



**PROYECTO DE GRADO:
“SI EL DOCENTE CALLA, EL SILENCIO HABLA”**

**REALIZADO POR:
GABRIELA DELGADO BEDOYA
LINA FERNANDA PERDOMO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- MERCADEO INTERNACIONAL Y
PUBLICIDAD
CALI
2016**



**PROYECTO DE GRADO:
“SI EL DOCENTE CALLA, EL SILENCIO HABLA”**

**REALIZADO POR:
GABRIELA DELGADO BEDOYA
LINA FERNANDA PERDOMO**

**DIRECTORA DE PROYECTO:
INGRID PAOLA CORTÉS PARDO PUBLICISTA,
Magister en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- MERCADEO INTERNACIONAL Y
PUBLICIDAD
CALI
2016**

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos	9
3. MARCO TEÓRICO.....	10
4. METODOLOGÍA.....	24
5. RESULTADOS	25
5.1 Factor Miedo	27
5.2 Factor Obediencia	30
5.3 Factor Comunicación	32
5.4 Factor Silencio	37
5.5 Factor Satisfacción laboral	42
6. CONCLUSIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Silencio Organizativo	12
Tabla 2. Características del Grupo de estudio	25
Tabla 3 Dimensiones de la variable miedo.	27
Tabla 4 Dimensiones de la obediencia	30
Tabla 5 Niveles de comunicación en cuanto a la fluidez de la comunicación ...	32
Tabla 6 Niveles de comunicación en cuanto a la Intención con los supervisores.	34
Tabla 7 Dimensiones de la variable silencio.	38
Tabla 8 Niveles de satisfacción en cuanto al estado emocional	43
Tabla 9 Niveles de satisfacción en cuanto a las actitudes hacia el trabajo.....	45

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Nivel de formación	26
------------------------------------	----

1. RESUMEN

Las universidades son organizaciones especializadas en la educación, donde los docentes desempeñan una función vital en estas empresas, y es el educar; sin embargo ellos enfrentan problemas o factores de inconformidad dentro de su ambiente laboral, lo que conlleva en algunos casos al silencio organizativo, el cual es denominado como un fenómeno por Morrison & Milliken (2000). Este estudio busca analizar cómo se presenta el silencio organizativo en las instituciones educativas de nivel superior en la ciudad de Cali, específicamente nos referimos a 7 universidades caleñas. Ha sido objeto de estudio en los últimos años, en las organizaciones ya que sus antecedentes, causas y consecuencias, no permiten que la organización tenga el progreso deseado. Las empresas desean ser cada vez más competitivas, y con este estudio la organización podrá encontrar la optimización de todos sus procesos y recursos, tanto físicos como humanos, razón por la cual el silencio organizativo podría ser visto como una barrera para el desarrollo de las organizaciones en un mundo pluralista (Morrison & Milliken, 2000). Este trabajo de grado busca hacer explícitos los factores y las causas más relevantes que hacen que los docentes experimenten el fenómeno del silencio organizativo; y permite saber cuáles son elementos importantes de la organización que los docentes consideran para tener un excelente desempeño laboral.

El mejoramiento del clima organizacional de las universidades caleñas, depende del manejo adecuado y productivo de los docentes. El ambiente laboral, la satisfacción laboral, la obediencia, el silencio y el miedo de los docentes fueron los factores de estudio para determinar si en las universidades caleñas los docentes presentaban el silencio organizativo.

Palabras Clave: Silencio organizativo, cultura organizacional, comunicación en las organizaciones, satisfacción laboral y factores del silencio organizativo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones buscan en sus empleados altos niveles de desempeño además de un buen clima laboral. Este último no siempre es tan efectivo al momento de generar comunicaciones y relaciones efectivas, pues son fundamentales para cada miembro de la organización ya que es un factor clave donde se desprende la confianza y la libertad de expresión. A nivel empresarial el control y seguimiento genera un óptimo desempeño en los miembros de la organización, así como un aumento en la productividad y para generar beneficios a largo plazo.

En este documento se presenta un análisis sobre cómo los docentes de las universidades de la ciudad de Cali, como la Universidad Icesi, San Buenaventura, Javeriana, Autónoma de Occidente, Del Valle, Santiago de Cali y Libre Seccional de Cali, se comunican dentro de una organización, con sus superiores y compañeros, teniendo en cuenta las circunstancias que se pueden presentar dentro de las instituciones educativas. Este estudio busca analizar cómo se presenta el silencio organizativo en el ámbito académico y como este tiene impacto negativo en los miembros de las instituciones; generando miedos e inseguridades ya que al enfrentar un problema las personas optan por guardar silencio y no enfrentan sus desacuerdos, lo que conlleva a daños en las relaciones y deterioro de confianza.

La estructura de esta investigación presenta en la primera parte los objetivos que pretendemos alcanzar: La siguiente sección se desarrolla el

marco teórico del estudio iniciando con la teoría en general, para luego centrarnos en el silencio organizativo dentro de las instituciones educativas. Posteriormente se encuentra la metodología empleada para desarrollar la investigación, seguido los resultados obtenidos mediante la recolección de datos por encuestas personales y finalmente se plantean las conclusiones alcanzadas.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

El objetivo que este estudio pretende alcanzar es, conocer las causas y los efectos que presenta el silencio organizativo en los docentes universitarios en Santiago de Cali.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las causas que influyen en la aparición del silencio organizativo en los docentes universitarios.
- Conocer la relación existente entre el silencio organizativo y el aumento de la insatisfacción laboral de los docentes.
- Reconocer las diferentes reacciones de los docentes en situaciones que les genera inseguridades laborales que terminan derivando en silencio organizativo.
- Analizar los efectos del silencio organizativo en los docentes y en sus actividades laborales.

3. MARCO TEÓRICO

El silencio organizativo, es definido por Morrison y Milliken en el año 2002 como un fenómeno colectivo, ya que los empleados de la empresa optan por reservarse sus opiniones, preocupaciones e información importante sobre cuestiones que le conciernen a la empresa. Esta investigación dio paso para que otros se interesaran en el estudio del silencio en las organizaciones, como es el caso de Pinder y Harlos (2001), quienes definieron el silencio como la ausencia de voz y cómo este tiene su propia forma de comunicación, implicando una gama de cogniciones, emociones o intenciones como la objeción. Además, ellos reconocieron que el fenómeno de silencio de empleado podría tomar significados diferentes dependiendo sus motivos subyacentes, es decir, de los sentimientos profundos de la persona.

Según Zehir y Erdongan (2011) los empleados normalmente tienen ideas, información y opiniones de modos constructivos para mejorar la organización, es decir, opiniones que podrían lograr un cambio favorable que beneficie a toda la empresa. En algunos casos los empleados expresan sus ideas u opiniones; otras veces no, ya que permanecen callados y ocultan sus ideas u opiniones, lo que quizás en algunos casos se podría perder oportunidades dentro de la empresa o para la empresa al haberse quedado en silencio y no comunicar sus ideas, lo que lleva a pensar que los efectos del silencio organizativo tienen como consecuencia hacer que los empleados no puedan progresar, perdiendo oportunidades en su vida laboral. Además estos al expresarse podrían enfrentarse a unas contraposiciones, lo que les podría

generar conflictos, discusiones o un ambiente pesado dentro de la organización.

Se puede afirmar que el silencio organizativo es una iniciativa conductual que tiene como consecuencia deteriorar o mejorar el funcionamiento de la organización. Existen situaciones en las cuales los empleados de la organización se enfrentan a contextos donde tratan de dejar a un lado sus expresiones emocionales, ya que son generadas por algún conflicto o disputa entre ideas; sin embargo lograr excluir las emociones no es fácil de lograrlo ya que el silencio ocasiona sentimientos de aprobación o rechazo, así se produce un mecanismo de presión tanto para individuos como para organizaciones lo que les genere algunas reacciones emocionales durante el ambiente laboral ocasionando disgustos o conflictos dentro de la empresa.

Para Van Dyne, Ang y Botero (2003) existen varios tipos del silencio organizativo, estos presentan tres tipos de silencio: el silencio resignado o aquiescente, el silencio defensivo y el silencio prosocial. El silencio resignado o aquiescente es definido como un comportamiento intencionadamente pasivo silencioso, los empleados que enfrentan este tipo de silencio se encuentran en un estado de resignación donde ya no están dispuestos a hablar o intentar cambiar la situación porque consideran que sus aportes no harán la diferencia. El silencio defensivo es descrito como la conservación de ideas o información, fundada en el miedo de los empleados a las consecuencias negativas dentro de la organización (Pinder & Harlos, 2001; Morrison & Milliken, 2000). En este tipo de silencio, los empleados son más proactivos en el instante de evaluar las

posibilidades y escogen el silencio como mecanismo de defensa. Por último se encuentra el silencio pro social, se define como la retención de ideas o información con el fin de beneficiar a otras personas de la organización, basándose en motivos como la cooperación (Van Dyne, Ang & Botero 2003). El silencio pro social es proactivo y de manera intencional ya que es orientado a otros empleados. Este también se basa en la consideración de opciones sobre la información que se va a retener, sin embargo es motivado por la preocupación hacia los demás, y no por temor a las consecuencias de usar la voz.

Tabla 1 Tipos de Silencio Organizativo

Tipo de Silencio	Resignado/ Aquiescente	Defensivo	Prosocial
Definición	Estado de resignación porque sus ideas no hacen diferencia alguna.	Conservación de ideas por miedo a las consecuencias.	Retención de información por miedo a lo que dirán los demás.
Comportamiento	Pasivo e intencional	Proactivos	Proactivos e intencional

Fuente: Elaboración propia a partir de Van Dyne, Ang & Botero (2003).

Para entender el silencio, Pinder & Harlos (2001) se encargaron de explicar dos formas de hacerlo en sus investigaciones. En primera instancia se encuentra el silencio acústico el cual se refiere a la ausencia de sonido, sin embargo muchos investigadores se oponen al decir que siempre habrá un elemento que genere sonido. En segunda instancia está el silencio pragmático,

en donde el discurso es ausente; pero se discute que las personas están en constante comunicación pragmática, es decir, que se presenta un monólogo interno y constante (Pinder & Harlos, 2001). En el silencio pragmático se pueden encontrar subtipos de silencio que están presentes en los discursos de todas las personas. Uno de los silencios es el interactivo el cual se trata de pausas durante las conversaciones, normalmente llenas de afectos y juicios; no obstante si éste tiene un uso confuso podría generar interpretaciones amenazantes y prejuiciosas Además el silencio interactivo permite reflexionar y tomar de una manera más consciente las decisiones, además éste genera una ventaja para que las personas se tomen el tiempo para juzgar y pensar antes sobre las proposiciones de la contraparte.

Dentro de las organizaciones los empleados con mayor probabilidad de quedarse en silencio son aquellos que perciben que su posición dentro de un grupo no es similar al de la mayoría, ya que piensan que no están al nivel de los demás por ende permanecen callados, pero cuando creen que si están en la misma posición que los demás del grupo, deciden hablar enfrente de todos compartiendo sus opiniones (Bowen y Blackmon, 2003). Noelle-Neumann's (1977) con la teoría la Espiral de Silencio amplió la investigación en cuanto a la existencia de las presiones de grupo que amenazan con aislar y prevenir a individuos de libremente hablar sobre sus opiniones. Los individuos exploran en su entorno, para determinar la opinión dominante y expresar la opinión de la mayoría con más frecuencia que uno de una minoría (Noelle-Neumann`s, 1997). Básicamente, la elección entre la voz, y el silencio en gran parte es

determinada por el clima de opinión en grupos de trabajo (Bowen y Blackmon, 2003), es decir, las personas deciden hablar o quedarse en silencio dependiendo el ambiente del grupo en el que se encuentra ya que buscan ser aceptados o miedo a cometer un error . La espiral de teoría de silencio ha sido evaluada dentro de múltiples contextos y se manifiesta como el miedo al aislamiento afecta la buena voluntad de las personas de expresar sus opiniones (Donsbach y Stevenson, 1984).

Se podría llegar a pensar que las entidades educativas como las universidades también enfrentan la problemática del silencio por parte de los trabajadores, en este caso de los docentes. Por esta razón se exponen a continuación distintas teorías sobre el silencio organizativo en las instituciones educativas ya que este tema se ha tocado en distintas partes del mundo en diferentes periodos de tiempo.

El estudio realizado por Fapohunda (2016) con una muestra de 321 individuos del personal académico universitario de Lagos, Nigeria, examinó los factores determinantes de silencio organizativo y encontró que la mayor parte de estas personas estuvieron alguna vez en circunstancias en las que el silencio en el área académico implicó temas de presión por temor a ser calificados negativamente en el área laboral. Lo anterior conlleva a un agotamiento emocional, debido a que las personas no pueden expresar abiertamente sus opiniones, ya que esto puede sufrir una insatisfacción en el trabajo de los empleados. Así mismo Fapohunda afirma que los docentes

dentro de la institución toman actitudes, como optar por el silencio para evitar ser juzgado lo que les genera que dentro de su tiempo laboral estén insatisfechos o con agotamiento emocional el cual se evidencia como un profundo cansancio que actúa como freno para la acción, cuando conscientemente no son capaces de tomar una decisión porque la duda o el miedo los paraliza y la situación es ya insostenible.

En la investigación de los australianos (Bayram, 2010; Kahveci, 2010; Kolay, 2012; Yanik, 2012) se evidenció que los docentes prefieren quedarse en silencio respecto a los problemas en las instituciones educativas permaneciendo así también, al afrontar críticas de sus superiores administrativos y/o colegas. Por consiguiente los autores concluyen que los maestros no son capaces de expresar sus emociones, problemas y opiniones libremente. Aunque el silencio organizativo y la confianza son relevantes para todas las instituciones educativas, sin embargo para las instituciones profesionales es de mayor importancia debido a que en estas entidades se instruye a los docentes como intermediario hacia los estudiantes universitarios, que al momento de salir al mundo laboral antiguamente eran incorporados como trabajadores de cuello azul¹, es decir que eran contratados para realizar tareas más manuales. Por lo tanto ellos tienen que pasar por una educación más teórica y práctica, es por esto que la confianza de los profesores y los directivos a cargo debe ser tomada en cuenta.

¹ Individuo que desempeña tareas de producción y mantenimiento, forman la parte más baja de la jerarquía de las empresas.

La investigación sobre el comportamiento organizativo de Hoy y Miskel (2005) se aplica hacia a la práctica administrativa en la educación y muestra que la franqueza en el entorno escolar de las instituciones educativas revela la existencia de cooperación y confianza entre los profesores y sus superiores: Los principales comportamientos que influyen en el clima escolar son de apoyo, intimidad y libertad por parte de los profesores y de restricción por parte de los directivos. Para ellos esta última tiene un impacto en el clima organizacional considerado como un comportamiento de liderazgo autocrático. Los administrativos están inclinados a observar todo que los profesores hacen, controlar sus actividades e inspeccionarlos a distancias cercanas (Turan 1998).

La confianza y el silencio organizativo son temas interrelacionados, la percepción de estas dos afecta el comportamiento de los empleados dentro de la organización. Sağlam (2016) asegura que los empleados que confían en la administración de las organizaciones a las cuales pertenecen, ya que les permiten desarrollar su trabajo de forma más eficaz y al mismo tiempo eficiente. Debido a que se les brinda una seguridad y además disfrutan de una mayor motivación y buen ambiente laboral. Este autor argumenta además que en las instituciones educativas se impulsan hacia el futuro de las sociedades y su entorno, lo que hace que se ejerzan las funciones de una manera correcta y estimulada haciendo que se cumplan los objetivos y misiones de la organización. Por otro lado para Sağlam los empleados que no tienen propiedad con la entidad a la cual pertenecen tienden a mantenerse en silencio

y no desarrollan todo su potencial en las labores que realizan. El autor concluye que si hay confianza por parte de los maestros con las instituciones se generará como resultado un menor mutismo organizativo. Es por eso que cuando los empleados se sienten familiarizados y confiados tienden a hablar de lo que sucede con mayor libertad, de lo contrario tienden a mantener su silencio.

En las organizaciones que se presenta el fenómeno del silencio organizativo, el cual radica en que los empleados retienen información u opiniones que pueden afectar la satisfacción por parte de ellos en el ambiente laboral; pues este es el resultado de las actitudes que tienen los empleados hacia su trabajo. La satisfacción en el trabajo es el resultado de la percepción de un individuo y la evaluación de su trabajo influenciado por sus propias únicas necesidades, valores y expectativas, las cuales consideran como importantes para ellos (Sempane et al., 2002).

Algunos investigadores resaltan sobre el hecho de que la satisfacción de los empleados puede ser aumentada vía la recompensa y la motivación para trabajar. Aunque para algunos empleados su principal enfoque radica en el aspecto económico, también les importa realizar tareas que les implique un alto grado de responsabilidad y significativas para ellos, lo cual logren así tener una alta independencia laboral. Sin embargo sí los empleados se encuentran con algunas barreras que les impidan cumplir sus expectativas de trabajo, esto les generaría que opten por quedarse en silencio y así se disminuiría su

satisfacción de trabajo (Zareematin et al., 2012). La confianza en las organizaciones y el control del silencio de organizativo conduce a la satisfacción de los empleados durante el trabajo y el compromiso de organización. Cuando los empleados sienten que ellos no pueden expresar su idea fácilmente, ellos se sienten sin valor; esto reduce el compromiso del empleado y la lealtad con la organización. Esto tiene algunos efectos adversos como la reducción de la motivación y la satisfacción, el aislamiento psicológico, el descontento de trabajo y aún el volumen de ventas. Callaway (2007) en su estudio "La relación entre la confianza de organización y la satisfacción de trabajo" encontró que la confianza en la organización tiene un gran impacto en la satisfacción con el trabajo de los empleados. Esto quiere decir que entre más alta la confianza con la organización, mejor será la satisfacción de los empleados con el trabajo, logrando que los empleados trabajen de manera más eficaz y eficiente, cumpliendo con todas sus labores.

El silencio organizativo tiene un efecto directo sobre las variables dependientes del compromiso de la organización y la satisfacción de los empleados. En la investigación de Fard y Karimi (2015) sobre la relación entre la confianza de organizativa y el silencio organizativo con la satisfacción de los empleados y su compromiso con la universidad; encontraron que la desconfianza entre los empleados, supervisores y directores ejecutivos tenía un efecto indirecto sobre las variables compromiso y satisfacción de los empleados dentro del trabajo. Los autores concluyeron que dicho efecto puede llegar a causar el fenómeno del silencio organizativo dentro de la empresa, y

que se podría llegar a observar los diferentes tipos de silencio; como el silencio obediente, en el cual los docentes tratan de evitar exponer sus ideas o puntos de vistas, el cual los lleva al efecto de darse por vencidos y la satisfacción de éstos es basado en las condiciones; o el silencio de defensa, el cual se define como el miedo de una persona al presentar resultados negativos e información; o el silencio amigable, en el cual se trata de evitar exponer sus ideas, información o puntos de vistas importantes del trabajo con el objetivo de beneficiarse de otras personas en la organización. Este fenómeno reduce la motivación, la excitación y la satisfacción en el trabajo entre los empleados y, finalmente, el compromiso de los empleados con la organización, con los compañeros de trabajo e incluso los altos directivos pueden reducirse.

Asimismo en la investigación de universidades en Turquía por Akin y Ulusoy (2016) el cual se tituló “La relación entre el silencio de la organización y el desgaste entre los académicos”, obtuvo resultados que muestra que los docentes experimentan el nivel medio del silencio organizativo, ya que estos permanecen callados debido a regulaciones de la universidad. En otras palabras, los docentes declararon que ellos prefieren ser silenciosos debido a la falta de canales de comunicación y entornos en las universidades, donde ellos libremente pueden compartir sus opiniones puedan compartir sus opiniones libremente. El factor menos significativo en los docentes para permanecer en silencio es la falta de seguridad en sí mismo. Igualmente Tülübas y Celep (2014) divulgó que regulaciones institucionales juegan un papel considerable mientras que la falta de seguridad en sí mismo es

relativamente un factor insignificante, es decir, que la seguridad en sí mismo no es un factor preponderante a la hora de permanecer en silencio y existen otros factores que ejercen mayor influencia en el docente, al momento de decidir si debe hablar o no. Bisel y Arterburn (2012) encontraron que la razón más importante de los empleados para ser silenciosos es prevenir daños y perjuicios posibles en el futuro.

El silencio de los docentes se puede predecir mediante sus niveles de agotamiento emocional. Según los resultados de Akin y Ulusoy (2016) los docentes, que permanecen callados para proteger sus relaciones con compañeros de trabajo, experimentan el nivel más alto de agotamiento emocional. Murat (2003) en su análisis muestra que los factores más importantes para el agotamiento de los profesores son sus relaciones con los compañeros del trabajo.

Según los investigadores en Turquía, los supervisores de los profesores juegan un papel decisivo en su cita y promoción para su carrera profesional, ya que sus opiniones positivas de los profesores e informes son necesarios para los títulos de profesorado asociado y profesorado colaborador temporal. Esta situación obliga a los docentes, a ser más cauteloso en sus relaciones, lo cual puede causar silencio y el agotamiento emocional en académicos.

SayyadZadeh (2010) mostró que hay una relación significativa entre la colaboración, el perdón, la reconciliación, la anulación de conflictos y la

satisfacción de trabajo de empleados en universidades. Él también mostró que el uso del estilo de anulación de conflictos reduce la satisfacción de trabajo de los empleados e igualmente que no hay ninguna relación significativa entre el estilo de competición con otros empleados y la satisfacción de trabajo.

Los conceptos de motivación y satisfacción en el en el ámbito laboral son confundidos a menudo, pero para Peretomode (1991) existe una relación entre la motivación y satisfacción en el trabajo, lo cual es de suma importancia en la existencia de cualquier organización. Estos dos términos están relacionados pero no son sinónimos, ya que la satisfacción laboral es una parte del proceso motivacional; mientras que la motivación se ocupa principalmente por conductas dirigidas hacia metas y objetivos Peretomode (1991). La satisfacción se refiere al cumplimiento adquirido por las diversas actividades experimentadas por el trabajo realizado y sus recompensas. Además La equidad y justicia en las organizaciones se presentan como factores importantes en la determinación de la motivación y la satisfacción laboral Lewis Goodman & Fandt (1995). La teoría de la equidad asume que un proceso cognitivo importante implica que las personas miren a su alrededor, haciendo una observación del esfuerzo que hace la gente por su trabajo y para ver como se les reconoce y se premia su esfuerzo. Por otro lado el empleado puede estar altamente motivado y al mismo tiempo puede estar satisfecho con todos los aspectos de su trabajo Peretomode (1991). Este autor argumenta que cuanto mayor es el prestigio del trabajo, mayor es su satisfacción, sin embargo muchos trabajadores están satisfechos incluso en labores que son

consideradas menos prestigiosas, es decir que simplemente les gusta lo que hacen.

La investigación realizada por McKenna (2000) y Sweeney (1990) confirma la teoría de la equidad como uno de los marcos más útiles para la comprensión y es importante tenerlo en cuenta para el desempeño en el estudio de la motivación laboral. Esta teoría sugiere que la motivación llevará a la satisfacción laboral en función de la relación distinguida entre el esfuerzo del individuo, el rendimiento y la conveniencia de las consecuencias asociadas con el rendimiento laboral (Lawler, 1973; Vroom, 1964). Es decir, los trabajadores se ven influidos por los resultados esperados del comportamiento, la motivación de su desempeño y/o en el vínculo notorio entre el esfuerzo y la recompensa.

Después de verificar la posición de los autores mencionados anteriormente, se puede afirmar que la satisfacción laboral puede estar influenciada por una variedad de factores, como la calidad de relación que se tiene con los jefes, el entorno laboral en el que se y el grado de cumplimiento en la realización de sus deberes (McNamara, Guerra, 1998). El aumento de la satisfacción laboral produce un mejor rendimiento en el trabajo, de hecho la mejora de la satisfacción del trabajo a veces puede disminuir el rendimiento dependiendo de la persona. Corrigan (2002) ha informado de que los presidentes en todos los tipos de instituciones se enfrentan a grandes desafíos, especialmente en las zonas que requieren coordinación y gobernación. Lewis

(1989) recomienda que los directivos de las instituciones educativas deben ser más que los gerentes; deben convertirse en líderes de la educación, Apoyando en todos los aspectos a sus empleados a cargo, permitiendo que tengan un crecimiento tanto personal como profesional y que esto a su vez se vea reflejado en el valor que le aportan a las instituciones educativas.

4. METODOLOGÍA

El presente trabajo de grado se desarrolló en dos etapas. La primera etapa, se orientó en la recolección de información de artículos e investigaciones sobre estudios del silencio organizativo y sus efectos en los empleados de las universidades de Cali, los cuales permitieron realizar la conceptualización.

En la segunda etapa, se realizaron encuestas personales y presenciales a los docentes de siete universidades caleñas, permitiendo así observar sus actitudes en el momento de contestar la encuesta y sus respectivas apreciaciones. Una vez obtenida la información se realizó un trabajo de análisis por medio del programa estadístico SPSS, el cual permitió obtener los resultados que se presentarán a continuación.

5. RESULTADOS

Esta investigación se realizó en 7 universidades de la ciudad de Cali, las universidades participantes en el estudio fueron: Universidad Icesi, San Buenaventura, Javeriana, Autónoma de Occidente, Del Valle, Santiago de Cali y Libre Seccional de Cali, el grupo de estudio consta de 151 docentes de las diferentes universidades mencionadas anteriormente. Los participantes tienen entre 24 y 64 años o más, en el cual el promedio de edad se encuentra en el rango de 35 a 44 años de edad; Las personas participantes fueron seleccionadas al azar de acuerdo con la técnica de muestreo aleatorio simple. En la tabla 2 se ilustran las características de los docentes del grupo de estudio.

Tabla 2. Características del Grupo de estudio

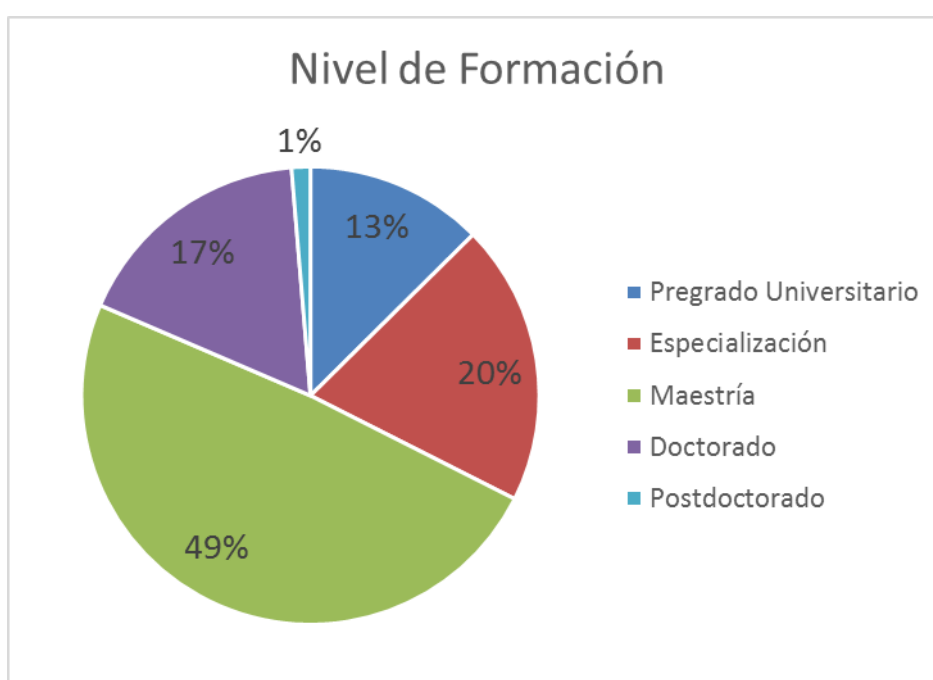
Variable	Cantidad	Porcentaje	
Género	Femenino	66	44%
	Masculino	85	56%
Cargo	Directivo/Decano	16	11%
	Docente Hora Cátedra	89	59%
	Docente Tiempo Completo	46	30%
Total	151	100	

Fuente: Elaboración propia

Como se ve en la tabla 2, se calculó un total de 66 mujeres, 85 hombres que participaron en el grupo de estudio de interés de la investigación. Además

se encontró que 16 de ellos eran Directivos o Decanos de la institución educativa, 89 fueron docentes de hora cátedra²; y por ultimo 49 de ellos fueron docentes tiempo completo. También se analizó su nivel de formación y se halló que 19 de ellos tenían pregrado universitario, 30 de ellos especialización, 74 tienen maestría, 26 con doctorado y 2 de ellos con postdoctorado.

Gráfico 1 Nivel de formación



Fuente: Elaboración propia

Asimismo se encontró que el 43% de los docentes encuestados son de raza mestiza el cual es el cruce entre blancos e indios, el 30% de ellos dijeron que su raza era blancos no de origen hispano, el 8% de ellos dijeron que eran de raza mulato el cual es el cruce entre negros y blancos; y otro 8% respondió

² Profesor Hora Cátedra: el cual es aquel que se está vinculado a la universidad para desarrollar una labor docente limitada a un número de horas semanales de clase y cuya vinculación se hace por la duración de la labor contratada. <http://www.javeriana.edu.co/vicerrectoria-academica/catedra>

a que su raza era otra distinta a las que se listan en la encuesta, el 6% de los docentes respondieron que eran de raza negra y el 3% y 2% de ellos contestaron que eran de raza indígena y zambo el cual es el cruce entre negros e indios, respectivamente.

5.1 Factor Miedo

Las preguntas realizadas en el cuestionario miden diferentes variables, entre ellas está el miedo. El cuadro a continuación hace referencia a las diferentes dimensiones que abarca esta variable, de las cuales se resumen en 12 factores y sus respectivas medias de la escala medida para su respectiva interpretación.

Tabla 3 Dimensiones de la variable miedo.

Variable	Dimensiones	Medias
Miedo	Evitar el conflicto.	2,80
	Experiencias negativas cuando hablo con la gerencia.	2,36
	Protegerme de cualquier daño.	2,47
	Temor a represalias.	2,36
	Evitar experimentar emociones negativas.	2,66
	Evitar avergonzarme.	2,17
	Proteger a otra persona de cualquier daño.	2,89
	No herir los sentimientos de alguien.	2,85
	Proteger a mi organización de cualquier daño.	2,77
	Proteger mi relación con otro individuo.	2,97
	No estoy seguro de qué decir.	2,07
	Proteger mi imagen o reputación.	2,39

Fuente: elaboración propia

La tabla 3 hace alusión a la pregunta donde se evalúa que tanto los docentes permanecen en silencio en el trabajo, respecto a los factores establecidos en la tabla presentada anteriormente. Los docentes encuestados aceptaron que permanecen en situación de silencio para proteger la relación con otros individuos ($\bar{X}=2,97$). Lo anterior conlleva a que no están seguros de expresar en totalidad sus puntos de vista por miedo a dañar el entorno en el que se encuentran o de herir los sentimientos de alguien ($\bar{X}=2,85$), esta última va relacionada con la integración con las personas y su entorno, es decir con el trato adecuado a las personas y la interacción con ellas en el entorno laboral e interpersonal. Ya que entablar malas relaciones y comunicaciones con los compañeros puede ocasionar mal ambiente laboral.

Durante el cuestionario se valoran las afirmaciones expresadas en el cuadro anterior, donde se califica de 1 a 5. Siendo 1: nunca y 5: siempre. Por medio de los resultados se evidencia que los encuestados en promedio optan por un nivel intermedio de persistencia de silencio, debido a que los indicadores están en un rango medio. Permanecen en silencio para proteger a otra persona de cualquier daño ($\bar{X}=2,89$) puede indicar que relación de compañerismo y cultura, debido a que se presenta relación de ayuda mutua y de no hacer ver mal a nadie.

Los docentes casi nunca permanecen en situación de silencio en cuanto al factor de expresión ($\bar{X}=2,07$) ya que están seguros que decir, las personas saben que comunicar y cómo hacerlo, por esto tienden a tener menos miedo ya que confían en la opinión propia. Lo anterior se ve relacionado con el indicador

de evitar avergonzarse ($\bar{X}=2,17$), mostrando que al tener claras sus opiniones y expresando lo que realmente se piensa, su seguridad aumenta y el miedo disminuye, haciendo que haya un compromiso con expansión de la democracia y la seguridad dependa de la libertad con los demás.

Según Richard (2003) algunos de los factores que causan silencio en las organizaciones son el miedo, la vergüenza y la falta de oportunidad de hablar. De estos anteriores, el factor más común que causa y se intensifica en el clima laboral del silencio es el miedo. Los empleados temen amonestaciones, un aislamiento por parte de sus compañeros, los castigos o una retroalimentación negativa por parte de los jefes; además la falta de algún tipo de recompensa los puede llegar a desanimar, incluso hasta hablar del despido por parte la compañía.

Por otro lado el miedo por parte de los directivos se considera importante ya que al momento de recibir retroalimentación negativa, especialmente de los subordinados algunos gerentes sienten una fuerte necesidad de evitar la vergüenza, amenaza, sensación de vulnerabilidad o incompetencia Argyris y Schone (1978). El silencio puede ser causado por el miedo, por la pretensión de evitar las malas noticias o transmitir ideas no deseados y además por las presiones normativas y sociales que existen en los grupos, Williams y Scott (2004).

5.2 Factor Obediencia

La Tabla 4 revela como el silencio organizativo puede depender de los diferentes factores que se presentan como método de obediencia las universidades de la ciudad de Cali.

Tabla 4 Dimensiones de la obediencia

Variable	Dimensiones	Medias
Obediencia	No quiero ser visto como causa problemas.	2,07
	No quiero parecer incompetente.	1,93
	Espero que alguien más tome la palabra.	2,07

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en la tabla 4 de la variable obediencia muestran que los docentes permanecen en silencio en el trabajo debido a que en algunas ocasiones no quieren ser vistos como los causantes de problemas y también porque esperan que alguien más tome la palabra ($\bar{X}=2,07$). Dos de las tres dimensiones tienen el mismo promedio por parte de los encuestados y aunque no es relativamente alto (siendo la calificación mayor 5), los docentes en ciertas instancias prefieren obedecer y estar de acuerdo con lo requerido por parte de sus directivos y evitar ser vistos como generadores de inconvenientes dentro de las instituciones universitarias. Además no quieren que los vean como los causantes de problemas y por ende permanecen en silencio ya que perciben que dando su punto de vista pueden ser generadores de conflictos, por lo que prefieren que alguien más tome la palabra, así quien está en riesgo va a ser quien habla.

Por otro lado los docentes casi nunca permanecen en situación de silencio en el trabajo por no querer parecer incompetentes ($\bar{X}=1,93$), lo anterior muestra que los encuestados no renuncian a permanecer en silencio y por el contrario perciben sus puntos de vista como opiniones importantes y claves para las universidades; y no optan por callar ante una oportunidad de expresar sus pensamientos críticos siendo útiles y suficientes para defenderse, pues el poder por parte de los supervisores puede producir como acción la obediencia a los subordinados. Un hallazgo interesante que contrasta con los resultados encontrados en esta investigación, en relación con el silencio y los argumentos que plantea el autor Weber (2007, p. 60) acerca de la obediencia como significado “La acción de quien obedece se desarrolla básicamente como si esa persona hubiera convertido en máxima de su comportamiento el contenido de la orden por sí mismo, es decir, solamente por la relación formal de obediencia sin tomar en consideración su propia opinión sobre el valor de la ausencia de valor de la orden como tal”. Lo anterior demuestra que los encuestados de esta investigación consideran que sus puntos de vista son de gran importancia y no es solo por el factor de obediencia el cual deciden no quedarse callados, sino por el valor que los docentes consideran que tiene su aporte, es decir, creen que es valiosa su opinión para progreso de la organización.

5.3 Factor Comunicación

El silencio organizativo puede ser un efecto que incide directamente sobre la falta de comunicación o un mal uso de esta, por medio de las encuestas realizadas a los docentes se encontró que la comunicación está enfocada en dos concepciones: fluidez de la comunicación e intención de comunicación con los supervisores. Para interpretar los efectos de las encuestas, los resultados se determinan por medio del promedio ponderado calculado y los resultados se presentan a continuación en las Tablas 5 y 6.

Tabla 5 Niveles de comunicación en cuanto a la fluidez de la comunicación

Variable: Comunicación	Medias
Dimensión: Fluidez de la comunicación	
La alta dirección anima a empleados a expresar sus desacuerdos.	3,20
Las personas se sienten libres de expresarse.	3,49
La comunicación con colegas de otros departamentos es satisfactoria.	3,31
Intercambio sistemático y organizado de conocimientos y experiencias entre los empleados.	3,44
Comunicación adecuada entre los empleados y los altos directivos.	3,36
Los cambios organizativos se comunican adecuadamente.	3,61
Los empleados están informados con respecto a su misión, los planes y el progreso.	3,73

Fuente: Elaboración propia

Los docentes encuestados afirman y están de acuerdo que se sienten altamente informados por parte de las distintas universidades respecto a la misión, los planes y el progreso de la misma ($\bar{X}=3,73$). Para las organizaciones es de gran importancia saber comunicar, informar y transmitir todas las políticas de las empresas además de los nuevos cambios que se realicen pues este ítem también fue altamente valorado por los docentes: los cambios organizativos se comunican adecuadamente ($\bar{X}=3,61$). Sin embargo, si los individuos no son congruentes con las acciones que realizan en la organización, la empresa comienza a carecer de sentido y se dejan de interiorizar los valores de la información que se quiere brindar. Las instituciones educativas deben comprobar posteriormente que los planes que se tienen sean entendidos por todas las personas que hacen parte de la organización, ese es el primer paso para generar motivación y sentido al trabajo diario de los empleados, pues de esta manera esto ayudará no sola a conocerla sino también a ejecutarla, porque se sentirán identificados con ella y podrán relacionarse con las intenciones y objetivos que busca la organización.

Los docentes no se encuentran conformes con que la alta dirección los anima a expresar sus desacuerdos respecto a las cuestiones de la institución ($\bar{X}=3,20$). Los trabajadores que pertenecen a las instituciones pueden tener ideas valiosas que pueden mejorar el funcionamiento y las decisiones de la empresa, sin embargo si ellos no están motivados a hablar de lo que no están de acuerdo podría ejecutar un clima de silencio y evitar un mejoramiento continuo. Lo anterior genera que los individuos no se involucren ni se

comprometan con la organización para dejar a un lado sus puntos de vista lo cual podría influir en su silencio.

Tabla 6 Niveles de comunicación en cuanto a la Intención con los supervisores.

Variable: Comunicación.	Medias
Dimensión: Intención de comunicación con los supervisores.	
Supervisor presta atención a lo que su / sus socios dicen.	3,50
Supervisor pide críticas a sus / sus socios.	3,15
Supervisor anima a su / sus socios para expresar diferentes opiniones o desacuerdos.	3,46
Supervisor considera diferentes opiniones o desacuerdos como algo útil.	3,61
Supervisor se encarga de los conflictos, así esté en medio de su / sus socios.	3,18

Fuente: Elaboración propia

Los niveles de comunicación en cuanto a la Intención con los supervisores establece que los docentes están de acuerdo y creen que los supervisores consideran las diferentes opiniones o desacuerdos como algo útil ($\bar{X}=3,61$) y que puede aportar a la institución, ya que es su responsabilidad involucrar a los empleados principalmente para que ellos mismos aprendan de la filosofía que tiene la organización. Se debe contemplar también que en muchas ocasiones las personas buscan un buen trato, reconocimiento social y el ser escuchados por parte de la alta dirección debido a que la calidad del trabajo, el rendimiento, los valores éticos y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores depende de sus supervisores en un alto grado.

Con los resultados de las encuestas se puede evidenciar que aunque los docentes se encuentran de acuerdo con que la alta dirección los anime a expresar diferentes opiniones o desacuerdos ($\bar{X}=3,46$), comparado con el ítem anterior, los supervisores a pesar de que consideran las opiniones y desacuerdos como útiles no piden críticas a sus socios ($\bar{X}=3,15$). Es decir, si los docentes no expresan sus ideas por parte propia los directivos no entrarían en la dinámica de escucharlos y preguntarles en cuestión de la institución sus opiniones. De acuerdo a los resultados y análisis anterior, los supervisores son los encargados de dirigir y evaluar el desempeño de todos los trabajadores de la organización por tanto es quien debe ser una guía y apoyo de escucha y seguimiento.

Mediante los resultados anteriores se podría decir que la comunicación es una de las claves del éxito de una organización y las instituciones universitarias no son la excepción, si hay silencio por parte de los empleados, la comunicación se distorsiona y como consecuencia perjudica el funcionamiento general de los departamentos en las instituciones universitarias. Específicamente, el papel de la alta dirección se considera crucial para el éxito de la gestión del cambio Beer y Nohria (2000), ya que la confianza por parte de los supervisores puede reducir la sensación de incertidumbre y silencio. (Weber y Weber, 2001). Las influencias y relaciones con la supervisión pueden medir el rendimiento del trabajo de los trabajadores, el desarrollo profesional, la comunicación y las relaciones con otros compañeros y gerentes Dixon y Kheir (2001).

Los supervisores además de verificar lo que realizan los empleados deben ser guías de trabajo, pero más que eso del rendimiento y motivación de los empleados. Ya que según (Perilla, s.f) los líderes están destinados para favorecer la comunicación organizacional hacia los empleados por medio de atributos, tales como la confianza, la integridad la cual es directamente relacionada con la responsabilidad y honestidad. Estos atributos anteriores favorecen el beneficio de una comunicación eficaz puesto que estará basada en una relación óptima de líderes y subordinados.

En teoría, directivos de los distintos departamentos con diferentes puntos de ideas deben ser capaces de diseñar diferentes tipos de sistemas de escucha que, posteriormente estos mecanismos generarán un éxito posiblemente en la obtención de una comunicación ascendente y eficaz Morrison y Milliken (2000). Se deben romper los índices de silencio y dirigirse hacia una cultura con un clima social de aporte hasta que los empleados se les anime hacia la generación de e ideas e igualmente de participación.

Por parte de los docentes se permite ver que ellos se sienten altamente satisfechos al momento de expresar sus opiniones, no solo eso además con sus puntos de vista expresas sus expresiones y emociones personales, además la comunicación con los diferentes departamentos es crucial para el rendimiento de toda la institución. “Prácticamente todos nos comunicamos en el trabajo. Independientemente de cual sea nuestro campo de acción o de cuanto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar el

éxito; las habilidades para comunicarnos también son relevantes” (Adler, 2005, p. 6).

Las oportunidades de comunicación que se presentan en las instituciones universitarias están relacionados con la iniciativa y la confianza propia de cada docente y su relación con los demás influye en la participación de ideas que se tenga siendo evidenciada en la forma de comunicación, intercambio de información y que sus opiniones sean tomadas con seriedad e importancia. La investigación de McCauley y Kuhnert (1992) demuestra que, cuando hay oportunidades de información y los canales de comunicación están abiertos, la participación activa en las discusiones sobre un tema específico sobre cuestiones de organización y confianza en la gestión se incrementa

5.4 Factor Silencio

Este estudio también examinó la relación entre el clima laboral del silencio y el comportamiento de los docentes por medio de sus actitudes. A continuación la tabla 7 ilustrará los factores que hacen que los individuos permanezcan en situación de silencio y con qué frecuencia y facilidad expresan los desacuerdos con los directivos en relación con los factores presentados a continuación.

Tabla 7 Dimensiones de la variable silencio.

Variable: Silencio	Dimensiones	Medias
Frecuencia	Respecto a las cuestiones de la institución.	2,93
	En relación con temas de mi departamento.	2,58
	Con respecto a mi trabajo.	2,36
Facilidad	Respecto a las cuestiones de la institución.	2,71
	En relación con temas de mi departamento.	2,41
	Con respecto a mi trabajo.	2,38

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7, presenta las la distribución de las medias de los factores para establecer el momento en que se prefiere mantener el silencio por parte de los docentes en el trabajo, el cual está basado en las respuestas de los encuestados. Las razones se agruparon en seis factores: respecto a las cuestiones de la institución, en relación con los temas de mi departamento y con respecto a mi trabajo. Con estas tres dimensiones se evalúan la frecuencia y facilidad que tienen para expresar sus desacuerdos a los directivos de las instituciones universitarias, e encontró que los docentes de las distintas universidades expresan con mayor frecuencia el desacuerdo respecto a las cuestiones de la institución ($\bar{X}=2,93$) siendo la variable más alta de esta variable, por medio de lo anterior se evidencia que los docentes se sienten en el deber de fomentar el pronunciamiento de su inconformidad con la organización por medio de las directivas. Sin embargo la facilidad con la que suelen decir los desacuerdos respecto a las cuestiones de la institución ($\bar{X}=2,71$) no es igual de alta que la media de la frecuencia, pues no estar de acuerdo con algunos puntos de la institución podría verse como una persona

conflictiva y que no está satisfecho con sus labores, por esto anterior posiblemente no lo consideran cómodo de pronunciar.

Posteriormente se va adentrando un poco más al conducto organizacional y la jerarquía de este, ya que ahora no es en temas relacionados a la institución sino a los desacuerdos que se expresan a los directivos respecto a los temas del departamento a los cuales hacen parte los docentes ($\bar{X}=2,58$). La frecuencia con la que ellos pronuncian sus opiniones es relativamente más baja respecto al ítem anterior el cual era respecto a temas de la institución. Respecto a la facilidad de comunicación con los temas del departamento la media de los encuestados permite ver que inclusive les cuesta un poco más dar sus puntos de vista ($\bar{X}=2,41$), esto podría ser ambiguo ya que si ellos mismos hacen parte de cada departamento, deberían sentirse un poco más cercanos según las funciones laborales que realicen o sus actividades para cumplir su labor. Además es en el departamento donde todos los compañeros trabajan en la misma área, y en algunos casos tienen las mismas funciones laborales, por lo que debería ser más cómodo o con mayor facilidad comunicar sus puntos de vista en el departamento.

Los docentes desarrollan conocimientos que han adquirido con el tiempo al igual que los compañeros que lo acompañan y por lo anterior, debería haber más interacción y comunicación en las opiniones que se pretendan expresar por parte de ellos en cada una de las áreas de las universidades.

La frecuencia con la los docentes expresan los desacuerdos con sus directivos respecto a su trabajo está representado con ($\bar{X}=2,36$), lo cual es bajo en relación a los otros factores analizados anteriormente, las labores que los docentes realizan permiten que hagan las cosas de acuerdo a su criterio y posiblemente no necesiten expresar frecuentemente o tengan menos desacuerdos con los departamentos y la instituciones. La facilidad de expresión ($\bar{X}=2,38$) hacia los directivos es mayor a la frecuencia con la que expresan sus desacuerdos por lo que les cuesta más dificultad opinar sus intereses respecto a las funciones que desempeñan en la institución y en su departamento, posiblemente al temor a perder su trabajo o de no aceptar sus opiniones y verlos como incompetentes o pensar que los directivos tomen represalias por no estar de acuerdo con lo que piensan. Lo anterior corrobora lo que argumentan Morrison y Milliken (2000), respecto a que el silencio que se emplea por parte de los individuos sobre los problemas o las preocupaciones en el ámbito laboral puede ser considerado como un dilema general para muchas organizaciones. Viéndolo en el caso de los resultados obtenidos los docentes tienden a expresar con cierta frecuencia sus desacuerdos por parte de la organización educativa, pero la facilidad con que lo pronuncian a quien es dirigido el mensaje es difícilmente más riesgosa. McGowan (2002) dice que a las personas no les gusta transmitir las malas noticias ni las disconformidades y considera la divergencia como algo no deseado en las organizaciones, por lo anterior es una evidencia de que les es más difícil expresar los desacuerdos.

Willman (2006) evidencia que las jerarquías de las organizaciones apoyan lo que sus supervisores creen que es verdadero y factible, lo que hace que los trabajadores piensen en ocasiones de forma distinta. En muchas organizaciones los empleados conocen las causas, razones y soluciones de muchos de los problemas que afectan a las compañías pero no se atreven a hablar con sus superiores por miedo a sentir que en realidad su opinión no es lo suficientemente importante. Piensan que se encontrarían con repercusiones negativas si lo hacen y que el resultado de todas formas sería el mismo, puesto que no se tendrían en cuenta sus ideas. Los resultados obtenidos, mostraron que existe una relación positiva entre la frecuencia y la facilidad de expresión respecto a las cuestiones de la institución y también respecto a los temas tratados dentro de los diferentes departamentos a los que cada trabajador pertenece. Por el contrario hay una correlación negativa entre la frecuencia y la facilidad respecto a las opiniones expresadas por los docentes, ya que es más frecuente dar su punto de vista pero con menos facilidad en su departamento, frente a los comportamientos afines con las labores que permanentemente realizan, responsabilidades y ocupaciones que tienen día a día. Lo anterior refuerza la posición de Morrison y Milliken (2000) quienes ven el temor de hablar y expresar lo que piensan como consecuencias negativas, que se caracterizan como una alteración; igualmente la falta de supervisión y de apoyo para el intercambio de opiniones afecta la forma de expresión de los empleados. Lo que posteriormente se presenta como falta de persistencia y criterio en sus propuestas y opiniones, siendo esto un posible generador de

silencio y de dependencia de sometimiento mucho mayor al simplemente obedecer y seguir unas normas establecidas.

5.5 Factor Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un fenómeno extensamente investigado y complejo, existen numerosas definiciones del concepto. La satisfacción laboral puede ser definida como el sentimiento total de un individuo sobre su trabajo y las actitudes que ellos tienen hacia varios aspectos de su trabajo; actitudes y percepciones que podrían influir en la relación del individuo con la organización (Ivancevich y Matteson 2002; Spector 1997). Una persona que experimenta alto nivel de satisfacción tiene actitudes positivas hacia el trabajo; en cambio, una persona no satisfecha mantiene actitudes negativas (Robbins 1998). Según Hackman y Oldham (1976), la satisfacción laboral ha sido muy estudiada y relacionada con la motivación, considerando que el trabajador que más satisface sus necesidades psicológicas o sociales en su empleo suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Es por eso que en toda institución educativa se pretende elevar el nivel de satisfacción de los docentes en el trabajo.

Para entender un poco más sobre el fenómeno del silencio organizativo, se encontró que la satisfacción laboral de los empleados, en este caso los docentes de las universidades; es uno de los factores fundamentales que se ven afectados por el fenómeno. En las encuestas realizadas una de las

preguntas que se les hizo a los docentes se trataba de averiguar sobre la satisfacción, está fue dividida en dos partes en el estado emocional y las actitudes generales hacia el trabajo. Para interpretar las preguntas de satisfacción, las medias se calcularon a través de respuestas de los participantes en relación con las escalas del estado emocional y actitudes generales hacia el trabajo. Los resultados se presentan en la Tabla 8 y 9.

Tabla 8 Niveles de satisfacción en cuanto al estado emocional

Variable: Satisfacción Dimensión: Estado Emocional	Medias
Ser "alguien" en la comunidad	4,01
Hacer cosas para otras personas	4,24
Relaciones de los compañeros de trabajo	3,92
Reconocimiento por hacer un buen trabajo	3,64
La sensación de logro que sale del trabajo	3,97
Uso de las políticas de la empresa	3,79
Salario y la cantidad de trabajo que hacer	3,53
Las posibilidades de avance en el trabajo	3,49
Si el trabajo prevé un empleo estable.	4,07

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 8 muestran como los docentes reaccionaron a las diferentes afirmaciones, identificándose con varias de ellas. La mayoría de ellos estuvieron de acuerdo y satisfechos ($\bar{X}=4,24$) con que en su trabajo se les presenta la oportunidad de hacer cosas para otras personas, en este caso es más común que los docentes hagan cosas por sus estudiantes para que así puedan completar su labor. Sin embargo se puede analizar cómo los docentes de las universidades caleñas consideran que sus posibilidades de avance en el

trabajo son muy pocas y por ende se encuentran poco satisfechos ($\bar{X}=3,49$), lo que lleva a los docentes a estar insatisfechos en su empleo generando así que se presente el fenómeno del silencio organizativo , ya que al considerar que tienen pocas posibilidades de avance en el trabajo, su motivación se ve afectada; según Koontz (1991), la motivación está constituida por todo tipo de impulsos, incluso por los deseos, las necesidades, las aspiraciones y las fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados con su accionar, también estimulan impulsos y deseos, lo que afectaría la satisfacción laboral, ya que está ha sido muy estudiada y relacionada con la motivación, considerando que el trabajador que más satisface sus necesidades psicológicas o sociales en su empleo suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza (Hackman y Oldham 1976). Lo anterior demuestra que existe una relación negativa y significativa entre el silencio de la organización y la satisfacción laboral, en otras palabras, como el silencio de la organización aumenta, la satisfacción laboral de los empleados disminuye. A pesar de que los docentes se encuentren insatisfechos con el progreso profesional y de cargo dentro de su trabajo, se encontró en la investigación que estos están satisfechos en cuanto a que piensan que su trabajo como docentes es un empleo estable para ellos.

Tabla 9 Niveles de satisfacción en cuanto a las actitudes hacia el trabajo

Variable: Satisfacción	Medias
Dimensión: Actitudes generales hacia el trabajo	
Mantenerse ocupado todo el tiempo	3,93
Hacer diferentes cosas de vez en cuando	3,86
Hacer cosas que no van en contra de mi conciencia.	4,2
La oportunidad de decirle a la gente qué hacer.	3,89
Hacer algo que haga uso de mis habilidades.	4,31
La libertad de usar mi propio juicio	4,11
Probar mis propios métodos de hacer el trabajo.	4,15

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9 revela algunas actitudes generales que tienen los docentes hacia el trabajo, y se encontró que en promedio los docentes están satisfechos ($\bar{X}=4,31$) de que en su trabajo puedan hacer uso de sus habilidades para completar sus funciones laborales; entendiendo así la satisfacción como una sensación acerca de su trabajo y las actitudes que tienen hacia diversos aspectos o facetas de su trabajo. En estos resultados se puede ver como los docentes se sienten satisfechos con respecto a que durante el trabajo pueden utilizar su propio juicio ($\bar{X}=4,11$), y realizan cosas que no van en contra de sus valores y conciencia ($\bar{X}=4,2$), por lo que cuando una persona tiene alta satisfacción laboral tiende a tener actitudes generalmente positivas, y uno que no esté satisfecho puede mantener actitudes negativas hacia su trabajo (Robbins 1998).

Los resultados del análisis del estudio mostraron que el estado emocional de los docentes y sus actitudes generales hacia el trabajo tuvieron efecto directo sobre el silencio de la organización y por ende sobre la

satisfacción, la cual es entendida como el resultado de la percepción de un empleado y la evaluación de su trabajo, influenciado por sus necesidades, valores y expectativas, las cuales consideran importantes para ellos (Sempane et al., 2002). Según Sempane en las investigaciones se ha indicado que la satisfacción en el trabajo no se produce de forma aislada, ya que depende de variables organizacionales tales como la estructura, el tamaño, la remuneración, las condiciones de trabajo y liderazgo, que representan el clima organizacional. Sin embargo, la satisfacción laboral se puede ver afectada con la ausencia de oportunidades de trabajo y en otros empleados la satisfacción es entendida por el volumen de negocios, es decir, a mayor volumen mayor satisfacción (Martins y Coetzee 2007). Asimismo la satisfacción en el trabajo puede ser visto como una reacción a un puesto de trabajo, que surge de lo que busca una persona en su puesto de trabajo en comparación con los resultados reales de que el trabajo proporciona al individuo (Rothmann y Coetzer 2002).

En esta investigación los factores claves para la satisfacción de los docentes es ser “alguien” en la comunidad ya que les importa que su labor sea reconocida. En los resultados se recalcan las diferencias según la naturaleza del factor evaluado, así los docentes entrevistados se muestran satisfechos con algunos de los factores definidos por Herzberg (1959) como intrínsecos o motivadores, el cual son los reconocimientos por personas de su interés, es decir, estudiantes, los directivos y la parte administrativa de la universidad, incluso por parte de sí mismo; además también manifiestan estar satisfechos con los factores extrínsecos, es decir, con las condiciones de trabajo ya que los

docentes ven su empleo como uno estable y también como uno que les permitirá avances profesionales dentro de este. Es de destacar que con respecto al poder usar sus propios métodos de hacer el trabajo y con este poner así en práctica sus habilidades, se muestra como los docentes tienden a estar satisfechos por estos factores.

La satisfacción laboral es un tema de interés para los que dirigen las organizaciones e instituciones educativas, está relacionada con la satisfacción en el trabajo como resultado de diversas actitudes de los docentes; estas actitudes tienen relación con el trabajo y el clima organizacional; se refieren a los factores: el ambiente laboral, las condiciones de empleo, condiciones de trabajo, la supervisión docente, el reconocimiento del docente y las oportunidades de ascenso, relaciones sociales en el trabajo, trato justo por los administradores de las instituciones educativas, según Davis y Newstrom (2003) y Robbins (1999).

La satisfacción en el trabajo es como “cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo” (Davis y Newstrom, 1991). Mientras que según Davis y Newstrom (1991), el compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. En el ámbito laboral son muchas las variables psicológicas que afectan al empleado y que tienen un gran impacto en el funcionamiento de la organización. Entre estas variables, se

encuentran las de compromiso organizacional y satisfacción laboral, son de gran importancia y se debe a que son elementos fundamentales con los que se puede predecir la eficacia de la organización. Las organizaciones deben tener en cuenta que trabajadores satisfechos laboralmente serán trabajadores comprometidos, lo que ayudará a aumentar o estimular la productividad de la organización y el funcionamiento eficaz de ellos mismos (Herzberg, 1959). Dado que son dos factores claves para las organizaciones y para el estudio del silencio organizativo en los docentes de las instituciones educativas, es de gran dificultad analizarlos de manera conjunta, debido a que, no en todos los casos los empleados que son satisfechos laboralmente son comprometidos con la organización, ya que en algunos casos son comprometidos pero la variable de satisfacción es afectada por otros factores mencionados anteriormente.

6. CONCLUSIONES

Los resultados anteriores de la investigación muestran que los docentes de las universidades caleñas presentan algunos factores del silencio organizativo, se presenta estos factores en los docentes, en la cuales en algunos casos se manifiestan en mayor medida y en otros con poca medida los efectos de estos factores. Factores tales como, el miedo, la obediencia, la comunicación, el silencio y la satisfacción laboral.

Con la variable miedo se encontró que los docentes tienden a quedarse callados por el miedo de perjudicar o hacer algún daño a un compañero de trabajo, por tal razón el miedo, afecta tanto al empleado, en este caso los docentes, y a la organización; ya que experimentarían emociones, afectando así sus conductas, su desempeño laboral y su modo de relacionarse en la organización. De hecho el miedo perjudica a las empresas en todos sus funcionamientos y en su clima organizacional, ya que este produce resistencia al cambio , por lo que los empleados prefieren evitar riesgos y mantener sus costumbres, generando así que se presente un estancamiento organizacional (Dorado y Solarte 2016).

Otro efecto del miedo que se presenta en los docentes encuestados, es el temor a afectar la comunicación entre el equipo de trabajo y compañeros, por miedo a herir los sentimientos de un compañero de trabajo o dañar la relación y así evitar un ambiente pesado en el trabajo. Asimismo cuando se presenta el miedo en los docentes, el cual pueden llegar a manifestar

reacciones conductuales que los puede llevar a que se afecten sus relaciones laborales, lo que incurre en el clima y la cultura organizacional, logrando así la manifestación la insatisfacción laboral, lo que incurre en el comportamiento para la toma de decisiones .

En el caso de la obediencia en las instituciones universitarias, los docentes no permanecen mucho en situación de silencio a la hora de expresar lo que realmente piensan y sienten. Pues con independencia logran mostrar que lo comunicado por parte de ellos es de gran importancia y que realmente no consideran que sus comentarios u opiniones sean incompetentes o que sus puntos de vista generen problemas. La obediencia se basa en la autoridad y seguimiento de la jerarquía que se maneja en las universidades, en este caso puede existir una ausencia de autoritarismo rígido, lo que permite crear libertad de expresión y apoyo por parte de los superiores a la hora de escuchar a los docentes en las inquietudes y propuestas que consideran relevantes aportar respecto a las cuestiones de la universidad. Puesto que consideran sus opiniones como importantes, relevantes y no hay timidez alguna de desenlazar consecuencias negativas en relación con lo opinado.

Sin embargo a la hora de obedecer a sus directivos en las labores a realizar como parte de su trabajo, se presenta el silencio como una evasión de culpa al no quedar como generadores de conflicto con sus directivos y seguir las órdenes de ellos sin poner discordia alguna. Pues los docentes no quieren ser vistos como los causantes de problemas al pronunciar las ideas que tienen

y por el contrario prefieren esperar que alguna otra persona tome la palabra de opinar. Luego, si algo no sale como se planeaba dentro de la institución, posiblemente no será culpa del docente porque estrictamente eran guiados por superiores y solo se seguían indicaciones de la dirección, de esta manera sentirán que no está en riesgo su trabajo.

En cuanto a las cuestiones de discrepancias y silencio en los docentes se puede afirmar que ellos se sienten en el deber de expresar su inconformidad con los temas que suceden en las instituciones universitarias. No les es fácil mencionar los desacuerdos, pues esto podría hacer que los docentes se muestren como personas que no están a gusto con la institución. Sin embargo sienten que es necesario expresarlos, ya que esto puede generar mejoría en diferentes áreas de la organización y al mismo tiempo sienten que es un compromiso que se debe hacer a la empresa a la cual representan y, esperan que progresivamente todos puedan generar puntos de opinión y sean tenidos en cuenta.

Los docentes que permanecen en el clima del silencio generan ciertos comportamientos comunes, en la comunicación, por ejemplo, se evidencia que estos individuos tienen un alto grado de triunfo al informar de forma clara sus opiniones. La comunicación es una de las claves del éxito de una organización y las instituciones universitarias no son la excepción, si hay silencio por parte de los empleados, la comunicación se distorsiona y como consecuencia

perjudica el funcionamiento general de los departamentos en las instituciones universitarias.

Los docentes buscan un trato digno como cualquier trabajador de la organización, pues esto los lleva a estar más a gusto en las labores que realizan diariamente y que la interactúan con sus directivos, colegas y compañeros sea más cálida. De esta manera, la calidad del trabajo aumenta al sentirse a gusto con en ambiente laboral pues tenderá a desarrollar de buenas actitudes y relaciones a largo plazo .

Porque mediante la responsabilidad de los superiores y miembros de las universidades se pueden involucrar a todos los empleados, para que ellos se apropien de la institución y se sientan animados por pertenecer a esta.

El rendimiento de las labores realizadas por los docentes puede estar influenciado por la relación que llevan con sus respectivos supervisores, el reconocimiento por un rendimiento destacado al realizar buenas labores permite una motivación extra, la comunicación y la retroalimentación debe ser eficaz, pues estas permitirán haya una interacción altamente satisfactoria. Ya que estos últimos son los encargados de gestionar, direccionar y motivar a sus empleados en las diferentes labores y su entorno social.

Los desacuerdos expresados por parte de los docentes hacia sus directivos en cuanto a las cuestiones de los departamentos a los que pertenecen, son incluso mencionados con menos facilidad y frecuencia. Sus

opiniones son relativamente señaladas puesto que al entrar en temas más profundos como los trabajados por departamentos, las directivas e incluso sus compañeros pueden llegar a pensar que si los docentes manifiestan los desacuerdos con su departamento es porque quieren imponer actos diferentes a los establecidos, además de parecer conflictivos o insatisfechos con sus rutinas diarias. Por esta razón se considera que no lo hacen con mucha frecuencia y mucho menos con mayor facilidad, lo que genera incomodidad al pronunciar las diferencias que se tienen dentro de los distintos departamentos. Lo que resulta un poco paradójico pues los departamentos a los que pertenecen los docentes, son las áreas de las que tienen mayor conocimiento, dominio y donde posiblemente pueden sentirse más cómodos al interactuar con colegas. Ya que todos tienen y desarrollan conocimientos similares y comparten juicios de aprendizaje comunes respecto a temas profesionales. Además es en su área de trabajo donde realizan las tareas permanentes y donde pasan gran parte de su horario laboral.

En las universidades caleñas el ambiente laboral, el reconocimiento del docente, el hacer cosas que no van en contra de sus valores, hacer uso de sus habilidades y hacer cosas para las otras personas son factores predictores de la satisfacción laboral; por lo tanto, dichos factores son necesarios para lograr que la labor de los docentes sea más gratificante y placentera, siendo estos necesarios para mejorar el clima laboral y su desempeño. La mayoría de los docentes se encuentran satisfechos con tener la posibilidad de hacer labores que hagan uso de sus habilidades y con la autonomía que les permite la

universidad para trabajar. La satisfacción de los docentes es alta, sin embargo se podría mejorar más si mejoran sus salarios respecto a la cantidad de trabajo que realizan. También el factor de ser un empleo estable genera satisfacción en los docentes ya que sienten seguridad y tranquilidad al saber que tienen un empleo que les brindará recursos para sostener a su familia económicamente.

Los docente se encuentran satisfechos ya que tienen plena autonomía para realizar su labor y de utilizar sus propios métodos para realizar su trabajo, este factor está muy asociado con la vocación del docente, ya que la formación de personas tiene diferentes métodos y no uno establecido. Los docentes utilizan sus conocimientos y habilidades con criterio profesional reconocido por su titulación y con autonomía; estos por lo general ven su trabajo interesante y retador, el cual es un factor motivador y ayudará a potenciar su vocación. El reconocimiento social es un factor de satisfacción laboral para los docentes, existe una necesidad de que el trabajo sea reconocido por otros, en particular por los directivos de la universidad y por los que se encuentran en el campo de la docencia.

Se encontró que los docentes caleños están muy satisfechos con el hecho de poder hacer cosas por otras personas, en este caso los estudiantes, ya que su profesión de docencia les permite ayudar y formar a otras personas. Es por eso que hacer cosas por otras personas hace que sea una actividad que les brinde una mayor satisfacción, además del cumplimiento de las tareas y los logros pedagógicos de los estudiantes.

Finalmente todos los factores mencionados anteriormente analizan cómo los docentes pueden lograr sus objetivos laborales y cómo pueden aportar al desarrollo de la organización, se espera que los empleados contribuyan con sus conocimientos, ideas, opiniones y sugerencias, pero a veces prefieren permanecer en silencio por los diferentes factores analizados como, el miedo, la obediencia, la comunicación, el silencio y la satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, R. B. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para negocios y Profesionales*. (Octava ed.). (S. N. Franco, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) Santa Barbara, California, USA: Mc, Graw Hill.
- Akın, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), p46.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *aprendizaje organizacional: una teoría de la perspectiva de la acción, lectura, masa*: Addison Wesley Perilla, M. (s.f). *Comunicación asertiva entre jefe y colaborador*. Universidad de La Sabana. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co>
- Aycan Çiçek Sağlam (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence. *Educational Administration*, Muğla Sıtkı Koçman University, Turkey.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beer, M and Noria, N. (2000); "Cracking the code of change" *Harvard Business Review*, May-June, pp.133-41.
- Bisel, R.S., & Arterburn, E.N. (2012). Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226. <http://dx.doi.org/10.1080/08824096.2012.684985>
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice". *Journal of management studies*, 40: 6,1393-1417.
- Callaway, P. H. (2007). *The relationship between organizational trust and job satisfaction: an analysis in the U.S.federal work force*. Retrieved from <http://www.dissertation.com>
- Davis, K. & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw – Hill

- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11a ed.) México: McGraw-Hill.
- Dixon-Kheir, C. (2001), "supervisors are key to keeping Young talent", *HR Magazine*, Vol.46 N. 1
- Donsbach, W., & Stevenson, R.L. (1984). "Challenges, problems and empirical evidence of the theory of the spiral of silence". Annual meeting of International Communication Association, May, San Francisco, CA
- Dorado, C. B., & Solarte, M. G. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 60-70.
- Fapohunda, Tinuke. M. (2016). Organizational Silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities*. Lagos State University Ojo, Nigeria.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the desing of work: Test a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2a ed.). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Hoy WK, Miskel CG 2005. *Educational Administration. Theory, Research, and Practice*. Boston: McGraw-Hill.
- Hoy WK, Tarter CJ 1997. *The Road to Open and Healthy Schools: A Handbook for Change*. Elementary Edition. CA: Thousand Oaks.
- Ivancevich, J. & Matteson, M. 2002. *Organizational Behaviour and Management* (6th edition). New York: McGraw-Hill.

- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kolay, A. (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koontz, H. (1991). Elementos de administración (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. (1973). Motivation in Work Organization. New York: Brooks Cole.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. & Fandt, P. M. (1995). Management: Challenges in the 21st Century. New York: West Publishing Company.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1).
- Martins, N. & Coetzee, M. 2007. 'Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company', *South African Journal of Human Resource Management*, 5(2): 20–32.
- McCauley, D.P. And Kuhnert, K.W. (1992), "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management", *Public Administration Quarterly*, Vol. 16
- McGowan, A.R., 2002. Organizational Discourses: Sounds of Silence. A thesis submitted to the Faculty of graduate studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Schulich School of Business, York University, Toronto
- McKenna, E, F. (2000). Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook. Hove: Psychology Press.
- McNamara, C. (n.d). Job satisfaction. Retrieved 14/09/05 from http://www.managementhelp.org/prsn_wll/job_stfy.htm#anchor306642

- Morrison, E. Miliken, F. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E. Miliken, F. Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why". *Journal of Management Studies*, 40:6, 1453-1475.
- Murat, M. (2003). Burnout among collage teaching staff. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 2(19), 25-34.
- Noelle-Neumann, E. (1977). "Turbulences in the climate of opinion: Methodological Applications of the spiral of silence". *Public Opinion Quarterly*, 1, 143-158.
- Peretomode, V. F. (1991). *Educational Administration: Applied Concepts and Theoretical Perspective*. Lagos: Joja Educational Research and Publishers.
- Pinder. C. Harlos, P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice?" *Personnel and human Resources Management*. Vol.20, 331 – 369.
- Richard, N. (2003). *Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior? The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting, with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*. New York: Oxford University Press.
- Robbins, S. 1993. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications* (6th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Rothmann, S. & Coetzer, E. 2002. 'The relationship between personality dimensions and job satisfaction', *Business Dynamics*, 11(1): 29–42.
- SayyadZadeh, Sattar, investigation of relationship between conflict management styles and employees' job satisfaction, master degree thesis, Kermanshah Razi University, 2010.

- Sempane, M., Rieger, H. & Roodt, G. 2002. 'Job satisfaction in relation to organisational culture', South African Journal of Industrial Psychology, 28(2): 23–30.
- Spector, P. 1997. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. California: Sage.
- Sweeney, P. D. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. Journal of Business and Psychology, Vol. 4(3), 329-341
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri [Causes of Faculty Members' Silence]. Hacettepe University Journal of Education, 29(1), 280-297.
- Turan S 1998. *A Study of Organizational Commitment in Human Organizations*. PhD Thesis, Unpublished. Ohio: The Ohio University.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. (2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", Journal of Management Studies, Vol. 40 No. 6, pages 1359- 1392.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley & Sons
- Weber, M. (2007). Sociología del poder. Los tipos de dominación. Abellán, G.J. (Trad.). Madrid: Alianza.
- Weber, P. y Weber, J. (2001) "Changes in employee perceptions during organizational change" Leadership and Organization Development Journal, Vol. 22.
- Willman, Paul, Bryson, Alex and Gomez, Rafael (2006) The sound of silence: employment in the absence of worker voice. Socio-Economic Review, 4 (2). pp. 283-299. ISSN 1475-1461
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zareematin, H., Taheri, F., & Sayyar, A. (2012). Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. *Iranian journal of management sciences*, 6(21), 77-104.

Zehir, Cemal, Erdogan, Ebru. (2011), "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24,pp 1389- 1404.