**SILENCIO ORGANIZATIVO: LA VOZ DE LOS QUE CALLAN**

**INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las organizaciones tienden a asumir que sus empleados saben comunicarse y tienen una buena comunicación entre sí. Para Aulakh et al (1996) la calidad de la comunicación es muy importante, ya que es fundamental que la información a intercambiar sea detallada, oportuna, creíble, útil, clara, fiable y relevante. Sin embargo, el proceso de comunicación no ha recibido la debida atención por parte de las organizaciones, pues éstas invierten grandes presupuestos en tecnología para mejorar el intercambio de información pero no se preocupan por evaluar y mejorar sus prácticas de comunicación, pese a que existen las auditorías de comunicación, que son las que contribuyen al conocimiento de la relación entre comunicación y diferentes variables. De acuerdo con esto, el investigador colombiano Mario Muñoz concluye en su estudio que, la comunicación tiene incidencia en la productividad ya que mejora la calidad y la eficiencia y es un gran apoyo en la planeación de tareas (Muñoz, 2012).

Este estudio busca analizar cómo se presenta el silencio organizativo en empresas vinculadas a la comunicación, específicamente nos referimos a las agencias de publicidad. Las agencias de Publicidad son organizaciones especializadas en comunicación y planeación que ofrecen a sus clientes estrategias para promocionar sus productos y/o servicios. La organización del trabajo al interior de las agencias es por equipos de cuentas (para una agencia una cuenta es un cliente), donde hay diferentes cargos y jerarquías, los cuales trabajan mancomunadamente para construir los mensajes publicitarios. Se supone que los miembros del equipo deben tener una buena comunicación para cumplir su labor, sin embargo no se ha revisado si el silencio organizativo puede tener algún efecto en el desempeño de esos equipos, lo que nos hace plantearnos las siguientes preguntas: ¿Se ve afectada la productividad de una agencia de publicidad por causa del silencio organizativo?; ¿qué cargos son más susceptibles al silencio organizativo? ¿qué causas fomentan el silencio organizativo en el entorno laboral de una agencia de publicidad?

La estructura de esta investigación presenta en la primera parte los objetivos que pretendemos alcanzar: en la siguiente sección se desarrolla el marco teórico del estudio, iniciando con el tema de comunicación, para luego centrarnos en el silencio organizativo mostrando las diferentes facetas de este fenómeno en el *management*, las cuales nos permiten la formulación de las proposiciones e hipótesis del estudio. Posteriormente presentamos la metodología que pretendemos utilizar y finalmente planteamos las conclusiones alcanzadas.

# REVISIÓN DE LA LITERATURA

## La espiral del silencio

En 1977 la politóloga alemana Elisabeth Noelle-Neumann dio a conocer la teoría de la *espiral del silencio*, teoría desde la cual se busca estudiar a la opinión pública como una forma de control social en la que los individuos adaptan su comportamiento de acuerdo a las opiniones de las mayorías. La teoría de la espiral del silencio se explica a partir de cuatro supuestos básicos (Noelle-Neumann, 1974):

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

La teoría de la espiral del silencio muestra a la opinión pública como un tribunal o un juez, ante el cual los individuos deben comportarse correctamente para evitar ser aislados; sin embargo, en las organizaciones apenas se está indagando en la forma como el grupo de trabajadores puede convertirse en un control social al interior de la empresa, modificando las emociones y las conductas que las personas tienen ante diferentes situaciones. Para Noelle-Neumann “el clima de opinión” son las tendencias que un grupo tiene hacia determinadas situaciones, las cuales se cristalizan en opciones; luego, la opción mayoritaria se comporta de forma similar a un contagio, es decir, que se propaga rápidamente en una sociedad. En las organizaciones ocurre algo similar, pues las personas son renuentes a expresar sus opiniones si perciben que “el clima de opinión” está en contra de lo que ellos quieren expresar (Bowen y Blackmon, 2003), es decir, que las opiniones personales están influenciadas por su entorno exterior.

En las organizaciones los empleados sólo hablarán si creen que su intervención es efectiva y que no va a suponer un riesgo, de acuerdo con la Teoría de la espiral del silencio el riesgo se traduce en aislamiento, pero en las organizaciones el riesgo también está sujeto a la remoción del cargo (Ward y Winstanley, 2003). En contraposición un individuo puede experimentar que “el clima de opinión” es favorable cuando la dirección se muestra abierta a escuchar sugerencias o preocupaciones por parte de los empleados (Bowen y Blackmon, 2003), haciendo que el acto voluntario de hablar se convierta en una fuente poderosa de cambio en la organización, ya que la voz de los empleados puede ser una contribución positiva y constructiva tanto para el equipo, como para la empresa (Nikolaou, Vakola y Bourantas, 2008).

La figura 1 muestra cómo el individuo evalúa “el clima de opinión”, y de acuerdo a esto toma la decisión de expresar sus ideas o simplemente callarlas por sentirse en una posición minoritaria, a esta situación la doctora Noelle-Neumann la llamó espiral del silencio horizontal.

 Figura 1

**ESPIRAL DEL SILENCIO HORIZONTAL**



 Fuente: Bowen & Blackmon (2003).

A partir de la espiral del silencio, dos investigadoras norteamericanas (Morrison y Miliken, 2000) acuñan el término “silencio Organizativo” para explicar las razones por las cuales las organizaciones detectan problemas de forma tardía, ó simplemente desconocen la insatisfacción que pueden estar teniendo sus empleados con respecto a algunas situaciones que se puedan estar presentando en la empresa.

## El silencio organizativo

El silencio organizativo se plasma de manera magistral en un cuento de Hans Christian Andersen muy popular, llamado “El traje nuevo del emperador”. A continuación haremos un resumen del mismo:

 “Había una vez un Emperador al que tanto importaban sus vestidos, que encargó un traje nuevo a dos bribones que prometieron hacerle un traje con una tela tan especial que solo podrían ver quienes no fueran tontos o indignos de su cargo. Pero solo acumulaban el oro y los ricos materiales que recibían, mientras hacían como que tejían. Cuando los asesores del Emperador fueron a ver a los sastres tuvieron miedo de ser tomados por tontos, y regresaron alabando grandemente el traje. Lo mismo ocurrió con cuantos los visitaron, y con el propio Emperador, quien, cuando el traje estuvo listo, no dudó en quitarse sus ropas. Y fue al desfile vestido con sus invisibles telas, que también eran alabadas por todo el pueblo. Hasta que un niño gritó entre risas "El emperador está desnudo" y todos, incluido el Emperador, se dieron cuenta del engaño y del ridículo que habían hecho”. (cuentos para dormir, 2013)

 Así como en el cuento de Hans Christian Andersen, el silencio es un fenómeno que afecta a las empresas y recibe el nombre de silencio organizativo. En los siguientes párrafos, y basándonos en investigaciones previas, explicaremos a fondo el silencio organizativo y cómo afecta a las organizaciones según las situaciones en las que se presenta.

En el siglo XX, el silencio tiene un gran despliegue en la empresa fordista y la palabra de los obreros es calificada de “cotilleo” o “cháchara”; como consecuencia, el ruido de las maquinas sustituye la palabra de los obreros y aparece una resistencia pasiva donde se preparan huelgas y paros. Aunque el silencio aparece con la revolución industrial como una forma de control, es sorprendente que en pleno siglo XXI siga presente en talleres en Indonesia o China, en empresas *punto-com* y hasta en *start-ups*.

En el año 2000 las investigadoras Morrison y Miliken analizan el silencio desde el punto de vista organizacional y como un impedimento al cambio; ellas definen el silencio organizativo como un fenómeno colectivo, por el cual los empleados retienen información, opiniones y preocupaciones sobre problemas de la empresa. Los estudios realizados por Morrison y Miliken abrieron la puerta para que otros investigadores analizaran el fenómeno del silencio en las organizaciones y realizaran aportaciones alrededor del tema. Tal es el caso de Bowen y Blackmon (2003), para quienes el silencio organizativo surge cuando la gente no puede contribuir libremente al discurso dentro de una organización, generando en el empleado sentimientos de ira, humillación y resentimiento, lo que a su vez anula la creatividad y pone en riesgo la productividad (Perlow y Williams, 2003).

La teoría de la espiral del silencio ya nos ha sugerido diferentes factores que pueden fomentar el silencio organizativo. A partir del análisis de diversas investigaciones, presentamos un listado que los consolida y nos ayuda a observar los variados orígenes de este fenómeno:

* El temor de los gerentes a tener una retroalimentación negativa por parte de los subordinados (Morrison y Miliken, 2000).
* El miedo que un individuo tiene de ser aislado socialmente por jefes y empleados (Bowen y Blackmon, 2003; Morrison, Miliken y Hewlin, 2003; Creed, 2003; Morrison y Milken 2003),
* Miedo a ser castigado por un superior por tocar temas que el jefe no quiere saber (Creed, 2003).
* Temor se ser removido de su cargo (Ward y Winstanley, 2003)
* Algunos individuos se sienten diferentes o hacen parte de una minoría en el trabajo (Bowen y Backmon, 2003).
* Temor a lastimar a otras personas (Van Dyne, Ang y Botero, 2003).
* Interés por ser estratégico al momento de gestionar la autoimagen con personas de mayor rango o jerarquía (Permeaux y Bedeian, 2003).

Las consecuencias de callar información que podría ser relevante dentro del proceso de comunicación ascendente son fácilmente imaginables. Varios autores han tratado de sistematizarlas, pudiendo agruparse dichas consecuencias en cinco grandes grupos:

* Se pone en peligro la toma de decisiones, la eficacia y el cambio en las organizaciones (Morrison y miliken, 2000).
* Los empleados se sienten subvalorados y perciben que carecen de control (Morrison y Miliken, 2000).
* Las emociones como la ira y el resentimiento, tienen el poder de anular la creatividad y poner en riesgo la productividad (Perlow y Williams, 2003).
* La organización pierde la capacidad de detectar errores (Morrison , Miliken y Hewlin, 2003).
* Interrupción del intercambio social y el cumplimiento de tareas en grupo (Bowen y Blackmon, 2003).

Dada la importancia que consideramos tiene el silencio organizativo para un buen desarrollo organizacional, ampliaremos algunas consecuencias que son de gran importancia para este estudio.

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

El silencio organizativo también tiene su aporte en cuanto a acuerdos de cooperación se refiere, pues según la investigación de Mora y Montoro (2004) una buena comunicación entre los socios, es decir, aquella que es frecuente y con un contenido de calidad, da como resultado un mayor grado de satisfacción entre las partes. Este hallazgo confirmaría lo afirmado por Goldhor y Lund (1983), quienes a partir de su investigación encontraron que una adecuada comunicación permite alcanzar el éxito en las relaciones de cooperación; De hecho no todas la experiencias de relaciones inter-organizacionales ofrecen un panorama alentador, ya que existe la posibilidad de que aparezca el fenómeno de silencio organizativo, y se retenga información que tiene el potencial de socavar la corrección de errores, la toma de decisiones organizativas y dañar la confianza de los empleados (Argyris y Schon, 1986). Aunque el silencio organizativo solo ha sido revisado como un fenómeno que afecta al interior de la organización, sería interesante indagar acerca de la forma como este fenómeno colectivo afecta las relaciones inter-organizacionales y por ende los acuerdos de cooperación. La anterior revisión de la literatura nos lleva a formular nuestra primera proposición:

*Proposición 1: La falta de confianza y el temor de no tener un reconocimiento por parte de directores y gerentes, hace que los individuos utilicen el silencio organizativo como barrera en la transmisión de conocimientos a sus iguales y superiores.*

Para facilitar nuestra investigación hemos decidido analizar el silencio organizativo en las agencias de publicidad, desde tres puntos de vista diferentes, uno es la productividad, otro es el orden jerárquico y por último, las emociones que afectan a los empleados.

## Las agencias de Publicidad

Dado que esta investigación se pretende realizar en agencias de publicidad, consideramos importante explicar las agencias, sus cargos y su tipología, para facilitar el entendimiento de nuestras hipótesis y proposiciones. De acuerdo con la American Association of Advertising Agencies, una agencia de publicidad es una organización que asesora a los anunciantes con temas concernientes a comunicación. En estas empresas se crean mensajes, se definen las estrategias de comunicación y se realiza la supervisión de las labores de producción. Una vez se tiene listo el material publicitario, la agencia lo entregará a las centrales de medios, que son las organizaciones encargadas de negociar y pautar los anuncios publicitarios en los diferentes medios de comunicación (Arens et al., 2008).

La labor diaria de las agencias de publicidad consiste en generar mensajes que busquen una comunicación eficiente entre sus clientes y los consumidores. Se puede presumir que las agencias de publicidad son empresas donde la comunicación intra-empresarial se realiza de una forma efectiva que permite que el éxito del trabajo en equipo se derive a partir de una buena comunicación. Sin embargo, existen factores como el silencio que pueden afectar de alguna manera el desempeño en diferentes áreas de una agencia de publicidad, teniendo como consecuencia la insatisfacción, el cinismo, estrés e incluso se pueden generar rivalidades entre los empleados (Morrison y Miliken, 2000). De acuerdo con Perlow y Williams (2003), el silencio es una dinámica que tiene un alto precio psicológico en las personas generando sentimientos negativos que al no ser expresados, contaminan la interacción y terminan por destruir la productividad; en este mismo sentido Morrison y Miliken (2000) afirman que cuando un empleado no puede expresar sus puntos de vista se siente subvalorado, lo cual puede perjudicar la efectividad organizacional. Basándonos en lo anterior y teniendo en cuenta el entorno organizacional de las agencias de publicidad, establecemos la siguiente proposición:

*Proposición 2: El silencio organizativo afecta negativamente a la productividad de la agencia de publicidad.*

En la investigación realizada por Morrison, Miliken y Hewlin (2003) las autoras afirman que los tipos de contextos organizacionales deben ser analizados de cerca, con el fin de determinar cuales de esos contextos fomentan el silencio organizativo. Tres años antes Morrison y Miliken (2000) planteaban que los empleados pueden sentir que tener una comunicación ascendente es inútil y peligroso, lo cual contribuye a desmoralizar a los trabajadores y a generar desconfianza entre ellos y la dirección; sin embargo no hay un único motivo por el que pueda surgir, lo cual hace que sea un comportamiento de difícil diagnóstico e interpretación (Van Dyne et al, 2003).

Como se explicó anteriormente las agencias de Publicidad son organizaciones que cumplen con sus labores por medio de trabajos de grupo, los cuales están conformados por diferentes cargos, debido a que cada equipo de trabajo es responsable de una o varias cuentas (clientes). Todos estos grupos están supervisados por el director creativo y el director de cuentas, quienes hacen un filtro de ideas antes de ser presentadas al cliente.

Apoyándonos en las afirmaciones anteriormente planteadas y teniendo en cuenta la forma de trabajo de las agencias de publicidad, realizamos la siguiente proposición:

*Proposición 3: Los cargos con menor jerarquía en los equipos creativos de una agencia de publicidad, son más vulnerables al silencio organizativo.*

Las investigaciones con temas referentes a la organización no han prestado la suficiente atención al tema del silencio, por considerarlo como una simple ausencia de voz que refleja aprobación por parte del empleado, aunque en realidad el silencio, sea una fuente de comunicación que se acompaña de sentimientos, pensamientos y acciones (Pinder y Harlos, 2001). En un ambiente de silencio los empleados son apáticos y hostiles, lo cual valida la falsa creencia de la dirección, la cual cree que generando un clima de silencio le permitía mejorar la relación con los trabajadores opositores (Morrison y Miliken, 2000).

De acuerdo con la investigación desarrollada por Creed (2003), el entorno debe ofrecer a los empleados la posibilidad de hablar sin que ellos pierdan el estatus profesional o la construcción de relaciones, debe ofrecerles a las personas la tranquilidad se seguir siendo fieles a sus valores, aunque hayan utilizado su voz para dar malas noticias o tocar temas que sean negativos para la organización. En esta misma línea, Morrison, Miliken y Hewlin (2003) afirman que los empleados son reacios a compartir con sus superiores información que pueda ser entendida como negativa, por miedo ser señalados como traidores. La creatividad necesaria en algunos puestos de las agencias de publicidad lleva a que la exposición de las opiniones personales requiera de una alta dosis de confianza en compañeros y superiores. La delgada línea que separa el ingenio del ridículo genera en los creativos un temor añadido a expresarse. Por ello, enunciamos la siguiente proposición :

*Proposición 4: Los miembros de un grupo creativo, en una agencia de publicidad, callan sus opiniones para evitar ser señalados o ser motivo de burlas*.

# METODOLOGÍA

Esta investigación empleará una metodología de tipo mixto, es decir se hará una investigación cualitativa y una cuantitativa, hemos seleccionado estos dos tipos de investigación dado que el fenómeno del silencio organizativo es complejo y diverso y tomar un solo tipo de investigación resultaría insuficiente para obtener datos más “ricos” (Hernández, et al. 2010) en información, ya que se pretenden obtener los datos en distintos ambientes, utilizando diferentes fuentes e instrumentos, realizando un análisis contrastado. Otras razones que hemos tenido en cuenta son (*ibíd*):

* Los dos tipos de investigación se complementan y permiten un mayor entendimiento de lo que se está investigando, ya que se puede hacer una triangulación con la información recolectada.
* Las debilidades que tiene cada uno de los métodos pueden ser contrarrestadas cuando se mezclan.
* Se pueden tener distintas ópticas para analizar el objeto de estudio, logrando una visión significativa de aquello que se pretende analizar.
* Un estudio mixto permite encontrar contradicciones y paradojas del problema de estudio.
* Cuando se emplean los dos métodos se incrementa la confianza en los resultados obtenidos.
* Se pueden hacer indagaciones más dinámicas.
* Los datos recolectados pueden ser mejor explorados y explotados, permitiendo llegar a conclusiones interesantes y confiables.

Es importante aclarar que el tipo de estudio que proponemos es de carácter inductivo y descriptivo, y se espera trabajar con una perspectiva transversal el procesamiento e interpretación de los resultados.

La población de estudio son las agencias de publicidad (nacionales y multinacionales) ubicadas en Colombia; de acuerdo con los datos de la Cámara de Comercio Colombiana, existen 459 agencias de publicidad.

El negocio publicitario en Colombia se encuentra dividido en empresas multinacionales y nacionales. Las primeras son grandes compañías que manejan clientes con un poder adquisitivo alto y que por lo general también son multinacionales, tienen una cantidad importante de empleados, por lo que los equipos de cuentas y creativos están compuestos por un buen número de personas. En cuanto a las agencias nacionales, éstas no tienen un tamaño definido, ya que existen algunas que cuentan con un alto número de empleados y atienden clientes grandes (que pueden ser nacionales o multinacionales) y otras cuyo tamaño es reducido y atienden clientes de tamaño moderado o pequeño.

Para la investigación se tomarán las agencias nacionales y multinacionales con mayor número de empleados de las principales ciudades del país, una vez se haya solicitado la participación de toda la población, estimamos que podríamos investigar a una muestra de aproximadamente 120 agencias. Para nuestro estudio no se tendrán en cuenta agencias tipo *boutique* o *freelance*, ya que éstas tienen un bajo número de empleados, los cuales cumplen muchas veces funciones de diferentes cargos, mientras que los objetivos de nuestro estudio requieren de agencias donde los grupos creativos estén completos para poder obtener resultados más confiables.

Para determinar la cantidad de participantes en la investigación, primero indagaremos acerca del número de empleados con cargos como creativos, ejecutivos de cuenta, arte finalistas y Directores creativos y de cuenta, por cada agencia seleccionada. El estudio se realizará en estos cargos específicamente porque hacen parte del equipo creativo, el cual trabaja en conjunto para obtener estrategias de comunicación ajustadas a las necesidades de cada cliente, y es en estos espacios de trabajo donde se puede presentar el silencio organizativo. Se calcula que la muestra será aproximadamente de 150 individuos.

Con el fin de describir como se presenta el silencio organizativo en las agencias de publicidad colombianas se realizará una investigación mixta, para la parte cualitativa utilizaremos una técnica conocida como historia de vida, la cual permite obtener información completa y profunda sobre cómo se ven los individuos a sí mismos frente a determinados acontecimientos (Hernández Fernández y Baptista, 2010); consideramos que esta estrategia nos permite conseguir datos de los trabajadores sin que estos pongan “barreras” o modifiquen respuestas a nuestro objeto de estudio, dado que el silencio es una manifestación emocional que muchas veces ocurre de forma inconsciente o como un mecanismo de defensa ante determinada situación (Perlow y Williams, 2003). Una vez se obtengan los resultados del análisis cualitativo, se construirá un instrumento ó cuestionario con algunos aspectos del silencio organizativo que queremos ampliar, por medio de una investigación cuantitativa.

## ¿Qué es una historia de vida?

Es una forma de recolección de datos que se puede aplicar de forma individual y grupal. Este método requiere que el investigador sea un hábil conversador y pueda llegar a los aspectos más profundos de las personas; quien dirige la investigación debe poner mucha atención al lenguaje y la estructura de cada historia, así como también debe entender y describir los contextos en los que ocurrieron los hechos. Sin embargo el investigador debe ir más allá de lo anecdótico, pues las historias son contadas por el participante, pero la estructura y narración final corresponden a quien realiza el estudio.

Tabla 3:

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE**

 **UNA HISTORIA DE VIDA**

|  |  |
| --- | --- |
| **VENTAJAS** | **DESVENTAJAS** |
| Obtención de datos completos y profundos sobre cómo ven los individuos los acontecimientos de sus vidas.Son entrevistas flexibles y dinámicas.Descripción de hechos ocurridos, entendiendo los contextos en los que sucedieron. | Los datos son suministrados verbalmente.Los datos pueden ser falsificados, exagerados o distorsionados.Los entrevistados pueden ver situaciones ficticias como reales. |

 Fuente: Elaboración propia.

Al momento de iniciar la Biografía o historia de vida, se sigue el modelo de una conversación entre iguales, con avances lentos al principio, pero procurando la comodidad del informante que permita al investigador entablar una relación de empatía con quien suministra los datos, para aprender y entender las cosas que son importantes para él. Los datos obtenidos pueden cruzarse con información encontrada en hemerotecas o archivos, para ser ensamblados y construir un documento donde se registra toda la información.

Como ya hemos mencionado, una vez se realice la investigación cualitativa se generará el instrumento para la aplicación de la parte cuantitativa, por lo cual queremos puntualizar en que las hipótesis que presentaremos a continuación están sujetas a re-formulación una vez se obtengan los resultados cualitativos.

## Hipótesis

 A pesar de las diferencias culturales entre Estados Unidos y Colombia, no tenemos ninguna razón para pensar que los contextos organizacionales sean muy diferentes en Colombia, por lo cual consideramos que es importante indagar cómo se presenta el silencio organizativo en la comunicación entre directivos y sub-alternos en una agencia de publicidad, lo que nos permite plantear la siguiente hipótesis:

H1: *Los cargos con menor jerarquía, en una agencia de publicidad, son más vulnerables a presentar silencio organizativo.*

En la literatura se encuentran diversos autores ( Argyris y Schon, 1978; Morrison y Miliken, 2000; Perlow y Williams, 2003; Bowen y Blackmon, 2003; Van dyne, ang y Botero, 2003; Creed, 2003) que respaldan la hipótesis de que el silencio organizativo se presenta en gran medida por la actitud de los lideres y directivos, al no querer escuchar información negativa por parte de los empleados o por mantener un ambiente de miedo donde los individuos sienten que hablar es riesgoso y peligroso. Para la organización el fenómeno del silencio es preocupante porque permanece oculto para los ojos de la dirección, que muchas veces tiene la falsa creencia que los empleados están poco comprometidos y son oportunistas (Morrison y Miliken, 2003), también puede ocurrir que los directivos entiendan el silencio como una falsa señal de éxito o consenso, poniendo en peligro la toma de decisiones, el cambio y la innovación dentro de la organización (Morrison y Miliken, 2000). Dados los anteriores planteamientos, postulamos la siguiente hipótesis:

H2: *El silencio organizativo siempre tiene efectos negativos dentro de la organización.*

Ante los numerosos problemas que el silencio organizativo trae a las empresas, algunos autores han ofrecido unas posibles soluciones que pueden mejorar la comunicación entre empleados y jefes y empleados entre sí. Dutton et al. (1997), por ejemplo, afirman que una organización ofrece un contexto favorable para hablar cuando hay una cultura de apoyo y los empleados perciben que la dirección está dispuesta a escuchar. En este mismo sentido Edmonson (2003), encuentra en su investigación, que los líderes son capaces de generar seguridad psicológica en los empleados cuando motivan el intercambio de ideas, apoyan el trabajo en equipo y reconocen su propia falibilidad. Otros estudios apoyan estas afirmaciones cuando hablan de que las empresas deben alentar a los empleados a tener una comunicación ascendente (Morrison y Miliken, 2000) ya que hablar de temas importantes para la organización trae a largo plazo una contribución positiva y constructiva, tanto para el equipo como para la organización (Nikolaou, Vakola , Bourantas, 2008). Basándonos en estas afirmaciones planteamos la siguiente hipótesis:

H3: *Cuando los líderes de grupo y directivos de una agencia de publicidad tienen una actitud amable y positiva ante el intercambio de ideas, es menos probable que se presente el silencio organizativo.*

# BIBLIOGRAFÍA

Alonso, M. , Saladrigas, H. (2006). Teoría de la Comunicación. Una

 introducción a su estudio. Cuba. Editorial Pablo de la Torrente.

Aulakh, P. Kotabe, M. Sahay, A. (1996). “Trust and performance in cross- border marketing partnerships: A behavioral Approach”. **Journal of international business studies**, 40: 6, 1393-1417.

Arens, W. Weigold, M. Arens, C. (2008). “Publicidad”. México. Edición 11. Editorial McGraw Hill.

Argyris, C, Schön. D. (1978). “Organizational learning”. Estados Unidos. Addison- Wesley.

Ashforth, E., Humphrey, H. (1995). “Labeling processes in the organization:

 Constructing the individual” . **Research in Organizational Behavior**. 413-

 461.

Bowen, F., Blackmon, K. (2003). “Spirals of silence: the dynamic effects of diversity

on organizational voice”. **Journal of management studies**, 40: 6, 1393-1417.

Castaño, G.A. (2004). Seminario de Teoría administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/310Comunicacion_organizaciones.htm>

Creed, D. (2003). “Voice lessons: Tempered Radicalism and the use of voice and silence”. **Journal of management studies**, 40: 6, 1503-1536.

Cuentos para dormir: “El traje nuevo del emperador” disponible en: [http://cuentosparadormir.com/cuentos-clasicos/el-traje-nuevo-del-emperador](http://cuentosparadormir.com/cuentos-clasicos/el-traje-nuevo-del-%09emperador)

Dutton, J., Ashford, S., O’Neil, R., Hayes, E., Wierba, E. (1997). “Reading the wind: how middle managers asses the context for selling issues to top managers”. **Strategic Management Journal**. 18, 407-25.

Edmonson, A. (2003). “Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams”. **Journal of management studies**, 40: 6, 1419-1452.

Fernández collado, C. (1997) La comunicación en las organizaciones. Mexico.

 Trillas.

Freire, Paulo. (1970). Pedagogía del oprimido. México. Editorial siglo XXI.

Goldhor, R: Lund, R. (1983).”University to industry Advanced Technology

 Transfer”. **Research Policy**. Vol.12, pp. 121-152.

Golik, M. (2010, marzo 21) “Cuando el silencio deja de ser tan saludable”. La

 Nación. Disponible en: [http://www.lanacion.com.ar/1245749-cuando-el-](http://www.lanacion.com.ar/1245749-cuando-el-%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20silencio-deja-de-ser-tan-saludable)

 [silencio-deja-de-ser-tan-saludable](http://www.lanacion.com.ar/1245749-cuando-el-%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20silencio-deja-de-ser-tan-saludable). Consultado:17/02/13.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación.

Quinta edición. México. McGraw-Hill.

Llacuna, J. Pujol, L. (2004). “La comunicación en las organizaciones”. Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España.

Newstorm, J. (2007) Comportamiento humano en el trabajo. Mexico.

 McGraw Hill.

Nikolaou, I. Vakola, M Bourantas, D. (2008). “Who speaks up at work? Dispositional influences on employees’ voice behavior””. **Personnel Review**, Vol 37 No.6, 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, 723-741.

Noelle-Neumann, E. (1974). 'The spiral of silence: a theory of public opinion'.

**Journal of Communication**, 24: 43-51.

Noelle-Neumann, E. (1977). “Turbulences in the climate of opinion:

Methodological Applications of the spiral of silence”. **Public Opinion Quarterly**, 1, 143-158.

Noelle-Neumann, E. (1984). La opinión Pública: Nuestra piel social. Barcelona.

Paidós.

Mora, E; Montoro, M. (2004). Confianza, reputación y experiencia previas

 como factores determinantes del éxito de las relaciones cooperativas. **Revista de Economia y Empresa**. 14 (40), 31-57.

Morrison, E. Miliken, F. (2000). “Organizational silence: A barrier to change and

development in a pluralistic world”. **Academy of management Review**, 25, 706-725.

Morrison, E. Miliken, F. Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee

silence: Issues that employees don’t communicate upward and why”. **Journal of Management Studies**, 40:6, 1453-1475.

Muñoz Hernández, M.H. (2012). “comunicación y productividad en pequeñas y mediana empresas de un cluster textil en colombia” **Contaduria y administración**, 57(2), 223-244.

Paccha, J. (2008). “la comunicación organizacional y el proceso estratégico de comunicación corporativa en el programa de desarrollo de área (PDA). Ambato, Ecuador. Universidad técnica de Ambato.

Perlow, L. Williams,S. (2003).”Is silence killing your company?”. **Harvard**

**Bussines Review**. May, 52 – 58.

Pinder. C. Harlos, P. (2001).”Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice?” **Personnel and human Resources Management**. Vol.20, 331 – 369.

Permeaux, S. Bedeian, A. (2003).”Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace”. **Journal of Managemnet Studies**. 40:6, 1537-1562.

Riege, A. (2005). “three-dozen knowledge-sharing barriers managers must

consider”. **Journal of knowledge management**. Vol. 9, 18-35.

Rodríguez, J. (2007) Dirección moderna de organizaciones. México.

Thompson.

Salmon, C. (2008). Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear

 mentes. España. Ediciones Península.

Ward, J. Winstanley,D. (2003). “The absent presence: Negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace”. **Human Relations**, Vol. 56, 1255-1280.

Wells, W. Moriarty, S. Burnett, J. (2007). “Publicidad: Principios y práctica”. Séptima edición. México. Pearson Educación.

Van Dyne, L. Ang, S. Botero, I. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and

Employee Voice as Multidimensional Constructs”. **Journal of management studies**, 40:6, 1359-1392.