

Proyecto de Grado:

Revisión Bibliográfica “Silencio Organizativo”

Realizado por:

Alejandro Ortiz Figueroa

Lina Marcela Valencia Dorronsoro

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

2014

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
METODOLOGÍA	4
INTRODUCCIÓN.....	5
DEFINICIÓN DE SILENCIO ORGANIZATIVO	6
LOS TIPOS DE SILENCIO ORGANIZATIVO	8
CAUSAS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO.....	11
Factores poco comunes que inciden en el silencio organizativo.....	13
CONSECUENCIAS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO	17
CONCLUSIONES	21
LIMITACIONES Y COMENTARIOS.....	26
BIBLIOGRAFÍA.....	27

RESUMEN

El silencio organizativo denominado como un fenómeno por Morrison & Milliken (2000), ha sido objeto de estudio principalmente en los últimos años. Sus antecedentes, causas y consecuencias han despertado la curiosidad de los investigadores debido a la importancia que cobra diariamente la comunicación efectiva en las organizaciones.

En un mundo tan cambiante y cada vez más globalizado, en el que las empresas se hacen cada vez más competitivas, es preciso que cada organización busque 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 conceptos más relevantes que han sido abordados por diferentes estudiosos del tema, de igual manera, se adoptan como referentes varios estudios realizados con el fin de esclarecer el panorama relacionado al tema de estudio de interés, en este caso, el silencio organizativo.

Palabras Clave: Silencio organizativo, clima organizacional, cultura organizacional, comunicación en las organizaciones.

METODOLOGÍA

El siguiente trabajo de grado se desarrolló gracias a la revisión bibliográfica de treinta documentos, entre ellos artículos y seminales, los cuales permitieron la recolección conceptual y teórica de lo relacionado al tema de estudio. Adicionalmente, muchos de estos documentos brindan información obtenida de estudios prácticos, los cuales validaron muchas teorías ya establecidas y del mismo modo cuestionaron otras.

Por medio de la realización de fichas de lecturas de dichos documentos, se logró sintetizar el contenido de cada uno y de esta forma se obtuvo de una manera más sintetizada el aporte que diversos autores le proporcionaron a nuestra investigación.

INTRODUCCIÓN

En primera instancia el objeto de estudio de Morrison y Milliken (2000) fue la resistencia al cambio por parte de los directivos dadas las creencias implícitas de éstos, en las cuales afirman que los empleados son interesados, oportunistas y no están bien informados acerca de la organización, por tal motivo, los directivos tienden a rechazar las retroalimentaciones provenientes de los empleados cuando éstas difieren de su punto de vista. Debido a lo anterior, surge el interés por estudiar el silencio que guardan los empleados cuando experimentan el rechazo por parte de sus directivos.

Académicos se han encargado de estudiar el fenómeno denominado *silencio organizativo*, y durante varias de estas investigaciones, han surgido muchos otros términos que intentan darle explicación y clasificación. Sin embargo, el silencio abarca múltiples implicaciones, lo que hace que su definición o medición sea compleja.

Hasta el momento no se ha podido descifrar una herramienta que pueda medir con precisión el silencio dentro de las organizaciones, ya que existen muchas variables que no son fácilmente identificables para quienes desean realizar el estudio, por esta razón, los académicos no han podido concluir de manera determinante una forma para medirlo.

El objetivo de este trabajo de grado es dar una visión general sobre las investigaciones realizadas alrededor del *silencio organizativo*. Empezando por las definiciones dadas por quienes se han dedicado a estudiar el tema, sus tipos reconocibles, posibles causas dentro de las organizaciones, hasta las respuestas de los empleados y de las organizaciones para mitigar el efecto del *silencio*.

DEFINICIÓN SILENCIO ORGANIZATIVO

El silencio organizativo, es definido por Morrison & Milliken, (2000) y Pinder & Harlos (2001) como la decisión consciente de los empleados de reservarse sus opiniones sobre asuntos que conciernen a la organización. También la estructura organizacional en combinación con las políticas de la empresa pueden delimitar el comportamiento de los empleados, quienes expresarán su inconformidad en el desempeño de sus labores.

Del silencio organizativo surge otro concepto llamado el *clima de silencio*, que se refiere al ambiente creado por las emociones y motivación de los miembros de la organización. Morrison & Milliken (2000) intentaron dar una definición más acertada del silencio organizativo por medio del estudio de las condiciones que fomentan las creencias anteriormente descritas. Sin embargo, se concluyó que el concepto de silencio organizativo varía dependiendo de las dinámicas internas manejadas por la organización. Cuando las condiciones son dadas para que surja el silencio organizativo, se denomina *clima de silencio*.

Intentando ampliar el concepto del silencio y sus componentes, Pinder & Harlos (2001) investigaron las respuestas y reacciones al silencio organizativo mediante una relación de términos recolectados en investigaciones previas para establecer un modelo que explicara las etapas donde se evalúa la posición del empleado en cuanto a justicia, los factores que afectan la decisión y las acciones que toma el empleado cuando se siente en una situación de injusticia.

La espiral del silencio, término desarrollado por Noëlle-Neumann (1995), determina que hay un efecto que magnifica la voz cuando las ideas propuestas tienen apoyo por parte de los otros. Los empleados evalúan el entorno buscando la opinión dominante y expresan su opinión si se asemeja a ésta. La espiral del silencio puede funcionar de forma que la represión de la comunicación va a abstener a los empleados de expresar sus opiniones. “El resultado es un proceso en espiral que incita a otros individuos a percibir los cambios de opinión y a seguirlos hasta que una opinión se establece como la actitud prevaleciente,

mientras que la otra opinión la aportarán y rechazarán todos, a excepción de los duros de espíritu, que todavía persisten en esa opinión. He propuesto el término espiral del silencio para describir este mecanismo psicológico” (Noëlle-Neumann, ob. Cit, p.144.)

LOS TIPOS DE SILENCIO ORGANIZATIVO

Los estudios de Pinder & Harlos (2001) se basan en los resultados del estudio realizado por Morrison & Milliken (2000) para definir los tipos de silencios, sus implicaciones y los ambientes de silencio. Ellos empiezan redefiniendo el silencio organizativo como una retención de información u opinión acerca de los asuntos de la organización a personas que puedan efectuar un cambio. Ellos argumentan que para que la comunicación comprenda un intento por romper el silencio, tiene que tener por lo menos un deseo de cambiar las circunstancias y ser dirigido a personas que puedan mejorar la situación.

Para poder entender cómo funciona el silencio organizativo dentro de las organizaciones, es necesario comprender que cada empresa es diferente, al igual que sus prácticas y dinámicas. Incluso, los factores que refuerzan el silencio pueden ser imperceptibles para la alta administración.

Pinder & Harlos (2001) determinan que hay dos formas de entender el silencio. La primera la definen como el *silencio acústico*, el cual hace referencia a la ausencia de sonido, razón por la cual para muchos académicos no es posible, debido a que siempre habrá un factor que genere sonido. La segunda forma es el *silencio pragmático*, en el cual el discurso es ausente; sin embargo, se argumenta que las personas están en constante comunicación pragmática, que significa que a pesar de que se esté en presencia del silencio acústico, se presenta un monólogo interno y constante.

Dentro del silencio pragmático desarrollado por Pinder & Harlos (2001) podemos encontrar otros tipos de silencio que usamos en medio de nuestros discursos. Está el *silencio interactivo*, el cual consiste en pausas durante las conversaciones, normalmente cargadas de afectos y juicios. El uso indiscriminado del *silencio interactivo* puede ser interpretado como amenazante y prejuicioso. Éste, por otra parte, permite la reflexión y una forma más consciente de tomar decisiones. Este tipo de silencio es útil para tomar el tiempo para juzgar y pensar sobre las proposiciones de la contraparte.

Otro tipo de silencio que usamos en el discurso es el *silencio socio cultural (pro social)* que se refieren a los silencios a nivel organizacional y altamente formalizados. Funciona como un mecanismo de control reforzado con autoridad. Son promocionados por normas emitidas dentro de la organización para exigir comportamientos, como el silencio exigido en las cortes de justicia. Para poder entender este tipo de silencio, es necesario estar contextualizados, ya que éste puede variar según la cultura, el país o la situación.

Knoll & Van Dick (2011) agregaron otro tipo de silencio a los presentados por Pinder & Harlos (2001), el *silencio oportunista*, donde propone que los empleados en ocasiones utilizan la retención de la información para el beneficio propio. Para definir este tipo de silencio se basó en la definición de oportunismo como “el interés propio buscado con engaño” Williamson (1985). Este tipo de silencio aún no ha sido muy explorado por los académicos del silencio organizativo.

Para poder cambiar la situación laboral que agobia al empleado es necesario el uso de la voz. Éste junto con el silencio son fenómenos opuestos de naturaleza compleja, pero no necesariamente la voz es la antítesis del silencio. Van Dyne, Ang & Botero (2003) examinan en su estudio las diferencias entre ambos factores, y buscan presentar un marco conceptual sobre el silencio y la voz como constructos multidimensionales por separado. “*La clave para diferenciar estos factores no yace en la presencia o ausencia del sonido, sino en las motivaciones del empleado que retiene sus ideas*” (Van Dyne, Ang & Botero, 2003, p. 1360).

Van Dyne, Ang & Botero (2003), proponen tres tipos de silencio, y a cada uno de ellos le asignan una clasificación de voz para romper cada silencio. El primero de estos silencios es el *silencio de aquiescente*, que es la retención de ideas, información y opiniones relevantes basada en la resignación debido al desacople emocional de la organización. Los empleados que enfrentan este tipo de silencio se encuentran en un estado de resignación donde ya no están dispuestos a hablar, involucrarse o intentar cambiar la situación por la creencia que tienen de que sus aportes no harán la diferencia.

El *silencio defensivo* se define como la retención de ideas o información en basada en el

miedo de los empleados a las consecuencias (Pinder & Harlos, 2001; Morrison & Milliken, 2000), de esta forma, éste tipo de silencio funciona de manera defensiva ante amenazas externas. En este tipo de silencio, los empleados son más proactivos al momento de evaluar posibilidades y escogiendo el silencio como mecanismo de defensa.

Por último se encuentra el *silencio pro social* el cual 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). Este tipo de silencio es proactivo e intencional ya que se enfoca en los otros empleados. Al igual que el *silencio defensivo*, el *silencio pro social* se fundamenta en la consideración de alternativas sobre la información que se va a retener, pero por otra parte, el *silencio pro social* es motivado por la preocupación hacia los otros más que por temor a las consecuencias de usar la voz.

Simultáneo a los estudios acerca del *silencio*, los académicos han dedicado sus investigaciones al estudio de *la voz*, la cual ha sido usada para describir comportamientos que involucran pro actividad, como quejarse o sugerir. También se ha usado para aclarar la presencia de procesos que mejoran la justicia y la participación de los empleados en las decisiones de la organización (Van Dyne, Ang & Botero 2003). Según el tipo de silencio, la voz tendrá diferentes motivaciones, como la defensa propia, el beneficio de los otros o el beneficio de la organización.

CAUSAS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO

Para la comprensión del *silencio organizativo* es necesario dar a conocer las causas que dan origen a este fenómeno. Son varias las identificadas por los estudiosos del tema y así mismo, son múltiples los factores que han sido denominados como influyentes en la creación del *silencio organizativo*.

Morrison & Milliken (2000) definieron en sus estudios dos factores principales que influyen en la creación del silencio organizativo. El primer factor es “*miedo de los gerentes a recibir una retroalimentación negativa, un miedo común entre los seres humanos el cual hace que estos perciban las críticas como una amenaza*” (Morrison & Milliken, 2000, p. 708). El segundo factor es el de las creencias implícitas de la gerencia, las cuales son: el creer que los empleados son oportunistas, interesados y que no están bien informados acerca de la organización. “*Estas creencias hacen que los gerentes sientan que los empleados no tienen un interés por el bienestar de la organización y que se preocupan más por sus intereses personales que por los intereses colectivos de la organización*” (Morrison & Milliken, 2000, p. 713).

Adicionalmente, Pinder & Harlos (2001) agregaron tres factores que definieron como causantes del silencio organizativo. El primer factor es La Cultura de Injusticia, el cual se desarrolla con el fin de explicar la repercusión que tiene para los empleados trabajar en un ambiente laboral injusto, entre esas repercusiones se encuentra el silencio. El segundo factor es el Clima del Silencio (definido por Morrison & Milliken (2000) como las percepciones que se comparten los empleados acerca de lo inútil y peligroso que resulta hablar) el cual evita que los implicados den a conocer su desacuerdo u opinión sobre algún aspecto concerniente a la organización, dado que consideran que hacerlo no vale la pena y que adicionalmente puede ser peligroso. El tercer factor enunciado por Pinder & Harlos (2001) es El Síndrome del Oído Sordo, el cual se produce cuando quien recibe una queja u observación por parte del afectado no hace nada al respecto o simplemente hace caso omiso a lo expresado, lo cual causa un gran desánimo y por ende la productividad del mismo se ve

afectada.

Vakola & Bouradas (2005) identificaron otras causas adicionales a las cuales puede atribuirse en cierta proporción la creación del silencio organizativo. Afirmaron que; la falta de apertura a la retroalimentación por parte de la alta gerencia y de los supervisores, está relacionada positivamente con una actitud de silencio por parte de los empleados. A su vez, las oportunidades de comunicación que se les brindan a los empleados juegan un papel importante, pues estas se relacionan negativamente con las actitudes de silencio, es decir, si el empleado percibe que tiene mecanismos para expresarse y que adicionalmente, estos son eficientes y efectivos, sus actitudes de silencio serán mucho menores, lo opuesto a esto sucede cuando los empleados perciben que los mecanismos de comunicación que la organización les brinda son escasos o deficientes (Vakola & Bouradas, 2005).

Reafirmando la idea de Vakola & Bouradas (2005) sobre el tipo de liderazgo como una de las causas que pueden ser atribuidas al silencio organizativo, encontramos lo planteado por Edmonson (2003) acerca de la incidencia del liderazgo en el silencio dentro de los equipos de trabajo, especialmente en aquellos que están conformados por grupos interdisciplinarios. Dado que los equipos de acción interdisciplinarios son equipos cuyos miembros poseen habilidades especializadas que deben coordinar entre sí para alcanzar las metas propuestas, la comunicación se convierte en la herramienta más importante para lograr el óptimo funcionamiento del equipo. Por esta razón Vakola & Bouradas (2005) propusieron que el acompañamiento del líder del equipo facilita el uso de la voz y promueve la expansión de límites en los equipos de acción interdisciplinarios.

Por su parte, Detert & Burris (2007) afirmaron que el tipo de liderazgo que los directivos ejecutan es un factor determinante del silencio organizativo, debido a que las características del mismo influyen en gran medida en las actitudes del silencio del empleado, por ejemplo, si el liderazgo está orientado al cambio y a la apertura, los empleados serán más propensos a hablar sobre temas relacionados a la organización y especialmente usaran su voz para buscar la mejora de alguna situación.

Desde otro punto de vista, las causas del silencio organizativo no sólo deben ser

atribuidas a la gerencia o a los supervisores de las organizaciones, pues encontramos que estudiosos como Huang, Van de Vliert & Der Vegt (2005) consideran como causantes del silencio organizativo a factores que no pueden ser controlados por la gerencia. Tal es el caso de las características culturales, pues en su estudio afirman que este factor tiene gran incidencia en el tipo de cultura que se genera dentro de la organización. Adicionalmente discuten que la cultura del país puede influir en la distancia de poder que se maneja de empleados a supervisores, es decir la distancia jerárquica entre gerentes y empleados. Por ejemplo, su investigación demostró que los países con una cultura de gran distancia de poder son menos propensos a expresar sus preocupaciones a colegas o a directivos, pues se les enseña a evitar el conflicto directo con otras personas, a recibir de manera acrítica y obedecer las órdenes de sus jefes.

Factores poco comunes que inciden en el silencio organizativo

Para Henriksen & Dayton (2006) es importante tener en cuenta ciertos factores que no son tan comunes en el estudio del tema, los cuales se agrupan en tres categorías: factores individuales, factores sociales y factores organizacionales.

Los factores individuales hacen referencia a los comportamientos individuales de cada miembro de la organización, así como a sus motivaciones y percepciones. Para esto, Henriksen & Dayton (2006) definieron tres estados; el primero denominado como La Disponibilidad Heurística, en el cual se expone la capacidad que tienen los empleados de comportarse según sus códigos o “reglas de oro” y adicionalmente afirman que la mayoría de los errores se producen sistemática y predeciblemente, es decir de manera consciente, por lo cual se resalta la importancia de evaluar la habilidad heurística del personal. El segundo estado es El Sesgo por Interés Personal, el cual aparece cuando los empleados solicitan con mayor interés la responsabilidad por los éxitos que los por fracasos propios, razón por la cual optan por darle atribuciones disposicionales a sus éxitos y atribuciones situacionales a sus fracasos. Gracias a su investigación, Henriksen & Dayton (2006) lograron identificar que la mayoría de los empleados tienden a calificar su desempeño por encima de la media, es decir, de manera sobresaliente, cuando esto sucede es muy poca la motivación de los empleados para discutir temas relacionados a la organización y a trabajar

en pro de la mejora. El tercer estado personal identificado por estos estudiosos es La Trampa del Status Quo, el cual hace referencia a una serie de factores que dan lugar a un equilibrio y a un estado de comodidad dentro de la organización, por esto, los empleados no encuentran una motivación de peso para romper dicho estado y tomar un curso de acción diferente. Dado que cambiar el estado de equilibrio dentro de una organización implica toma de decisiones, incertidumbre, duda y renovación de las responsabilidades, resulta fácil para los empleados encontrar razones para no hacer nada y permanecer en silencio, por lo cual, los empleados prefieren no correr riesgos debido a que tienen mayor recordación las fallas producidas por una acción llevada a cabo que por una que no.

Los factores sociales hacen referencia al comportamiento grupal, el cual brinda una mejor comprensión de los factores determinantes más básicos del silencio organizativo. Por ejemplo, dado que en los grupos las tareas suelen ser repartidas entre los miembros del mismo, los roles y las responsabilidades pueden volverse borrosos o poco claras. De estos factores se definieron tres aspectos que los autores consideraron más relevantes. El primer aspecto es la Conformidad, que hace referencia a la adaptación de los juicios y creencias propias a las de las demás personas, con el fin de lograr una aceptación ya sea de un individuo o de un grupo. Ésta suele aparecer también cuando el grupo o persona en cuestión es importante para el empleado, sea un colega o un superior. En algunos contextos la Conformidad puede ser deseada, pero cuando no lo es, resulta más fácil combatirla cuando al menos una persona se atreve visiblemente a ofrecer un punto de vista alternativo. El segundo aspecto es La difusión de la responsabilidad, la cual también suele tener impacto en el silencio organizativo, pues consiste en la tendencia de las personas a asumir menos responsabilidades cuando se trabaja en pro de un objetivo común, por esto, las personas optan por hacer el mínimo esfuerzo requerido, entre ellos evitan hablar o discutir sobre los temas relacionados. Por último encontramos Los Microclimas de Desconfianza, los cuales hacen referencia al ambiente que se maneja dentro de la organización gracias a sus supuestos o creencias compartidas. Para Henriksen & Dayton (2006) estos supuestos o creencias hacen que la percepción que tienen los empleados sobre su clima de trabajo sea prácticamente aceptada, y si el clima de la misma se sustenta en la desconfianza por parte

de los miembros de la organización, resultara difícil que alguno se motive a expresarse o a dar su opinión al respecto, fomentando de esa forma la creación del silencio organizativo.

Henriksen & Dayton (2006) enunciaron tres factores organizacionales a los cuales se les debe prestar mayor atención. El primer factor son Las Creencias no Cuestionadas, estas hacen referencia a las suposiciones injustificadas, entre ellas está el creer que con solo contratar un experto altamente calificado y respetado, todos los conflictos van a desaparecer y automáticamente las buenas decisiones surgirán. La cultura influye mucho en este tipo de creencias que se producen dentro de la organización. Por ejemplo, si la cultura de una organización es aquella que castiga las decisiones que ocasionan resultados desfavorables, los individuos optarán por no entrometerse en los asuntos de la organización, generando de esta forma un clima de silencio (Morrison y Milliken, 2000). El segundo factor organizacional habla sobre Las Cualidades Percibidas del Buen Trabajador, estas hacen referencia a las características que los líderes y gestores de las organizaciones esperan encontrar en sus trabajadores, no obstante, Henriksen & Dayton (2006) afirman que para evitar el silencio dentro de las organizaciones, es importante que dichas cualidades estén asociadas no solo a tomar la iniciativa o a la capacidad de lidiar con los problemas del día a día, sino que también, deben contribuir al aprendizaje y mejora de la compañía. Para esto, se debe contar con empleados que tengan la capacidad de cuestionar asuntos concernientes a la organización, por más delicados o embarazosos que estos sean. Por último, el tercer factor organizacional es El Descuido de las Interdependencias, este resalta la importancia de comprender las dinámicas y procesos que se desarrollan dentro de la organización, para que las soluciones que se presenten a diferentes asuntos sean efectivas y proporcionen aprendizaje tanto para el empleado como para la compañía.

Schlosser & Zolin (2012) por su parte, identificaron la gran influencia que tiene un contexto económico y social difícil en la aparición del silencio organizativo. En primera instancia, dado al estrés que representa para los miembros de la organización un momento económico difícil, los supervisores y gerentes suelen tensionarse, siendo menos receptivos a la información presentada por parte de los empleados y direccionando toda su atención en pro de la mejora de dicha situación conflictiva. Como resultado a dicha tensión, los

empleados también tienden a desanimarse pues perciben que sus ideas y opiniones no son tenidas en cuenta.

CONSECUENCIAS DEL SILENCIO ORGANIZATIVO

Morrison & Milliken (2000) identificaron dos grandes aspectos en los cuales el silencio organizativo tiene grandes implicaciones. En primer lugar, resaltan los efectos de este en la toma de decisiones y en los procesos de cambio de las organizaciones. Dado que la presencia de este fenómeno entorpece la reacción inmediata ante sucesos relacionados con la efectividad de los procesos organizacionales, las fallas en los mismos que no son corregidas a tiempo suelen verse reflejadas también en el exterior, a su vez, la falta de retroalimentación también contribuye a la poca efectividad de la organización.

En segundo lugar, Morrison & Milliken (2000) hacen referencia a las implicaciones del silencio organizativo en las cogniciones, actitudes y comportamientos de los empleados, afirmando que este conlleva a la disminución en la motivación, la insatisfacción y el retiro de los empleados. Esto se debe en mayor medida a la poca confianza que los gerentes le otorgan a sus empleados, los cuales terminan sintiendo que no son valorados. Adicionalmente, el sabotaje, que consiste en actuar conscientemente con el fin de afectar la organización, también es considerado como otro efecto negativo del silencio organizativo, y en la mayoría de los casos el más peligroso para la compañía.

Knoll & Van Dick (2003) propusieron en su estudio las cuatro implicaciones de cuatro tipos de silencios específicos. Las implicaciones son: clima de silencio, satisfacción laboral, identificación laboral y bienestar; y los cuatro tipos de silencio específicos son: Conformista, Defensivo, Pro social y Oportunista. Dichas implicaciones tienen incidencia en aspectos de vital importancia para el funcionamiento de la organización. En primer lugar encontramos el Clima de Silencio, el cual se relaciona positivamente con los cuatro tipos de silencio, sin embargo, se relaciona en mayor proporción con el silencio conformista y el inactivo, lo cual se debe a que un clima de silencio es provocado principalmente por el miedo y la resignación. A su vez, afirmaron que la Satisfacción Laboral se relaciona negativamente con el silencio conformista y defensivo, puesto que estos se asocian a un estado de resignación y aceptación de una situación más no de la comodidad con la misma.

Para el caso de la Identificación Laboral, se da una relación negativa con el silencio conformista, esto se debe a que un indicador importante para la calidad de la relación del empleado con la organización es el grado en que los empleados se sienten identificados y parte de la misma, y la relación positiva se da con el silencio pro social, debido a que un alto grado de afiliación por la compañía y por los compañeros de trabajo genera la necesidad de velar por sus intereses. En cuanto al Bienestar, Knoll & Van Dick (2003) enunciaron que este se relaciona negativamente con el silencio conformista y defensivo y positivamente con el silencio oportunista, esto se debe a que el bienestar hace referencia a un estado óptimo laboral, lo cual es opuesto a lo que se enuncia en los silencio conformista y defensivo, y el silencio oportunista se encarga de velar por mantener dicho estado por lo tanto se evidencia la relación directa entre dichas variables. Relacionado con la Tensión, a mayor silencio conformista y silencio defensivo, mayor será el nivel de tensión de los empleados, esto debido a las características de estos tipos de silencio que afectan y disminuyen su motivación, y a mayor silencio pro social mayor será la tensión, pues en este hay un interés constante por mantener una relación óptima y garantizar el bienestar de los demás miembros de la compañía. Finalmente, sobre la Intención de Rotación, su relación es positiva con el silencio conformista y defensivo, pues resulta una salida más fácil y cómoda al estado de inconformidad en el que se encuentren.

Particularmente, Spencer, D (1986) resaltó en su estudio la relación del silencio organizativo con la intención de rotación, afirmando que estos se relacionan positivamente, debido a que es más factible que un empleado opte por cambiar o salir de su empleo si no identifica mecanismos y herramientas para expresar la inconformidad que experimenta. Los mecanismos examinados para este estudio fueron: procedimientos de queja, sistemas de sugerencia, reuniones de los empleados con la gerencia, servicios de asesoramiento, servicios de defensoría, programas de preguntas y respuestas y retroalimentación de encuestas.

Las investigaciones realizadas por Park, C. & Keil, M. (2009) arrojaron una fuerte relación entre el silencio organizativo y el fracaso de un proyecto. Dado que el silencio organizativo está asociado a una gerencia que no fomenta la importancia de la

comunicación, cuando dicho fenómeno está presente en las empresas, los empleados son menos propensos a considerar que la información relacionada con un proyecto o el estado del mismo deben ser informados, especialmente si la información es considerada como una mala noticia o un aspecto negativo. A su vez, las estructuras y políticas de la organización, las prácticas gerenciales y el grado de disimilitud demográfica conlleva a un clima de silencio, contribuyendo a la generación del silencio organizativo, lo que finalmente desencadena el fracaso de los proyectos que se formulan en la organización.

Por otro lado, Bell, Özbilgin, Beauregard & Sürgevil (2011) se ha encargado de estudiar el silencio organizativo para minorías dentro de las organizaciones como la LGTB, ya que ha sido la de mayor presencia en el mundo laboral y ha sido también la comunidad que ha generado mayores discusiones, pues el silencio de los empleados miembros de esta se fomenta por ambientes dominados por heterosexuales. Las organizaciones modernas se han preocupado por implementar mecanismos para facilitar la expresión de los empleados LGBT.

La preferencia sexual de los empleados es un punto importante en las organizaciones, debido a que un gran porcentaje de la comunidad LGBT se encuentra laborando actualmente. Aunque las oportunidades de trabajo de ésta comunidad siguen siendo menores en comparación con los heterosexuales (Bell et al. 2011). Aun así, los empleados LGBT son comúnmente pasados por alto en estudio de diversidad en relación al uso de la voz.

La homosexualidad es aún un tema tabú en algunas sociedades y muchos de los empleados no se sienten cómodos hablando abiertamente de sus diferencias. Ocultar la condición sexual es una estrategia común, debido a la latente discriminación en contra de la comunidad LGBT que es uno de los principales prejuicios que crea problemas entre el individuo la institución para la que trabaja.

Bell et al. (2011) formularon en su estudio que para manejar un buen ambiente laboral, recursos humanos debe implementar medidas que mitiguen la discriminación para generar un mayor compromiso y satisfacción laboral por parte de los empleados LGBT. Muchos de

los mecanismos usados para mejorar la expresión de la voz se encuentran las regulaciones legales, uniones de intercambio y las sociedades LGBT, aunque las legislaciones para regular la discriminación contra homosexuales no han sido completamente exploradas.

CONCLUSIONES

Luego de la revisión bibliográfica realizada, es preciso mencionar varias conclusiones que permiten una reflexión profunda de lo que se entiende como *silencio organizativo*, que es “*la decisión consciente e intencional de los empleados para retener sus opiniones y preocupaciones en los asuntos laborales*” (Morrison & Milliken, 2000, p. 706).

En primera instancia, podría decirse que el silencio organizativo no es un fenómeno con una definición única y con características generalizables, por el contrario, gracias a estudiosos como Pinder & Harlos (2001) & Van Dyne (2003), encontramos que en las organizaciones pueden desarrollarse diferentes tipos de silencios, cuyos orígenes están ligados a las características propias del entorno en el que se desarrollan las actividades cotidianas de la organización. Adicionalmente, Knoll & Van Dick (2011) basándose en lo formulado por Pinder & Harlos (2001) adicionaron otro tipo de silencio organizativo, lo que vislumbra la amplitud con la que puede ser abordado este fenómeno y sus implicaciones para las organizaciones.

Se desarrollaron conceptos de voz que contrario al imaginario colectivo, no hacen referencia a lo opuesto del silencio, más bien, como Van Dyne, Ang & Botero (2003) afirmaron, el silencio no es necesariamente la ausencia de voz o la antítesis de la misma. Esta concepción de la voz y su relación con el silencio, muestran una forma diferente de entender dos aspectos fundamentales del funcionamiento cotidiano de las organizaciones, siendo ambos entendidos como constructos multidimensionales complejos que brindan la posibilidad de comprender los procesos comunicativos de las organizaciones, sean estos efectivos o no.

Es interesante resaltar que el silencio organizativo surge como respuesta a diversos factores que son producidos dentro de la organización. Para Morrison & Milliken (2000), estos factores se asocian en mayor proporción con creencias, miedos y comportamientos de la alta gerencia. Por su parte, Pinder & Harlos (2001) definieron factores que consideran como causantes del silencio organizativo, dichos factores también están relacionados en

mayor medida con la alta gerencia: La Cultura de Injusticia, El clima del Silencio y el Síndrome del Oído Sordo, entendiendo así, el rol fundamental que juegan los supervisores y/o gerentes en la creación y permanencia de un clima de silencio.

Por su parte Vakola & Bouradas (2005) también le imputan gran responsabilidad de este fenómeno organizacional a la alta dirección, y adicionalmente, a la estructura y políticas organizacionales, las cuales tienen gran incidencia en los imaginarios, sentimientos y pensamientos colectivos que se forman al interior de las empresas evitando que el empleado se sienta con la libertad de comunicarse. Detert & Burris (2007) también sustentan lo dicho anteriormente, pues afirman que el liderazgo es uno de los comportamientos que puede influenciar en gran proporción la voz, y que el tipo de liderazgo ejercido en una organización va a motivar en mayor o menor proporción la expresión de los empleados. Sustentando esta idea, Edmonson (2003) resaltó en sus estudios la importancia que tiene el comportamiento de los líderes en el desarrollo de los trabajos realizados en equipo, especialmente cuando estos están conformados por individuos de diferentes grupos interdisciplinarios. Afirmó además que el tipo de liderazgo que ejercen los líderes de los equipos podrá generar actitudes de silencio en mayor o menor proporción, reafirmando así lo concluido por otros estudiosos sobre la gran incidencia que tienen los líderes en la generación del silencio organizativo.

Por otra parte, el silencio organizativo no solo debe atribuirse a factores provenientes de la alta dirección de una organización. Por ejemplo, Huang, Van de Vliert & Der Vegt (2005), le atribuyen a los factores culturales una gran contribución en el desarrollo de un clima de silencio, esto se debe a que cada cultura posee una serie de características propias y en ocasiones son dichas características las que contribuyen a que la organización y más específicamente la alta gerencia adopte creencias y comportamientos que limitan los mecanismos de voz que se brindan.

También se puede concluir que no todos los factores que influyen en la creación del silencio organizativo están explícitos o son fáciles de identificar, pues como Henriksen & Dayton (2006) describieron en su investigación, existen factores que no son obvios pero si

influyentes. Estos estudiosos agruparon dichos factores en tres categorías: factores individuales, factores sociales y factores organizativos, lo cual nos da una idea de lo complejo que puede ser identificar los factores que afectan en cada organización y que propician un clima de silencio. Por esto, consideramos importante que cada organización analice a fondo su situación para identificar efectivamente dichos factores y de esta forma poder tomar acciones concretas que ayuden a combatir este fenómeno.

Es importante además, tener en cuenta el momento en el que se encuentre la organización, pues como Schlosser & Zolin (2012) enunciaron, en momentos de estrés económico se hace mucho más difícil que los directivos tengan en cuenta las opiniones de sus empleados. Por esto, podría decirse que grandes causantes del silencio organizativo pueden ser de carácter situacional y aparecerán de un momento a otro propiciando la aparición del silencio organizativo.

En cuanto a las implicaciones del silencio organizativo, se pudo concluir que así como las causas que lo originan, sus consecuencias también son múltiples. Morrison & Milliken (2000) identificaron dos grandes implicaciones del silencio organizativo para las empresas. Por un lado enunciaron los efectos de este fenómeno en la toma de decisiones y en los procesos de cambio, así como el visible deterioro que estos sufren cuando se presenta un clima de silencio en la organización, y por otro lado, los efectos en las cogniciones, actitudes y comportamientos del empleado, tales como el nivel de motivación, la insatisfacción y el retiro. Razón por la cual, se puede concluir que este fenómeno no sólo afecta directamente las motivaciones y actitudes de los empleados, sino que además, tiene graves implicaciones para todos los procesos que se desarrollan dentro de la organización, evitando que estas cumplan a cabalidad su función y trayendo como consecuencia el posible deterioro de la compañía.

Una de las conclusiones más importantes acerca de las implicaciones del silencio organizativo, fueron obtenidas gracias a las investigaciones de diversos autores quienes se encargaron de identificar, y posteriormente de estudiar variables específicas que permitieron esclarecer más la naturaleza del fenómeno y sus efectos en las organizaciones.

Knoll & Van Dick (2012) centran la atención de su estudio en la identificación de implicaciones particulares de cuatro tipos de silencio: Conformista, Defensivo, Pro social y Oportunista. Lograron establecer la relación de estos con aspectos de vital importancia para las organizaciones, como lo son; el clima de silencio, la satisfacción laboral, la identificación organizacional, el bienestar, la tensión y la intención de rotación. Razón por la cual, queremos resaltar la importancia de que cada organización tenga conocimiento no sólo del silencio organizativo sino también, de los diferentes tipos que se pueden generar, pues como Knoll & Van Dick (2012) muestran en su estudio, cada tipo de silencio puede estar más relacionado que otro con ciertos aspectos de la organización, y en esta misma medida las acciones que deben llevarse a cabo para combatirlo van a variar.

Autores como Spencer, D. (1986) apoyan con sus estudios la significativa relación del silencio con variables fundamentales que afectan directamente los procesos organizacionales. En su investigación resaltó la incidencia de este fenómeno en la intención de rotación de los empleados, por lo cual, consideramos importante que el silencio organizativo sea evaluado y tratado con la importancia que merece, pues como hemos visto a lo largo de este trabajo de grado, la naturaleza de este fenómeno es compleja y contiene factores que comúnmente no son tenidos en cuenta.

Consideramos importante resaltar que Park, C. & Keil, M. (2009) sugirieron en sus investigaciones que el silencio organizativo es un gran contribuyente en el fracaso de un proyecto, por lo cual, nuevamente se resalta la incidencia de este fenómeno en el desempeño de las organizaciones, pues sin importar la industria o el sector en el que se desempeñen, los proyectos resultan primordiales para el desarrollo y la competitividad de la misma. Se puede concluir entonces, que el silencio organizativo no solo afecta los procesos actuales sino que además, dificulta que las compañías generen nuevos procesos que podrían generar posibles mejoras.

Gracias a Bell et al. (2011), también pudimos concluir que para las empresas de enfoque tradicional que se empiezan a diversificar en cuanto a género, religión o preferencias sexuales, el silencio se hace más presente en la fuerza de trabajo. Una de las minorías que

diversifican la fuerza de trabajo es la comunidad de Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transformistas, por lo tanto, consideramos importante la implementación de mecanismos efectivos que mitiguen la discriminación y fomenten la integración dentro de la organización para combatir los efectos del silencio organizativo.

LIMITACIONES Y COMENTARIOS

Para esta revisión bibliográfica encontramos que la medición del silencio dentro de las organizaciones es una tarea compleja, donde se tienen que evaluar factores contextuales, demográficos y psicológicos para poder englobar todas las implicaciones del silencio. Además, poder generalizar un resultado para todos los tipos de industrias es casi imposible. Sin embargo, muchos académicos han intentado por medio de encuestas y análisis de la situación laboral, donde se concluye que se omitieron muchos factores para poder determinar una medida real (*Xu Huang, Evert Van de Vliert & Gerben Van der Vegt. 2005*).

Otra limitación que se encontró dentro de la revisión bibliográfica es que muchos autores tienen muestras poco representativas en cuanto a la industria que analizan. Las muestras también muestran ser homogéneas, lo que produce un sesgo en la investigación, ya que no se están teniendo en cuenta variables psicográficas como la educación y condición socio económica para poder generalizar los resultados obtenidos (*Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G., 2003*). Para poder mejorar la asertividad de las aseveraciones que se hacen en las investigaciones que intentan medir el silencio, es necesario enfocar el estudio en una industria en particular y tomar una muestra representativa y variada, en cuanto al tipo de personas que se van a estudiar.

Los resultados de muchas investigaciones se vieron afectados por la falta de claridad por parte de los empleados de conceptos básicos, como el *silencio*, la *voz*, entre otros (*Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G., 2003*). Es necesario que antes de empezar el estudio con los empleados de la organización a la que se va a analizar, el empleado tenga una inducción básica acerca de que se trata el estudio y los conceptos básicos para poder responder por lo que se les está preguntando.

Una sugerencia que se puede hacer para futuras investigaciones es lograr que los empleados puedan tener un medio para reportar todas sus inconformidades en tiempo real. Hacer que ellos puedan hacer auto reportes de la situación laboral que se vive en el momento (*Knoll, M. & Van Dick, R. 2012*).

BIBLIOGRAFÍA

- Bell, M, Özbilgin, M, Beauregard, T, & Sürgevil, O. (2011). "Voice, Silence, and Diversity in 21st Century Organizations: Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual, and Transgender Employees", *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 1, pages 131-146.
- Brown, S. (2007). "Three minutes of Silence : Thinking in Duration in Organization Studies", *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, Vol 6, No.2, Pages 159-175
- Dafna, M & Jick, T. (1986). "The Art of Saying No: Linking Power to Culture", *Organization Studies*, Vol.7, No. 2, Pages 171-192.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007), "Leadership behavior and employee voice: is the door really open?" *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 4, pages 869-884.
- Edmondson, A. (2003), "Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, pages 1353-1568.
- Farrell, D. (1983). "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, Vol, 26, No.4, Pages 596-607.
- Gambarotto, F. & Cammozzo, A. (2010). "Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice", *Innovation: Management Policy and Practice*, Vol. 12, No.2, pages 166 – 179.
- Henriksen, K & Dayton, E. (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, Vol. 41, No. 4p2, pages 1539-1554.
- Kassing J.W. (1998). "Development and validation of the organizational dissent scale", *Management Communication Quarterly*, vol. 12, No.2, pages 183-229.
- Knoll, M. & Van Dick, R. (2012). "Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates", *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, No. 2, pages 349-362
- Leyva-Moral, J. (2007). "Silencio Organizacional. Revisión Bibliográfica de las Razones y Consecuencias del Silencio en el Trabajo", *Index Enferm*, Vol. 16. No.57.
- Maor, M, Gilad, S & Bloom, P. (2012) "Organizational Reputation, Regulatory Talk and

- Strategic Silence*”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.23, Pages 581-608
- McClean, E, Burris, E & Detert, J. (2013). “When Does Voice Lead to Exit? It Depends of Leadership”, *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No.2, Pages 525-548.
 - Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management*”. *Review*, 25 No 4, Pages 706-725.
 - Nikolaou, I, Vakola, M, & Bourantas, (2008). “Who Speaks Up at Work? Dispositional Influences on Employees’ Voice Behavior”, *Personnel Review*, Vol.37, No.6, Pages 666-679.
 - Nikolaou, I, Vakola, M, & Bourantas, D. (2011). “The Role of Silence on Employees Attitudes “The Day After” a Merger”, *Personnel Review*, Vol.40, No.6, Pages 723-741.
 - Noëlle-Neumann, E. “La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social”, Paidós. Barcelona, 1995, page 144.
 - Park, C. & Keil, M. (2009). “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrative Model”, *Decision Sciences*, Vol. 40, No. 4, pages 901-918.
 - Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). “Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice”. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, Pages 331-369.
 - Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003), *Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*. *Journal of Management Studies*, 40: 1537–1562
 - Rivera, C, Sánchez, C. (2012). “Importancia de la Comunicación Dentro de la Cultura Organizacional”, *Comunicación y Cultura Organizacional*, Universidad de la Sabana, Pages 1 - 28
 - Rusbult, C, Farrell, D, Rogers, G & Mainous, A. (1988). “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No.3, Pages 599 – 627
 - Schlosser, F. & Zolin, R. (2012). “Hearing voice and silence during stressful economic times”, *Employee Relations*, Vol. 34, No. 5, pages 555-573.
 - Spencer, D. (1986). “Employee Voice and Employee Retention”, *Academy of Management*

Journal, Vol. 28, No. 3, pages 488-502.

- *Vakola, M. & Bouradas, D. (2005), "Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation", Employee Relations, Vol. 27, pages. 441-458.*
- *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.*
- *Vries, G, Jehn, K, & Terwel, B. (2012). "When Employees Stop Talking and Start Fighting: The Detrimental Effects of Pseudo Voice in Organizations" J Bus Ethics, Vol. 105, Pages 221-230*
- *Whiteside, B & Barclay, L. (2013). "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes", Journal of Business Ethics, Vol. 116, No.2, pages 251-266.*
- *Withey, M & Cooper, W. (1989) "Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect", Administrative Science Quarterly, Vol, 34, Pages 521-539.*
- *Xu Huang, Evert Van de Vliert & Gerben Van der Vegt. (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally". Management and Organization Review, 1 Vol. 3, pages 459-482.*
- *Zhou, J, & George, J. (2001). "When Job Dissatisfactions Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", Academy of Management Journal. Vol.44, No.4, Pages 682-696.*