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*. *18* (52), 39-49

Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.* 27, 78-82. https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

Saavedra, J. (2017). *Paradoja de la negociación en la intervención social*. Universidad del Bío-Bío. https://www.redalyc.org/jatsRepo/101/10154572008/index.html

Vaistman, J., (2000). Cultura de organizações públicas de Saúde: notas sobre a construção de um objeto. *Cad Saúde Pub*. *16* (3), 847-850.

Vakola, M. y Bouradas, D. (2005). *Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation.* Department of Marketing and Management, Athens University of Economics and Business. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450510611997/full/html

Yildiz, E. (2013) *Enigma del silencio en las organizaciones: qué le sucede a quién y ¿por qué?* Universidad de Sakarya, Instituto de Ciencias Sociales. http://dergipark.org.tr/en/pub/bujss/issue/37220/429617

Zunnin, L. (s.f.). *La paradoja de Abilene (the Abilene paradox) o la opinión individual frente a la del grupo.* https://www.media-tics.com/noticia/2972/prefiero-entender-un-por-que/la-paradoja-de-abilene-the-abilene-paradox-o-la-opinion-individual-frente-a-la-del-grupo.html

Zayas, P. M. (2012). *La comunicación interpersonal*. https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a la UFPSO

Encuesta de silencio organizacional:

Estimados directivos, administrativos y docentes de la universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, la siguiente encuesta tiene como fin recolectar información para la investigación que adelanto para mi proyecto final de maestría en comunicación. Este estudio tiene como objetivo analizar el silencio de los colaboradores de esta institución, buscando generar acciones de comunicación estratégicas que conlleven al mejoramiento del desarrollo de las funciones misionales. Por favor, siéntase libre de responder las preguntas a continuación, ya que es un trabajo meramente académico y los datos obtenidos son confidenciales.

¡Agradezco su colaboración!

Anexo B. Cuestionario

Seleccione la respuesta de acuerdo con su estado actual en la institución.

Variable sociodemográfica

Área a la que pertenece:

a. Nivel directivo
b. Docente
c. Nivel administrativo
d. Personal de serv. generales y admon.

Antigüedad en la institución:

a. 6 meses a 1 año
b. 2 a 3 años
c. 4 a 5 años
d. 6 a 10 años
e. 11 a 15 años
f. 16 años o más

Su último nivel de educación:

a. Primaria
b. Bachillerato
c. Técnica/tecnológica
d. Pregrado
e. Posgrado

Género:

a. Masculino
b. Femenino
c. Otro

Su rango de edad:

a. 18-24
b. 25-34
c. 35-44
d. 45-54
e. 55-64
f. 65 o más

Región del país a la que pertenece:

a. Amazonía
b. Andina
c. Caribe
d. Insular
e. Orinoquía
f. Pacífico

Valore de 1 a 5 (siendo 5 muy de acuerdo y 1 muy en desacuerdo) en las siguientes afirmaciones:

Tabla 19. Preguntas/variable

Preguntas/variable	1	2	3	4	5
Miedo					
Su jefe inmediato o la alta dirección de la institución le anima a expresar sus desacuerdos respecto a las cuestiones de la institución.					
En esta organización, las personas se sienten libres de expresarse.					
Si usted no está de acuerdo acerca de los problemas de la empresa puede ser caracterizado como "alborotador" por la alta dirección.					
Si usted expresa desacuerdos con respecto a las cuestiones de la institución puede sufrir consecuencias negativas provenientes de la alta dirección o jefe inmediato.					
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 dirección o de la dependencia donde labora.					
Creo que mi jefe inmediato se encarga de los conflictos.					
Creo que mi jefe inmediato presta atención a lo que el equipo directivo o comité encargado le dicen.					

Comunicación y expresión de opiniones	1	2	3	4	5
Expresa con facilidad sus desacuerdos a su jefe con respecto a los problemas de su dependencia u oficina					
Expresa con facilidad sus desacuerdos a su jefe con respecto a los problemas de su universidad.					
Expresa con facilidad sus desacuerdos a su jefe sobre asuntos relacionados con la satisfacción laboral, tales como salario, condiciones de trabajo, etc.					
Cuando debe dar una mala noticia usted utiliza argumentos amables.					
Cuando usted debe informar acerca de una situación a su superior adapta las versiones de lo sucedido para intentar protegerse usted o a otros.					
Cuando debe compartir conocimientos usted retiene información para intentar protegerse.					
Silencio **Con frecuencia permanezco en silencio en el trabajo…**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Porque la administración no está abierta a las opiniones o ideas de otros.					
Debido a malas prácticas de gestión.					
Debido a las experiencias negativas que he tenido al hablar.					
Por miedo a represalias.					
Porque me dieron instrucciones de no hablar.					
Porque no tengo la autoridad para corregir la situación.					
Para evitar experimentar emociones negativas.					
Porque no quiero parecer incompetente.					
Para evitar avergonzarme.					
Porque no estoy seguro de qué decir.					
Porque espero que alguien más hable.					
Porque las directivas me intimidan.					
Para proteger mi relación con otro individuo.					
Para evitar herir los sentimientos de alguien.					
Para proteger a otra persona del daño.					
Para proteger a mi organización del daño.					
Porque no quiero ser visto como causante de problemas.					
Para evitar conflictos.					
Para protegerme del daño.					
Para proteger mi imagen o reputación.					
Porque no creo que valga la pena hablar.					
Porque no creo que sirva de nada hablar.					

Dañar a propósito la organización.					
Dañar intencionalmente a otro individuo.					
Porque no me importa lo que pase.					
Para obtener una ventaja personal.					
Lealtad	1	2	3	4	5
Siento los problemas de la institución como propios.					
No siento como "una familia" esta organización.					
No me tengo ningún sentimiento hacia esta institución.					
Esta institución significa mucho para mí.					
No tengo sentido de pertenencia por esta institución, no me siento parte de ella.					
Sería muy difícil para mí si tuviera que dejar esta institución.					
Si yo decido dejar la institución ahora mismo tendría una gran ruptura en mi vida.					
En este momento estoy en este trabajo solo por necesidad.					
Creo no tener muchas oportunidades laborales si salgo de esta institución.					
Satisfacción personal	1	2	3	4	5
Yo sería muy feliz si pasara el resto de mi carrera en esta institución.					
Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.					
Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de manera adecuada.					
No me importaría trabajar para una compañía diferente si la naturaleza del trabajo fuera similar.					
Creo que los valores de la compañía y mis valores son similares.					
Me siento orgulloso de decir que estoy trabajando para esta organización.					
Esta organización me anima a poner el máximo esfuerzo con el fin de ser más productivos.					
Estoy muy satisfecho con mi decisión de venir y trabajar para esta institución en comparación con otras oportunidades que tuve cuando estaba buscando un trabajo.					
Relación con los compañeros de trabajo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros de trabajo					
Me parece que los compañeros de trabajo me culpan de algunos de sus problemas.					
Cuando me reúno con el equipo de trabajo expreso mis opiniones con libertad.					

Relación con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
Siento que en el equipo de trabajo hay un líder que no me permite expresar mis opiniones.					
Tengo plena confianza para comentarle a mis compañeros sobre cualquier situación presentada en mi área de trabajo.					
Siento que mi forma de trabajar y expresarme es respetada por mis compañeros de trabajo.					
Recibo muchas críticas por mis compañeros de trabajo.					
Siento que mi condición sexual es un obstáculo para tener una mejor relación laboral.					
Estrés laboral	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.					
Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada del trabajo me siento fatigado.					
Siento que puedo entender fácilmente a los demás compañeros de trabajo.					
Siento que estoy tratando a algunos estudiantes, otros clientes o compañeros de trabajo como si fueran objetos impersonales.					
Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.					
Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mi área de trabajo.					
Siento que mi trabajo me está desgastando.					
Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.					
Siento que me he hecho más duro con la gente.					
Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.					
Me siento con mucha energía en mi trabajo.					
Me siento frustrado en mi trabajo.					
Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a los demás.					

SILENCIO ORGANIZACIONAL

¿Qué es el silencio organizacional? ¿Cómo influye en el logro de los objetivos misionales en una empresa? ¿Por qué es importante analizar este fenómeno en las organizaciones? Estos y otros interrogantes se lograrán resolver a través de este libro, el cual contempla los postulados teóricos que sustentan sus diferentes formas, los motivos y consecuencias si no es tratado adecuadamente.

Esta obra compila los diferentes conceptos y teorías relacionados al silencio organizacional desde la mirada de diferentes autores. Consta de cuatro capítulos relacionados con la conceptualización, comportamiento organizacional y tipos de silencio, además, aporta un análisis de este fenómeno a través de un estudio de caso real en una institución de educación superior colombiana, con un plan de acción de mejoramiento.

Dirigido a profesionales y estudiantes de Comunicación Organizacional, Administración de Empresas y en Gestión del Talento Humano. Además, lo puede consultar la comunidad de empresarios en general e interesados en mejorar la productividad y bienestar de sus empleados.

Incluye

- Información sobre un fenómeno poco estudiado en las organizaciones.
- Compilación teórica adaptable a diferentes casos del silencio organizacional.
- Estudio de caso real en una institución de educación superior colombiana.
- Modelo de plan de acción de mejoramiento.

Liceth L. Arévalo P.
Magíster en Comunicación de la Universidad Europea del Atlántico, especialista en Informática Educativa y Comunicadora Social de la Universidad Francisco de Paula Santander, sede Ocaña (UFPSO). Docente en el programa de Comunicación Social de la UFPSO. Cuenta con experiencia en procesos de calidad académica en instituciones de educación superior.

Elvis F. Ríos P.
Magíster en Dirección del Desarrollo Local, Comunicador Social de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña; con experiencia profesional en Comunicación Organizacional y Comunicación para el Cambio Social. Docente e investigador de la UFPSO, con publicaciones de artículos científicos y libros, así como ejecución de proyectos de impacto local, nacional e internacional.

Héverd A. Páez Q.
Magíster en Tecnología Educativa de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, especialista en Práctica Docente de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y Comunicador Social de la Universidad Autónoma del Caribe. Cuenta con amplia experiencia en medios de comunicación, desarrollando proyectos de intervención social; así como docencia universitaria y publicación de libros y artículos científicos.

Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

Communis
Grupo de Investigación · Comunicación Social

ISBN 978-958-503-475-4
9 789585 034754
e-ISBN 978-958-503-476-1