




Análisis del Silencio organizacional en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia

Analysis of the organizational Silence at the Francisco de Paula University Santander Ocaña, Colombia

^aLiceth Arévalo Pérez, ^bElvis Ríos Pacheco, ^cHéverd Augusto Páez Quintana

-  ^a Magíster en Comunicación, llarevalop@ufpso.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia
-  ^b Magíster en Dirección del Desarrollo Local, efriosp@ufpso.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia
-  ^c Magíster en Tecnología Educativa y Medios Innovadores para la Educación, hapaezq@ufpso.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia

Recibido: Julio 1 de 2021 Aceptado: Noviembre 8 de 2021

Forma de citar: L. Arévalo-Pérez, E. Ríos-Pacheco, H.A. Páez-Quintana. "Análisis del Silencio organizacional en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia", *Mundo Fesc*, vol. 11, s5, pp. 149-164, 2021

Resumen

Este artículo muestra los resultados de la investigación denominada el Silencio Organizacional en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña Colombia; la cual, tuvo como objetivo principal analizar las causas y las afectaciones del silencio empresarial en los colaboradores de la institución educativa universitaria. La investigación se desarrolló con un enfoque mixto y diseño DITRAC (triangulación concurrente) con un alcance exploratorio y descriptivo; para la recolección de información se utilizaron encuestas y entrevistas a profundidad que permitieron triangular la información y hacer comparaciones epistemológicas sobre la temática estudiada. Dentro de los resultados más relevantes de la investigación se encuentran los tipos de temor que perciben los empleados en la institución; además, se conoció los posibles motivos por los cuales los colaboradores experimentan un silencio organizacional, entre los que se destacan: la necesidad de evitar represalias y conflictos con los demás compañeros, puesto que es importante para ellos proteger el ambiente laboral; la inexistencia de libertad para hablar con los directivos y docentes que son contratados a término indefinido, es decir que los tipos de contratos influyen en el silencio organizacional; y finalmente que existe un alto grado de sentido de pertenencia por la institución.

Palabras clave: Silencio organizacional, Comportamientos prosociales, clima organizacional, comunicación corporativa, plan de acción.

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: llarevalop@ufpso.edu.co



Abstract

This article shows the results of the research called Organizational Silence at the Francisco de Paula Santander University Ocaña Colombia; which, had as main objective to analyze the causes and effects of business silence in the collaborators of the university educational institution. The research was developed with a mixed approach and DITRAC design (concurrent triangulation) with an exploratory and descriptive scope; Surveys and in-depth interviews were used to collect information, which allowed triangulating the information and making epistemological comparisons on the subject studied. Among the most relevant results of the research are the types of fear experienced by employees in the institution; In addition, the possible reasons why employees experience organizational silence were known, among which the following stand out: the need to avoid retaliation and conflicts with other colleagues, since it is important for them to protect the work environment; the non-existence of freedom to speak with managers and teachers who are hired for an indefinite term, that is to say that the types of contracts influence organizational silence; and finally that there is a high degree of sense of belonging to the institution.

Key words: Organizational silence, prosocial behaviors, organizational climate, corporate communication, action plan.

Introducción

Considerando el valor que tiene actualmente la comunicación en el desarrollo organizacional, pues permite canalizar la información que se genera interna y externamente en la empresa de manera adecuada para que llegue a cada uno de los públicos de interés, se considera importante analizar un fenómeno que se ha convertido en una barrera que obstaculiza el normal funcionamiento de los procesos empresariales, llamado “*Silencio En Los Colaboradores*”.

En palabras de [1], se define como cuando “*las personas a menudo tienen que tomar decisiones sobre si hablar o permanecer en silencio, si compartir o retener sus ideas, opiniones y preocupaciones*”. Esta retención de ideas según [2] causa efectos tanto en los colaboradores, como en las empresas, y se manifiestan como insatisfacción laboral, baja productividad, la no detección de errores, hasta la destrucción de la creatividad y el fracaso empresarial.

Investigadores como Morrison y Milleken; Vakola y Bourdas; Van Dyne y Brinsfield, entre otros, presentan una amplia gama de conceptos que permiten aterrizar este análisis; además, de modelos para identificar los tipos de silencios y la formas en las que se presentan en los colaboradores de una empresa. Sumado a esto, se extraen teorías que se pueden aplicar en las diferentes

circunstancias que llevan a un individuo a guardar silencio en las organizaciones; asimismo, se muestra las consecuencias que se presentan en los colaboradores y las empresas.

Brinsfield propone un modelo basado en la “*teoría del control*”, la cual consiste en seis acciones humanas que van en cadena en una circunstancia de error, las cuales son: *la función de entrada; valor de referencia; comparador; función de salida; impacto en el medio ambiente y perturbación*. Estas son decisiones que toma un individuo cuando ha realizado un mal procedimiento que va en contra de las políticas de la empresa y, dependiendo de su estado de referencia o la libertad de expresión, la situación puede impactar de forma negativa el ambiente laboral y en la perturbación que conlleva la retroalimentación del proceso.

El modelo anterior facilita ubicar uno de los tipos de silencios existentes en los entornos organizacionales, este puede estar relacionado con *silencio defensivo* en cual [2] lo define como “*la retención de información, ideas y opiniones relevantes como una forma de autoprotección, es decir, está basado en el miedo*”.

La estructura organizacional de acuerdo con los aportes de Morrison y Milleken, influye en la existencia de algún tipo

de silencio organizacional. Cuando las empresas mantienen una administración centralizada, en las que el poder de la toma de decisiones reposa en una sola persona o equipo directivo, a pesar de tener diferentes unidades o dependencias dentro de la misma, coarta la participación de los colaboradores y disminuye la motivación para proponer nuevas ideas.

Por otro lado, el tipo de *liderazgo* es pieza clave para silenciar o motivar a la creatividad, aumentar o bajar la productividad, generar satisfacción o insatisfacción laboral, asimismo, diseñar las estrategias pertinentes para la detección de errores a tiempo. [3] menciona que el *liderazgo autoritario*, es aquel que ejerce control y que mantiene la premisa que, las personas perezosas por naturaleza generan el temor en los colaboradores a la retroalimentación negativa, conduciéndolos a ocultar sus ideas y contribuye al tipo de *silencio quiescente*, el cual representa la quietud que un individuo adquiere de manera intencional ante situaciones, muchas veces injustas y sufridas en la empresa.

Otros de los tipos de silencio organizacional que se pueden identificar en las empresas es el *Pro-social*, el cual está relacionado con las actitudes de los colaboradores para proteger a sus compañeros de trabajo cuando han cometido un error, generando el riesgo de perjudicar a la empresa al ocultar información que posiblemente lleven al fracaso si no se soluciona a tiempo.

Existe también el *Silencio Aquiescente*, el cual es un estado de conformismo del colaborador, y es mucho más complejo que la quietud, porque en este caso se ignora las posibilidades, y está dándose el permiso para convivir con cualquiera fuere su situación laboral.

Así como el silencio se puede diferenciar por tipo o formas, la voz también es una manera de ocultar emociones o información, y se presenta de la siguiente manera: *La voz Aquiescente*, son las opiniones de los

colaboradores que reflejan siempre estar de acuerdo con las decisiones, aunque internamente no lo estén; *La voz Pro-social* es aquella que se levanta en defensa de los derechos de los compañeros de trabajo, que no está centrada en sí mismo, pero que al mismo tiempo y de manera inconsciente expresa una inconformidad personal; y existe *la Voz defensiva*, se identifica cuando el individuo presenta excusas, argumentos incoherentes, tratando de explicar alguna situación que lo pone en peligro.

Dentro de las múltiples teorías relacionadas con el comportamiento organizacional, se considera relevante mencionar *el Efecto Burnout y el Efecto MUM*, el primero es generado por la sobrecarga laboral que genera estrés, y cansancio tanto físico como emocional, lo cual repercute en la baja creatividad y actitud propositiva del colaborador, quien se limita a cumplir sus funciones del día a día.

El segundo efecto, el MUM, es la fractura en la comunicación entre los subalternos y los superiores, puesto que, por el temor a las reacciones, los colaboradores al cometer errores humanos y ser los portadores de malas noticias, toma la decisión de informarla como algo poco grave, repercutiendo en que el directivo o gerente solucione a tiempo el error.

Lo anterior mencionado, se convierte en un problema oculto para la Institución de Educación Superior, objeto de estudio, que, aparte de contar con un gran número de colaboradores, depende de la alta productividad y creatividad de los mismos, para generar nuevos conocimientos y mejorar las estrategias de retención estudiantil, didácticas pedagógicas y crear espacios académicos que fortalezcan la formación integral.

Asimismo, es fundamental para la empresa, contar con equipos de trabajo propositivos, que sientan la libertad de expresar sus ideas, y que estas sean tenidas en cuenta por las altas directivas de la organización,

permite llevar a cabo los diferentes planes de mejoramiento resultado de una autoevaluación continua.

Es por ello, que el análisis del fenómeno del silencio organizacional en la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia, contribuirá a diseñar acciones estratégicas en las que se logre vincular a los directivos y jefes de áreas administrativas, para generar espacios de discusiones, y se identifique oportunidades de mejora que fortalezcan la comunicación organizacional (cultura y clima laboral) y propicien un ambiente empresarial más confiable y afable; lo que repercute directamente en el logro de los objetivos institucionales.

Además, estos estudios permiten entender la importancia de la imagen corporativa, pues según [4] “es aquella impresión de los *stakeholders* sobre una compañía determinada” y con esta, fidelizar a los clientes internos y externos de la empresa.

Materiales y métodos

El estudio tuvo un enfoque mixto, teniendo en cuenta la necesidad de obtener variedad de información y obtener según [5], una “perspectiva más amplia y profunda, mayor teorización, datos más “ricos” y variados, creatividad, indagaciones más dinámicas, mayor solidez y rigor, mejor “exploración y explotación” de los datos”. Se utilizó un alcance exploratorio y descriptivo, con un diseño de DITRAC, con el fin de realizar una triangulación de la información, pues este tema se aborda desde la subjetividad que las personas experimentan y esto puede interferir en el alcance de los objetivos investigativos.

La investigación contó con dos líneas específicas, organizadas en forma secuencial y que permitieron diagnosticar el estado actual de la comunicación organizacional en la Institución Educativa y, determinar las causas que fomentaban el silencio organizacional en los colaboradores de la empresa.

Durante el estudio se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- **Sociodemográfica:** Esta variable buscó un perfil de la población encuestada, y relacionar características sociales y demográficas, como edad, género, tiempo de duración en la empresa, lugar de procedencia, entre otras.
- **Miedo:** Para [2] “Una de las causas más potentes del silencio organizativo es el miedo, el cual es considerado como un detonante importante que no solo afecta a la dirección, sino que también afecta a los subalternos”. Con esta variable se logró conocer en qué momentos los colaboradores de la empresa han sentido miedo para expresar sus opiniones.
- **Expresión de opiniones:** Es necesario conocer en qué situaciones puntuales los encuestados expresan sus opiniones, y qué momentos no lo hacen, como lo manifiesta [6].
- **Silencio:** En este apartado se pretende seleccionar las razones que tienen los colaboradores para guardar silencio, según [7] estas pueden afectar el alcance de las metas organizacionales teniendo en cuenta el tipo que se presente.
- **Lealtad:** Para [8] la lealtad es el “Cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla”.
- **Satisfacción personal:** Es importante comprender la postura de [9], al afirmar que un colaborador satisfecho, es un individuo feliz, y motivado a realizar su labor con entrega y compromiso.
- **Relación con los compañeros de trabajo:** Una de las posibles causas del silencio organizacional de acuerdo con [10], es la relación con los demás compañeros de trabajo, la competencia existente o la presencia de un líder que no les permita expresarse libremente.

- **Estrés laboral:** Con esta variable se conoció si en los colaboradores de la Institución, presentaban el efecto Burnout [11].

El muestreo fue concurrente para métodos mixtos, en los que en la vertiente cuantitativa fue probabilístico con 158 individuos conformados por personal docente tiempo completo planta, docentes catedráticos y personal del área administrativa (contratistas y de planta).

Para la vertiente cualitativa, se combinó dos tipos de muestreo: muestra por voluntarios, y muestra por cuotas, en el que se definieron categorías de selección como:

- Docentes de Tiempo completo que tengan 5 o más años en la universidad;
- Jefes de dependencia
- Administrativos de las áreas de servicio al cliente (secretarías)
- Administrativos que pertenecen a áreas misionales como investigación
- Subdirección académica
- Planes de estudio (programas académicos).
- Internacionalización

En un primer momento se aplicó una encuesta para obtener información sistemática de los datos relevantes para la investigación, de acuerdo con [12] “la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida”.

Este cuestionario constó de 83 preguntas cerradas, 77 afirmaciones, se diseñaron con opciones de respuestas en la escala Likert. Como segundo instrumento se diseñó una entrevista en profundidad, teniendo en cuenta que según [13] “la intencionalidad principal de este tipo de técnica, es adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en

lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del entrevistado”.

Resultados y discusión

Los resultados obtenidos muestran inicialmente un diagnóstico de la comunicación organizacional, basada en las variables definidas en la metodología de la investigación; es fundamental comprender los resultados de las encuestas aplicadas y su triangulación con las entrevistas a profundidad que se presentan a continuación. Inicialmente se revisarán los resultados de las encuestas aplicadas:

- **En la variable sociodemográfica,** de los 158 encuestados, el 56.7% pertenece al área administrativa, estos hacen referencia a profesionales de apoyo técnicos y secretarías de la universidad. Así mismo, se observó que el 27.4% son docentes, en este se incluye los de tiempo completo planta, tiempo completo ocasional, y catedráticos. El 8.3% pertenecían al área de servicio generales, este es el personal que apoya en el aseo de las instalaciones, jardinería y embellecimiento institucional. El porcentaje más bajo hizo referencia a los directivos, 7.6%, estos son directores de programas académicos, decanos y demás líderes de áreas misionales. Por otro lado, se pudo señalar que, el porcentaje más alto, 30.6% tiene una antigüedad 2 a 3 años, personal relativamente nuevo, seguido de este, en igual de proporciones con 26.8% es el nivel de antigüedad de 4 a 5 años y de 6 a 10 años. Esto permitió inferir que en la institución existe estabilidad laboral, y que las personas se han mantenido en el tiempo a pesar que la gran mayoría cuenta con contratos a término definido de 6 meses.

Como fortaleza se pudo destacar que un alto número de los colaboradores de la Universidad, 52.6%, cuenta con un nivel de formación superior, haciendo referencia

a las oportunidades de capacitación de la empresa o a la motivación para continuar invirtiendo en la actualización del conocimiento para mejorar la calidad de las actividades realizadas en las áreas que laboran.

De acuerdo con los encuestados, en la Institución Educativa Superior el mayor número de colaboradores son mujeres, con un 52.2%, con una mínima diferencia sobre el masculino, con 47.8%, esto quiere decir que este aspecto está favorablemente equilibrado. Se observa, además, el relevo generacional, debido a el 46.5% se ubica en un rango de edad entre los 18 a 34 años, jóvenes que son guiados por la experiencia de 53.5% de los colaboradores que tienen una edad entre los 46 a 60 años.

- **Para la variable Miedo**, se obtuvo para todas las preguntas un rango de 4, lo que permitió deducir que los colaboradores de la Universidad no sienten miedo en su lugar de trabajo, pero sí piensan muy bien antes de hablar. Lo anterior se refuerza con la segunda pregunta que se les realizó, frente a *si eran animados a expresar los desacuerdos*, además, *si se sentían libres para expresarse*, declarando que su libertad de expresión es condicionada a eventos, lugares o personajes.
- **Respecto a la variable comunicación y expresión de opiniones**, la importancia de esta variable según [14] radicó en que “la comunicación en términos organizacionales es un proceso estratégico fundamental dentro de cualquier tipo de compañía” pues afecta positiva o negativamente el alcance de los objetivos organizacionales según su desarrollo; en la investigación se observó que los colaboradores tratan de presentar las malas noticias con argumentos amables, un posible efecto MUM en la institución, puesto que, el empleado al adaptar las versiones de lo sucedido, interfiere en la toma de decisiones oportunas.

Sumado a esto, pero con menor valoración, se observó que existe retención de información y conocimientos, debido a su sensación de inestabilidad laboral que los lleva a mostrarse como indispensables en el puesto de trabajo.

Por otro lado, en una escala medianamente débil, los colaboradores se sientan libres para expresar sus desacuerdos, frente a temas de la Universidad, pero no tan libres en aspectos de la oficina o equipo de trabajo, que los lleva a guardar sus opiniones y conocimientos que pueden ser importantes para la mejora continua de los procesos académicos/administrativos. Por su parte, como posible razón que se podría destacar en esta variable para guardar silencio, es la inestabilidad laboral que siente el empleado en la organización.

- **Así mismo, en la variable silencio**, de los 24 ítems de esta sección, se desatacó que los colaboradores guardan silencio por lo siguiente: *Evitar conflictos*, ya sea con sus compañeros de trabajo o con su jefe inmediato. *Para evitar represalias*, 43 personas manifestaron estar medianamente de acuerdo, es decir que en algunas ocasiones pudieron sentir represalias si opinaban sobre algo que no sea adecuado para los directivos; 30 encuestados dijeron estar de acuerdo, lo que quiere decir que sí han sentido las consecuencias por haber expresado su inconformidad; y 36, que estaban totalmente convencidos que, si hablaban o expresaban, iban a sufrir consecuencias laborales.

Los siguientes ítems con mayor puntuación en la media, son para proteger a otra persona del daño y proteger a la organización. Indicando que guardaban silencio porque sentían empatía por la institución y compañeros de trabajo, lo que no les permitía ser completamente honestos al hablar y decidir callar para no aumentar problemas (afectación negativa en el clima laboral).

Por último, se considera importante mencionar que 99 personas, manifestaron guardar silencio para proteger la imagen o reputación personal, pues se puede presentar, porque en la institución convergen múltiples directrices y jerarquías, lo que pueden influir para guardar silencio con el propósito de mantener su reputación ya sea ante los estudiantes, los subordinados y los jefes superiores.

- Los resultados obtenidos en la **variable lealtad** son favorables para la organización, pues se observó una alta valoración en la pregunta sobre lo que significa la Universidad para los encuestados, con una media de 4.02 y baja desviación de 1.97, indicando el amor por la institución (positiva cultura organizacional), y que se sienten identificados con los problemas de la misma. Sumado a lo anterior, se identificó una baja valoración en la media en la afirmación de no tener ningún sentimiento hacia la empresa, con un puntaje en la media de 1.97, exteriorizando los buenos sentimientos hacia su lugar de trabajo.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la **variable satisfacción personal**, se debe destacar que los colaboradores se sienten muy orgullosos de pertenecer a esta casa de estudios, lo que la ubica como fortaleza. Así mismo, se resalta que los encuestados sienten que, pese a que no todo es perfecto, han podido lograr cosas valiosas gracias al trabajo en la institución. Posiblemente se refieren a mejorar su estabilidad económica, logros académicos y profesionales.

Igualmente se sienten satisfechos de tomar la decisión de trabajar en esta institución con una media de 3.78. Por otro lado, 59 personas, meditarían en la idea de aceptar otro trabajo si las condiciones fueran similares, esto se puede presentar por el tipo de contratación que la institución maneja actualmente.

- **La variable relación con los compañeros de trabajo**, reveló que las relaciones con los demás compañeros de trabajo no están en un buen momento; que, aunque no se puede asegurar de la existencia de un mal ambiente laboral, puede haber aspectos por mejorar, como la expresión con libertad en el equipo de trabajo de las opiniones, crear con facilidad un ambiente agradable y de confianza entre ellos.

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

- En la **variable estrés laboral**, los encuestados manifestaron que son eficientes; que han influenciado para bien en otros y que se sienten con mucha energía. No obstante, se debe acotar que hay un número representativo de colaboradores (80) que indicaron estar sintiéndose con baja energía para ir a trabajar, revelando que podría estar iniciándose un efecto *Bornout*.

Luego de ejecutar y analizar la información de las encuestas, se procedió a realizar las entrevistas a profundidad. Para responder las preguntas establecidas en este instrumento de recolección de información, 16 personas decidieron contestarlas libremente con la condición de reservar el nombre del entrevistado, los demás individuos abordados no se sintieron en confianza para expresar sus pensamientos.

A pesar de esto, se logró cumplir con las cuotas establecidas, en las que se obtuvo las respuestas de un empleado por cada dependencia que hiciera parte de los ejes misionales de la institución. En esta vertiente se tuvieron en cuenta tres grandes

categorías como: *miedo, silencio y voz*. En la categoría *miedo*, se logró observar que las respuestas de los entrevistados están divididas, pero esto se presenta de acuerdo al tipo de contratación de quien respondía las preguntas.

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

Igualmente, afirmaciones como: *“A veces siento temor de decir mis ideas porque en ocasiones no está bien visto que un funcionario contratado hable de ciertos temas en la institución”*.

Lo anterior puede presentarse por el tipo de estructura organizacional que maneja la institución, la cual es vertical o de comunicación descendente, en la que existe una jerarquización que otorgan cierto mando a un grupo de funcionarios que podrían amedrentar a sus subordinados ejerciendo control e imponiendo el temor.

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

En esta categoría de sin temor se recabaron frase como: *“Yo siento que no es un temor*

fuerte el que yo pueda expresar las ideas, no lo veo de esa manera” otras como: *“No siento temor, siempre expreso mis ideas abiertamente y enfrento lo que suceda”*.

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

En esta categoría se pudo ver reflejado lo que mencionaba [15] *“cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento”*. En cada oficina se observó que el liderazgo ha marcado este estilo propio y ha sido clave para infundir temor, o darle a libertad a su equipo de trabajo para que manifieste sus opiniones.

Para la categoría *silencio*, se construyeron subcategorías como: represalias, protección a los compañeros, nivel jerárquico, mala relación con alguien, evasión de conflictos, y las ideas no se tienen en cuenta. Se identificó que una de las razones para guardar silencio en la organización, es que las ideas no son tenidas en cuenta; comentaron los entrevistados que en muchas ocasiones han realizado sus aportes para el mejoramiento o cambio del algún proceso, pero que estas ideas no fueron escuchadas, por lo tanto, decidieron no volver a opinar guardando silencio intencionalmente.

Otra de las razones fue la *evasión de conflictos*. Uno de los directivos entrevistado mencionó que existe cierta clase información que no es bueno para el ambiente laboral mencionar, que, en algunas ocasiones, es necesario callar para evitar conflictos entre compañeros de trabajo.

Otro colaborador resaltaba que cada vez que hablaba cuando veía alguna situación injusta o decisiones erradas por los directivos o docentes de planta, se creaban conflictos con los jefes, porque ellos no recibían las sugerencias desde el punto de

vista profesional, sino por el contrario, interpretaban las cosas como ataques personales, lo que le motivó a callar y continuar así, pese a las injusticias de las que era testigo. Otro argumento para querer evitar conflictos, fue el silencio por querer mejorar las relaciones laborales y evitar herir emociones o sentimientos en las demás personas.

La siguiente razón es el nivel *jerárquico*; en seis ocasiones indicaron que no se sentían en libertad para expresar sus ideas y puntos de vista, no sentían una posición que les diera la confianza para hacerlo, su cargo en la empresa y tipo de contratación, les limitaba realizar aportes, mencionando que se sentirían en libertad cuando los docentes de planta concedieran la confianza para hacerlo sin compromiso alguno.

Uno de los menos mencionados fue el temor a las *represalias*, señalaban que, aunque existían muchas razones para callar, no sentían un temor aterrador a las represalias porque consideraban estar respaldados por el código laboral. Por su parte, dado los resultados, para los entrevistados no es una prioridad guardar silencio por proteger a los demás compañeros, solo dos individuos aludían que guardaban silencio por proteger a otros. Pero algo que sí fue notorio en las demás entrevistas es que una de las razones para expresarse libremente, es defender a sus estudiantes y a su equipo de trabajo.

Después de analizar la categoría *voz*, se interpretó que uno de los motivos que ejerce más fuerza para animar a los administrativos, directivos y demás colaboradores de la institución analizada son situaciones de injusticia. Indicaron que la empatía por sus compañeros de trabajo y estudiantes les motivaba a hablar y abogar cuando son testigos de dichas injusticias. Agregaron, que buscarían la forma de aclarar la situación e intervenir para solucionar la problemática.

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

El sentirse escuchado, y valorado sería un aliciente, que de alguna manera mejoraría la confianza del empleado para expresarse libremente. Que las ideas fueran tenidas en cuenta, les motivaría a continuar aportando en la mejora continua y objetivos de la institución. Finalmente, con baja frecuencia, el tener pruebas para defenderse, les daría la seguridad para hablar y tratar de solucionar cualquier problemática o percance en el que se encuentren inmersos, afirmaron algunos entrevistados.

Triangulación de resultados

Para realizar la triangulación de los resultados de la vertiente cuantitativa y la cualitativa se estableció una matriz o cuadro comparativo entre las variables y las categorías, de esta manera obtener las coincidencias y complementos (Tabla I).

Tabla I. Matriz triangulación de resultados

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

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

El silencio no es algo que se pueda medir, puesto que, pueden ser infinitas las razones para que se presente en una organización, pero lo que sí es claro, es que siempre va a estar presente; además, no se puede afirmar que todo tipo de silencio pueda ser perjudicial y obstaculicen el logro de los objetivos.

De acuerdo a la revisión de literatura, se puede apreciar que el silencio organizacional no es solo la ausencia de voz, los colaboradores de una organización pueden reemplazar sus ideas por otras para mostrar complacencia hacia el otro, o para protegerse a sí mismo en cualquier situación.

Lo anterior se pudo evidenciar en los resultados de este análisis. Con respecto a las teorías se pueden aplicar y reflejar la de Relaciones humanas expuesta por Elton Mayo, destacando el apartado en el que menciona, según [16] “los aspectos emocionales”, de acuerdo a los resultados de la entrevista, las relaciones humanas y el trabajo en equipo es importante para los entrevistados, confirmando que son los demás individuos los que se convierten en una razón para romper el silencio, y a su vez para guardarlo; los colaboradores quieren evitar herir los sentimientos de alguien y proteger a otra persona del daño, indicando lo importante que son las relaciones sociales para los colaboradores de la universidad.

Por otro lado, se pudo determinar la presencia del efecto MUM, puesto que los encuestados confiesan que las malas noticias prefieren informarlas al jefe inmediato o por el conducto regular de manera amable; esto puede crear complicaciones en la eficacia de la toma de decisiones. Es importante fortalecer la confianza, y formas de comunicación, la realidad no se debe cambiar, solo informar de la manera adecuada, oportuna y veraz; como lo afirma [17] esta “posibilita la coparticipación de todos los profesionales (internos y externos) que

conforman la fuerza laboral”. Otro de los efectos, pero con más baja influencia, es el *Bornout*, aunque no es algo latente aún, se evidencia un comienzo, pues 44 personas, dijeron estar medianamente de acuerdo con esta apreciación y 36 estar de acuerdo, para un total de 62 colaboradores que dicen sentirse sin energía como consecuencia del estrés laboral.

En cuanto a los tipos de organización, esta institución ejerce mecanismos de control como registro de huella biométrica para cumplir un horario laboral establecido, así como otras políticas internas de cumplimiento que hacen referencia a la presentación de planes de trabajo, seguimiento y avance los mismos; asimismo, la vigilancia a los profesores para garantizar que asistan a las clases en el aula. Aunque esto no se obtuvo a través de un instrumento de recolección de información, con la observación informal se recabaron estos datos para establecer los mecanismos de control que ejerce la universidad. Se pretende que, con las actividades de clima laboral, el fortalecimiento de la confianza, los colaboradores pasen por alto estos mecanismos como una forma de controlarlos, si no, por el contrario, una forma de motivarlos a la disciplina y protección de los recursos de la institución con el cumplimiento de sus labores.

En la entrevista, fue notorio que, colaboradores con cargos como secretarios y profesionales de apoyo, mencionaran que los docentes de planta, quienes tienen mayor incidencia de las directrices institucionales, no brindarían confianza para expresar los desacuerdos o nuevas ideas, lo cual indica que existen fallas en el liderazgo que se ejerce en algunas dependencias. De acuerdo con [3], esto contribuye al surgimiento del silencio en las organizaciones.

Como fortaleza se identifica el clima laboral, se destaca la empatía y el deseo de no herir a otros, Sin embargo, puede ser la manera menos adecuada, porque constantemente los

encuestados y entrevistados mencionaban que guardaban silencio en muchas ocasiones para evitar los conflictos, mal entendidos o ayudar a otro compañero; por lo cual, es fundamental la orientación para expresar asertivamente sus ideas y pensamientos.

Ahora, es importante adentrarse en la identificación de las formas, en este punto se encuentra lo mencionado por [18], “la quiescencia de los colaboradores”, esto se confirma con las entrevistas, en las que mencionaban que preferían no hablar en muchas ocasiones, respetar las decisiones, porque sabían que no iban a tener en cuenta sus opiniones.

Sumado a lo anterior, se descubre el silencio defensivo, definido por [2], como “la retención de información, ideas y opiniones relevantes como una forma de autoprotección, es decir, está basado en el miedo”. Aunque no es un valor alto, sí es importante no pasarlo por alto, debido a que en la pregunta *Cuando debe compartir conocimientos, usted retiene información para intentar protegerse*, 45 personas dijeron estar medianamente de acuerdo, 29 de acuerdo y 17 muy de acuerdo, con una media de 2.74, para un total de 91 personas que posiblemente estén guardando información y conocimientos. Por otro lado, [10] aporta unas posibles razones para guardar silencio, y de acuerdo a los resultados de esta investigación se destacan en la UFPSO las siguientes:

- No quería dañar mi relación con otro.
- No quería crear tensión con el compañero de trabajo.
- Para evitar el conflicto con otro individuo.
- Para proteger mi relación con otro individuo.
- Para evitar el dañar los sentimientos de alguien.

- Para proteger a otra persona de los daños.
- Para proteger mi imagen o reputación.
- Sentí que era peligroso hablar.

Los anteriores factores fomentan aspectos negativos como “el síndrome de burnout (SB) que es una respuesta al estrés laboral crónico, caracterizado por el agotamiento físico y emocional, despersonalización y la reducción de la capacidad personal de logro” como lo plantea [19]. Finalmente, se identifica la existencia de la voz como forma de silencio, [6] aporta que existe la voz aquiescente, voz defensiva y la voz pro-social, de estas tres, la de mayor presencia es la defensiva, puesto que las injusticias fueron el común denominador en los entrevistados, para romper el silencio; y la pro-social, porque los colaboradores de la UFPS Ocaña, en muchas ocasiones para mantener un buen clima laboral, prefieren dar la razón a otro y evitar conflictos.

Discusión

¿El Silencio solo se basa en el Miedo?

Brinsfield, Morrison y Milleken en sus investigaciones mencionan que una de las causas para que un colaborador decida callar sus opiniones, es el miedo, miedo a perder su trabajo, a ser tratado de manera injusta, a no agradar a su jefe o generar malas relaciones interpersonales con los compañeros. El miedo se identifica como la sensación de angustia que experimenta un ser humano, y se relaciona con algo aterrador.

En la Institución Educativa Universitaria, objeto de estudio, se observó que las personas que laboran en esta organización relacionaban el miedo como algo aterrador, y consideraban que ellos no se sentían de esta manera, que sus motivaciones a guardar silencio estaban sujetas a

diferentes situaciones y contextos vividos en su ejercicio laboral.

Lo que lleva reflexionar, que el silencio en los colaboradores no se basa en el miedo, si no en el temor, porque de acuerdo con [20] “el temor es una pasión derivada de una expectativa, de una posibilidad no actualizada, constante, porque lo posible siempre acecha...”, en este sentido, el temor lo sienten los colaboradores en momentos específicos, como cuando se acerca la terminación de su contrato, y la expectativa de no saber cuándo serán reintegrados, o en situaciones de tensiones, de nuevos retos laborales y presencia de jefes con altos niveles jerárquicos, algo que es reiterativos en la UFPS Ocaña, por la forma de contratación y tipo de organización. Se podría afirmar que los colaboradores no sienten temor, porque el silencio no se basa en el miedo, pero sí puede ser ocasionado por el temor a lo que no se conoce.

La Jerarquía limita la libertad de expresión

Según los resultados del estudio de [21] es importante entender que “el papel del gerente, como uno de los roles formales de las más altas jerarquías, tiene un impacto directo en la identificación del poder basado en la autoridad”, lo que refiere que estudios, como el que se realizó en la UFPS Ocaña, emanados desde la alta dirección permite identificar problemáticas organizacionales a tiempo y cómo se pueden abordar desde una perspectiva innovadora y creativa.

La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña Colombia, presenta actualmente una estructura organizacional con matices de organización centralizada, en la que las decisiones deben tener el visto bueno del director general de la institución educativa. Asimismo consta de dependencias en las que existen cargos jerárquicos y diferentes tipos de contratación que tienen impacto en la libertad de expresión de los colaboradores.

Los resultados de la investigación, corroboran lo anterior, porque presenta que los subalternos guardan silencio para proteger la imagen o reputación de los jefes, y estos su vez, también omiten cierta información para proteger el equipo de trabajo de situaciones que pueda afectar el clima laboral. En esto se ve reflejada la Teoría de Campo de Kurt Lewin, en la que se menciona que existen fuerzas como normas culturales, o expectativas del individuo que los restringen y no les permite expresar libremente lo sucedido, en este caso, se guarda silencio porque les es necesario mantener una imagen ante los demás sin importar lo que se tenga que ocultar.

Otra de las manifestaciones de los colaboradores en el estudio, es que deciden evitar expresar sus ideas con los directivos y docentes contratados a término indefinido, porque sienten que por su posición en la empresa van a poner en tela de juicio sus conocimientos o habilidades, y la comunicación se tornará personal, lo que posiblemente genere represalias a futuro.

Lo anterior da a conocer la necesidad de incluir capacitaciones a todo el personal de la institución para que adquieran destrezas en comunicación asertiva, que, según [22] se puede definir como “la habilidad social que tiene una persona de expresar clara y directamente sus opiniones, deseos y sentimientos acerca de algo con el fin de encaminar cualquier relación comunicativa a un espacio de negociación común”. Esto contribuye a la disminución del silencio en los equipos de trabajo.

Influencia del silencio organizacional en el clima Laboral

El silencio organizacional afecta el ambiente laboral de forma directa, lo cual ocasiona acciones y reacciones negativas en los colaboradores. “El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional”

[23]. Como se indica, este ambiente lo forma el mismo equipo de trabajo, cada uno de los individuos aporta de acuerdo a su personalidad, formación, forma de pensar, actuar, creencias, cultura, entre otras; lo cual es fundamental para obtener posibles motivos que lleven al silencio organizacional, depende del este clima que viven, las problemáticas que se presenten.

[2] identifica que si el clima organizacional demuestra que es coartada la libertad de expresión del empleado, que sus opiniones no son tenidas en cuenta, peor aún, que no debe manifestar lo que vaya en contra de la directrices de la empresa; y, además de ello, se señala como negativo y alborotador a quien mencione su desacuerdo, y lo asocian como deslealtad, falta de sentido de pertenencia, o lo llevan al términos personales y no laborales; esos se convierten en señales de un ambiente que está propiciando el silencio organizacional.

Aunque lo dicho por esta investigadora es bastante razonable, se debe indicar que, de acuerdo las respuestas aportadas por los colaboradores de la UFPSO, el guardar silencio para ellos no se presenta en esas circunstancias, al contrario, se manifiesta por la necesidad de mantener o mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo, el deseo de evitar conflictos, de herir los sentimientos del otro, o protegerlos, los lleva a callar sus opiniones frente decisiones o actitudes tomadas.

La teoría de las relaciones humanas de Elton mayo refuerza este resultado, porque hace referencia a la generación de grupos sociales que ejercen influencia en otros grupos o mismos miembros, la cual puede ser positiva o negativa para el desarrollo de las funciones.

Se debe tener especial cuidado cuando en las organizaciones se resalta constantemente el mantener un buen ambiente laboral, y no se capacita en habilidades comunicativas y en el concepto real del conflicto, porque

gran parte de los individuos lo relaciona con algo malo que se debe evitar, llevándolos a guardar sus opiniones, por temor a producir en la persona resentimiento, odio y frustración, lo cual repercute en el logro de los objetivos empresariales.

En las organizaciones se habla de comunicación interna, externa, imagen e identidad corporativa, de generar planes de comunicación para alcanzar un objetivo en específico, entre otros, pero en muy pocas empresas se tiene a bien analizar el estado emocional de los colaboradores, conocer sus opiniones, establecer estrategias para gestionar su conocimiento y mucho menos saber qué tipo de silencio pueda estar presentándose que obstaculizan el alcance de las metas y objetivos misionales. Pese estar en pleno siglo XXI, con múltiples normas que amparan a los colaboradores, aún el subalterno es visto como tal, y sus sentimientos, sensaciones y deseos de aportar a la empresa no es tenida en cuenta, por no tener el rango que le conceda méritos para ser escuchado libremente.

Conclusiones

Se pudo identificar que el miedo puede ser visto de muchas formas, que no todos lo sienten igual, que este se puede presentar de acuerdo al líder, al lugar y circunstancias; además, que puede ser vencido por la motivación de las injusticias y el deseo de ayudar a los demás, como lo demostraron los colaboradores foco de esta investigación.

Así mismo se puede comprender con este estudio, que las jerarquías son perjudiciales en una organización, puesto que, con el solo hecho de existir, propician el silencio y que deben ser abordadas correctamente con los directivos o jefes de área. El silencio en los colaboradores también puede manifestarse por la voz, cuando se ocultan sentimientos y el inadecuado manejo de la comunicación asertiva.

Cada organización que quiera trabajar sobre

este fenómeno empresarial, debe realizar el diagnóstico actualizado al contexto empresarial, debido a que, no todas las estrategias y planes de mejora existentes son aplicables a todas las empresas. Es importante tener en cuenta lo planteado por [24] al afirmar que todas las organizaciones deben tener estudios en comunicación clima y cultura organizacional o una persona que tenga estudios en estas áreas, pues esto permite que “pueden aportar para el desempeño de la entidad, la disciplina, la productividad, el sentido de pertenencia que pueda obtenerse entre quienes en ella laboran, el mejoramiento de su imagen interna y externa, y muchos otros aspectos”. El silencio en los colaboradores no se elimina, pero sí se puede analizar para gestionar estrategias que minimicen su impacto y generar un ambiente de confianza que favorezca el desarrollo adecuado de las organizaciones.

Agradecimientos

Agradecimientos a los colaboradores de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, por permitir el desarrollo de la investigación y brindar los espacios académicos necesarios para el alcance de los objetivos planteados. Eternos agradecimientos a la Universidad Internacional Iberoamericana, pues el desarrollo del proyecto se realizó para la obtención de título de Maestría en Comunicación en esta Institución Educativa Universitaria.

Referencias

- [1] E. W. Morrison y F. J. Milliken, "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal Of Management Studies*, vol. 40, no. 6, pp. 1353-1358, 2003
- [2] I. P. C. Pardo, *Artist, Antecedentes y consecuencias del silencio organizativo: análisis en una institución universitaria*. [Art]. Universitat de València, 2017

- [3] M. Vakolay D. Bouradas, "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation", *Employee Relations*, vol. 27, no. 5, pp. 441-458, 2005
- [4] A. R. R. Pacheco, Artist, *Responsabilidad social empresarial e imagen corporativa en una empresa de fabricación de fósforos, Lima - 2021*. [Art]. Universidad César Vallejo, 2021
- [5] R. H. Sampieri, Metodología de la Investigación, Sexta ed., México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2014
- [6] V. Dyne y J. L. Pierce, "Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 4, pp. 439-459, 2004
- [7] F. J. Milliken, E. W. Morrison y P. F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 6, pp. 1453-1476, 2003
- [8] M. C. Rocha y M. R. B. Pelaez, "Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad", *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBS*, vol. 2, no. 1, pp. 77-83, 2004
- [9] A. C. Peralta y C. V. Besio, "Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones", *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, vol. 2, no. 22, pp. 43-58, 2007
- [10] C. T. Brinsfield, Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors, The Ohio State University, 2009
- [11] J. P. Pérez, "Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo", *Estudios gerenciales*, vol. 29, no. 129, pp. 445-455, 2013
- [12] P. López-Roldán y S. Fachelli, Metodología de la Investigación Social Cuantitativa, Bellaterra (Cerdanyola del Vallès) | Barcelona Dipòsit Digital de Documents Universitat Autònoma de Barcelona, 2015
- [13] B. Robles, "La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico", *Cuicuilco*, vol. 18, no. 52, pp. 39-49, 2011
- [14] M. L. Sierra, Artist, *Estructuración de la comunicación interna en la empresa Icoltrans S.A.S.* [Art]. Corporación Universitaria Lasallista, 2021
- [15] M. L. Delgado, "El Liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales", *Revista Española de Pedagogía*, vol. 63, pp. 367-388, 2005
- [16] G. E. R. Lugo y M. L. T. Gómez, "Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones", *Scientia Et Technica*, vol. 1, n° 34, pp. 309-314, 2007
- [17] A. K. L. Silva, E. J. Barrientos-Monsalve y M. C. C. Díaz, "Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?", vol. 8, n° 1, pp. 147-153, 2020
- [18] C. C. Pinder y K. P. Harlos, "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, pp. 331-369, 2001
- [19] E. Rosario Yslado, M. Ramírez-Asís, J. García-Figueroa y J. Arquero, "Clima laboral y burnout en profesores universitarios", *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 24, n° 3, pp. 101-114, 2021
- [20] C. J. Patrone, "Déos y phóbos: temor, miedo y política en Thomas

- Hobbes", *Boletín de la Asociación de Estudios Hobbesianos*, pp. 53-88, 2019
- [21] V. Ramos, M. F. Viillamarin, A. Franco-Crespo, F. Herrera, P. Pazmiño y E. Tejera, "Características diferenciadoras en el uso del poder como forma de influencia en las organizaciones", *Espacios*, vol. 41, n° 218-233, 2020
- [22] L. M. Romero-Rodriguez y B. Castillo-Abdul, *Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones*, Albolote (Granada): Editorial Comares, S.L., 2019
- [23] M. d. C. S. Caraveo, "Concepto y dimensiones del clima organizacional", *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, vol. 10, n° 27, pp. 33-40, 2004
- [24] Y. R. García, "La comunicación organizacional en los procesos de dirección de la cultura física y el deporte", *ATHLOS. Revista Internacional de Ciencias Sociales de la Actividad Física, el Juego y el Deport*, n° 23, pp. 78-92, 2021