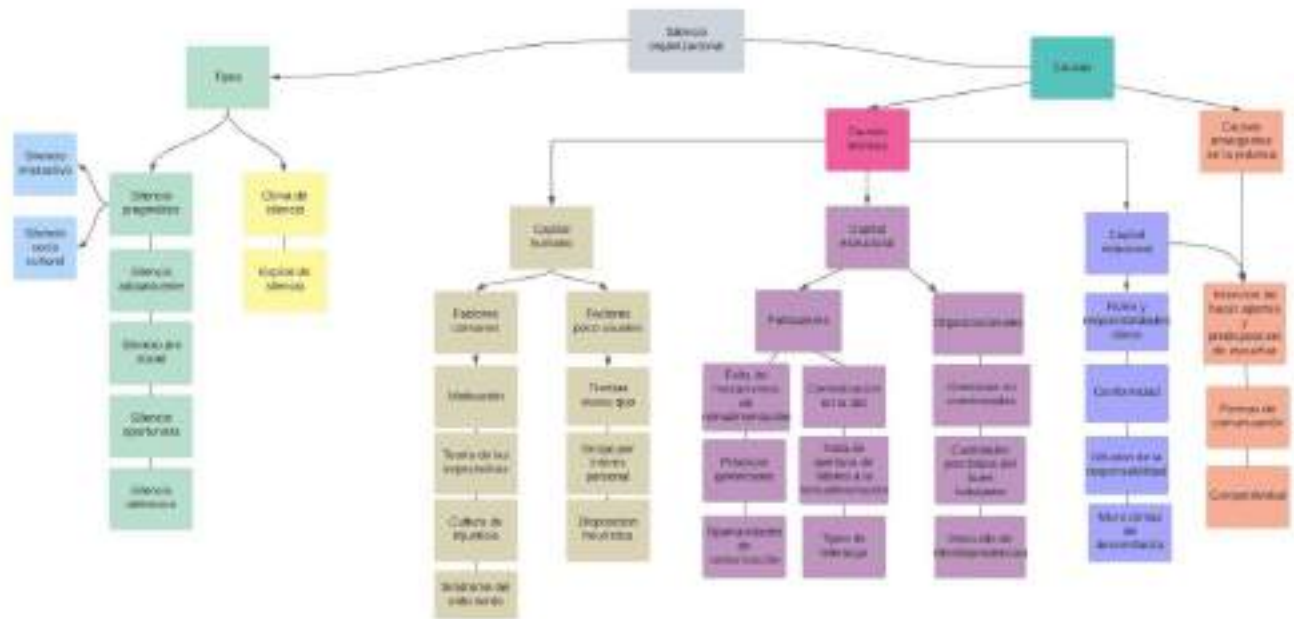




Título: Mapa cognitivo



Fuente: Elaboración propia mediante Ludid app

Algunos tipos de silencio están menos presentes que otros en la muestra analizada. Un caso interesante es el de un sector donde parte del equipo percibe como “líder formal” a quien no lo es (al menos según el organigrama). En este caso, existe silencio pro social para evitar que el “líder percibido” rete a un compañero de trabajo cuando por ejemplo, realizó mal algún registro de datos

El silencio defensivo en cambio, se observa con mayor frecuencia en sectores donde ya sea el líder o compañeros, muestran una mala actitud o humor. En relación a esto un participante de los focus groups destacó “Quizás no desde mi caso pero si puedo contar el caso de esta persona que se fue para x sector ,donde llegaban días que entraba a la oficina y estaba totalmente de mal humor . Es como que hay muchísima presión, así que de hecho, si le tenías que preguntar algo era todo un tema .. y no debería ser así digamos”
 Es decir, saber que al tener que comunicarse con un compañero (ya sea para hacer un aporte o solicitar su ayuda) él ya está mal predispuesto y por lo tanto puede responder de mala forma, genera una desmotivación en el emisor del mensaje para comunicarse

Por otra parte, la percepción de situaciones injustas que son conocidas por quienes pueden dar una solución y aun así no hacen nada, incrementa la influencia del “síndrome del oído sordo” como causal del silencio organizativo.
 Las principales situaciones de injusticia percibidas, rondan en torno a condiciones laborales. A continuación, se presentan códigos en vivo referidos a este punto:



“Y después ,el otro tema es el que aquí hay distintos contratistas porque es como que vos entras y te dicen "Sí aquí tenemos muchos beneficios " pero después llegas ,y pasado un tiempo y te das cuenta de que ese beneficio no es para todos”

“Sabes que van a haber beneficios que van a ser para vos y otros que no ,que por más que trabajes en (empresa bajo análisis), sos contratado por otra ,entonces tenés menos cosas. Dicho sea de paso ,creo que esas diferencias se saben pero no se hace nada”

En torno a este punto, se destacó que es un tema conocido gracias a la encuesta de clima principalmente. Si bien, en el área de recursos humanos esta herramienta es muy útil para conocer la satisfacción de los colaboradores, es un arma de doble filo.

¿De qué sirve aplicar un instrumento si una vez obtenidos los resultados, no se ejecutan planes de acción concretos en función de las necesidades de los colaboradores?. Por supuesto que, desde la perspectiva de la empresa, existen muchos factores en juego además del presupuesto que pueden retrasar tales soluciones y que nos son considerados por los empleados. Sin embargo, es preferible aplicar un instrumento con opciones de soluciones que sí estén al alcance de la empresa en el corto o mediano plazo de modo que no se genere la sensación de “no ser escuchados” por parte de los colaboradores.

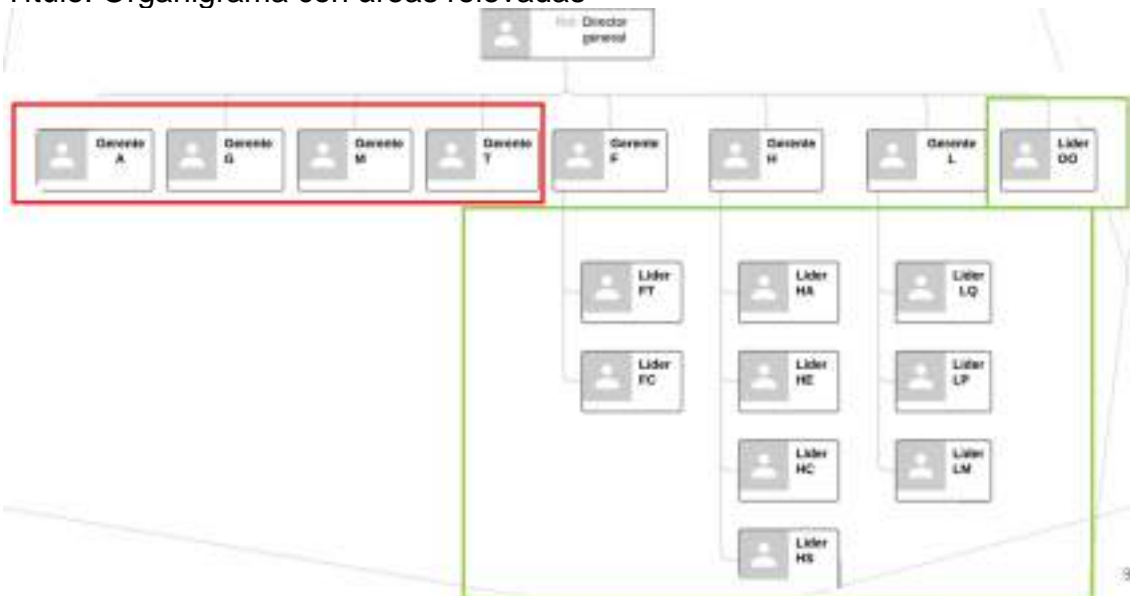
Análisis de los resultados cuantitativos

Luego de finalizar la etapa de recolección y análisis de datos cualitativos, se procedió a la elaboración de dos cuestionarios mediante Google Forms. Uno de ellos se dirigía a líderes de sectores y el otro a los colaboradores no jornales

En la siguiente imagen se resaltan de color verde los sectores que si fueron relevados por ser los que poseen una mayor cantidad de no jornales. En contraste, las áreas marcadas de rojo son aquellas que están relacionadas de forma más directa con el proceso productivo, por lo tanto, poseen una mayor cantidad de colaboradores dentro de la categoría “jornales”. No obstante, M y T tienen parte de su personal como “no jornales”, de modo que también se registraron algunas respuestas de tales áreas



Título: Organigrama con áreas relevadas



Fuente: Elaboración propia

El cuestionario para el caso de los “no jornales”, de aquí en adelante llamados mensuales, consistió en 39 ítems de los cuales, solo 33 correspondían al análisis del fenómeno en sí mismo. Los restantes 6 ítems recopilaban información demográfica tanto personal como laboral, además de un detector de atención . El modelo de cuestionario se encuentra disponible en el apéndice 3.

En cambio, la encuesta dirigida a líderes contaba con 53 ítems, de los cuales 46 se referían al fenómeno. Este cuestionario contaba con una mayor cantidad de ítems porque se recopilaban las percepciones respecto a la mudez organizacional de los líderes, tanto en su rol de “colaboradores” (porque también tienen un superior) como de jefes de un equipo. El modelo de este cuestionario se encuentra en el apéndice 4.

Con esa separación de roles en su caso, se hace posible ejecutar un análisis de brechas entre las percepciones del equipo y su líder, como así también entre las percepciones de mandos medios y niveles operativos. Al final del análisis de resultados cuantitativos se retomará este punto, de momento se procede a desagregar el análisis de las respuestas de los mensuales.

Respecto a las respuestas del nivel operativo, en un plazo de 2 semanas se logró alcanzar un 52,27% de participación de la muestra objetivo. Como observación, se destaca la desconfianza a participar porque se consideraban “deducibles” a nivel individual algunos casos.

Por ejemplo: si en un sector había pocas personas, y solo una de ellas tenía una antigüedad superior a 30 años, ya se podrían conocer sus respuestas

Si bien, la investigadora explicó que los datos demográficos de edad, antigüedad, sector y área no se recopilaban para identificar a personas particulares, sino para encontrar patrones en función de ello, seguía presente la desconfianza.

Otro punto que inhibió la participación fue, el tipo de preguntas. Algunos comentarios al respecto fueron

- “Son muy fuertes las preguntas”



- “Vos tendrías información sobre qué pienso yo de mi líder, en cuanto a conocimientos y competencias. ¿Si se enterara?, es mucho”

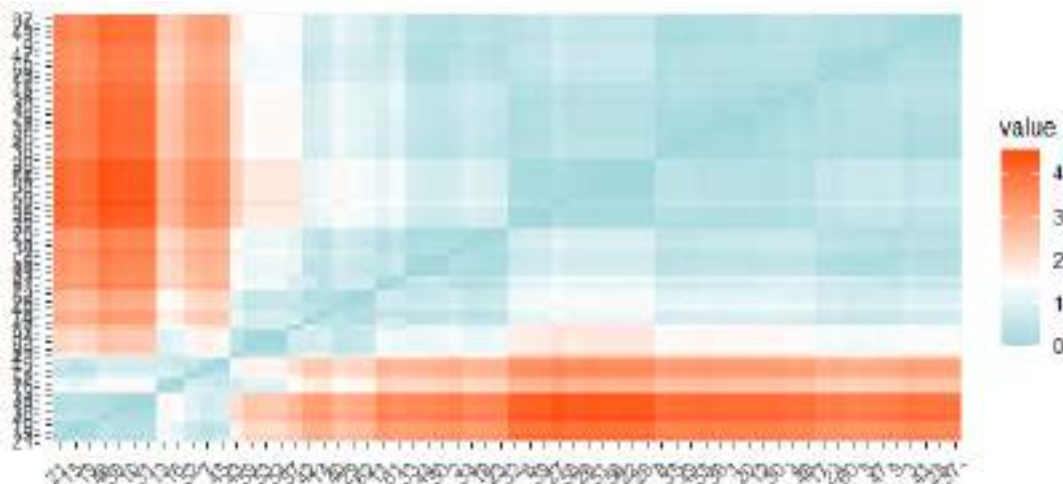
También se destacaron tiempos acotados para responder la encuesta y que la misma era muy larga. No obstante, para lograr captar todas las variables emergentes de los focus groups, era necesaria tal extensión

Si bien con poco más del 50% de participación no podría asegurarse una representatividad completa de la muestra respecto a la población estudiada, la cantidad de respuestas y su variabilidad resulta suficiente para ejecutar el análisis multivariado propuesto

Clustering

Antes de continuar con el análisis de las respuestas de los mensuales, se aplica un análisis de conglomerados a partir de los datos demográficos recopilados. Dado que el cuestionario era anónimo, no se podían identificar más datos cuantitativos de las personas de modo que la segmentación de la fuerza laboral estuviera caracterizada por otras variables además de la edad y la antigüedad en la empresa. En una primera instancia se genera la siguiente matriz de distancias, donde se identifican distintos niveles de similitud para cada combinación entre los casos .

Título: Matriz de distancias



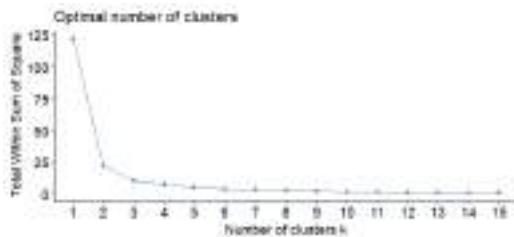
Fuente: Elaboración propia mediante software R

Los recuadros de color celeste significan que hay 0 distancia entre la combinación de 2 casos. Por ejemplo en la esquina inferior izquierda, la combinación del caso 21 con el 21 genera un cuadro de color celeste dado que se está comparando el caso 21 consigo mismo, y por lo tanto son iguales. Esta situación se observa en la diagonal identidad

Por el contrario, se observa que los recuadros rojos son los que presentan una mayor distancia entre ambos casos considerados. Por ejemplo, el caso 9 y el 21 tienen mayores diferencias entre sí, y por lo tanto presentan un recuadro rojo.

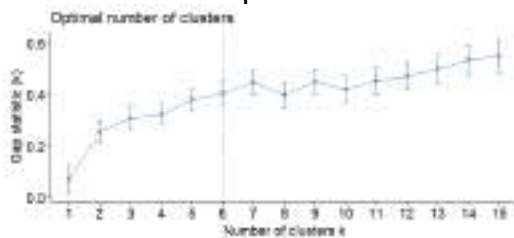
Para definir el número de clúster se ejecutan los siguientes 3 índices:

Título: Número óptimo de clústeres según el índice wss



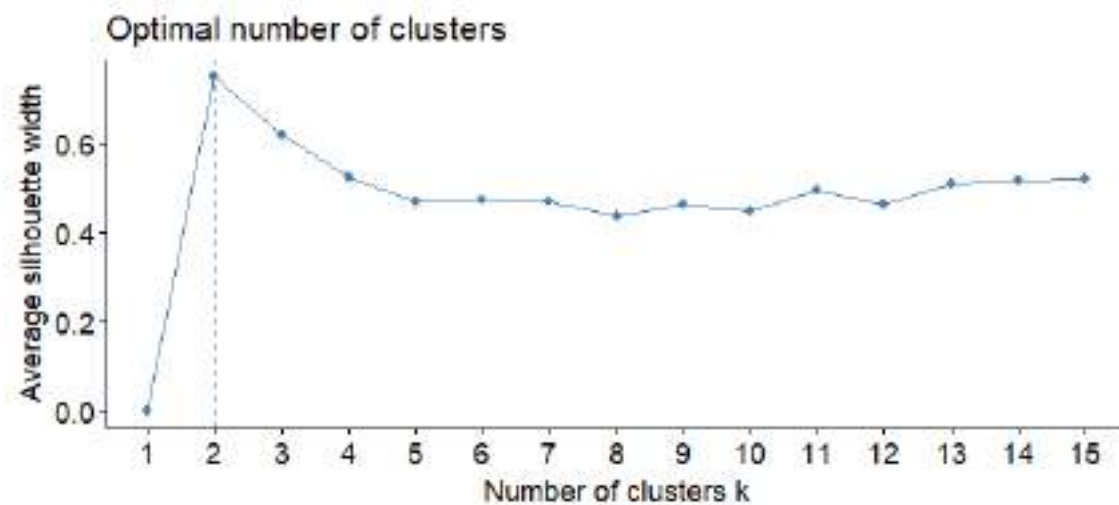
Fuente: Elaboración propia mediante software R

Título: Número óptimo de clústeres según el índice gap statisc



Fuente: Elaboración propia mediante software R

Título: Número óptimo de clústeres según el índice silhouette

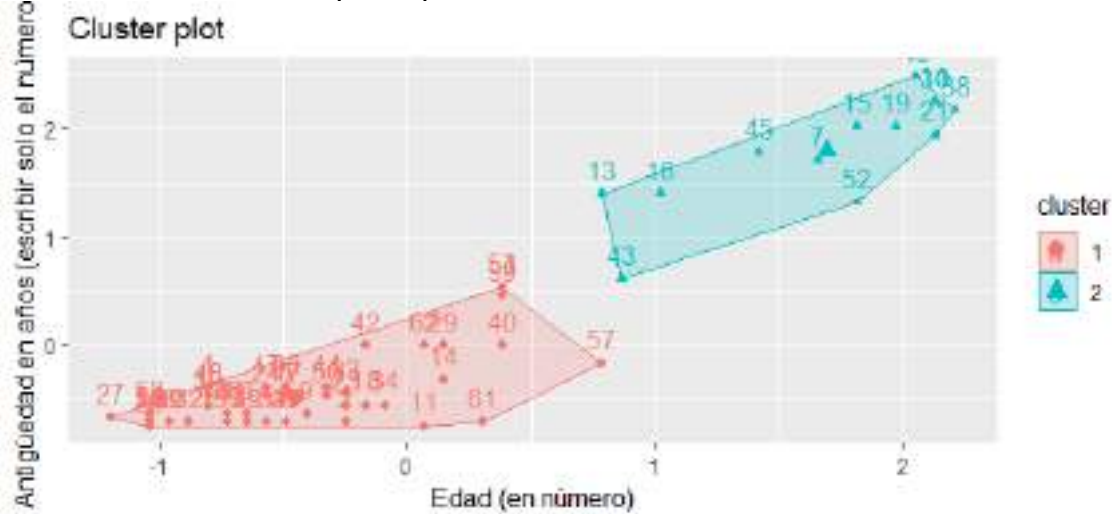


Fuente: Elaboración propia mediante software R

El resumen arrojado por el software R sostiene que el numero óptimo de clústeres es 2, resultando así las siguientes figuras

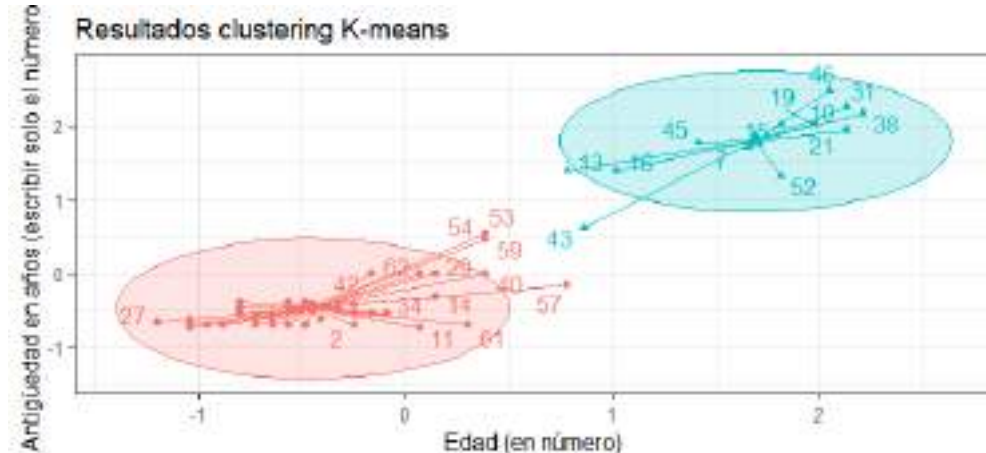


Título: Clústeres de los participantes mensuales



Fuente: Elaboración propia mediante R

Título: Medias de los clústeres



Fuente: Elaboración propia mediante software R

Título: Tabla de medias de variables por clúster

Grupo	Edad	Antigüedad
1	30,44898	3,962449
2	57,46154	33,153846

Fuente: Elaboración propia mediante software R

En función de lo presentado anteriormente, se identifican 2 grupos. Uno de ellos (el rojo) se caracteriza por una edad promedio de 30.44 años y una antigüedad media de 3.96 años. En contraposición, el grupo celeste posee una edad y antigüedad promedio de 57.46 y 33.15 años respectivamente

Adicionalmente, se identifica que existe una menor similitud intragrupo en el clúster rojo ya que se identifican una mayor cantidad de casos por fuera del círculo (es



decir, distanciados en mayor medida de la media), en comparación con el grupo celeste que tiene solo un caso en esa situación.

Una vez identificada la segmentación de los participantes en función de su edad y antigüedad en la empresa, se procede a realizar un análisis de las magnitudes en variables claves del fenómeno.

Resulta conveniente identificar en primer lugar el grado existente de mudez, y en segundo lugar proceder a profundizar en los factores que podrían potenciar su surgimiento. Para ello, se emplean a continuación las caras de Chernof

Caras de Chernof

Para iniciar, el 96% de las respuestas se concentra en 6 áreas. A continuación, se presentan las respuestas para cada uno de esos departamentos respecto al ítem que mide la mudez organizacional general

Tomando como referencia todas las respuestas de los colaboradores “mensuales” a la afirmación “Me siento cómodo para expresar mis opiniones en el trabajo” (que mide la presencia de la mudez organizacional general), se obtiene un promedio de 3,94 puntos. Como primer acercamiento, dicho puntaje se aproxima en mayor medida al valor 4 “Algo de acuerdo”, por lo tanto no se identifica una clara presencia actual de silencio organizacional. No obstante, ese promedio parte del valor 3 (interpretado como “indistinto”) y en consecuencia resulta oportuno conocer cómo es su distribución respecto a cada área.

Por otro lado, la encuesta tuvo como participantes a 8 departamentos de la compañía. Sin embargo, tomando en cuenta el nivel de participación y criticidad de determinadas áreas, sólo se consideran para el análisis posterior los 6 departamentos que representan el 96% de las respuestas

Título: Distribución de mudez organizacional por áreas

	Puntaje según Likert, Me siento cómodo para expresar mis opiniones en el trabajo siendo 1= “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”					Total general
	1	2	3	4	5	
F			3	5	3	11
H	1		4	7	7	19
L			1	3	2	6
M			1	6	2	9
O				3	2	5
T		2	3	8	3	16
Total general	1	7	7	32	19	66

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 77,27% de las respuestas se inclinan hacia una perspectiva positiva, a un 10.61% les resulta indistinto y un 12.12% presenta una inclinación negativa. En consecuencia se tiene que en esta muestra no se observa la existencia



de mudez organizacional, no obstante es necesario explorar si existen causas con potencial para generar dicho fenómeno en la organización.

Para ello se emplean caras de Chernof, una herramienta de visualización que muestra a partir de los rasgos de la cara, la magnitud de diferentes variables.

A diferencia de la afirmación analizada anteriormente, los ítems que detectan los posibles factores que inciden en la adopción del silencio organizacional, se redactaron en sentido negativo. Por lo tanto, a mayor puntaje, mayor presencia de posibles causas de mudez

Para lograr graficar las caras, se calculó el promedio de respuestas de los colaboradores de cada área en relación a nueve causas de mudez. Las afirmaciones que representan a tales variables se detallan en la primera columna de la tabla del apéndice 2, a efectos de presentar las variables analizadas con mayor precisión, en el análisis siguiente solo se tomaron en cuenta las categorías de cada variable (tanto en la tabla resumen, como en las referencias de todos los rasgos de las caras de Chernof)

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta la tabla de contingencias con los puntajes promedios para cada una de las posibles causas en cada área

Título: Puntajes de causas de mudez organizacional

Área	Causa: injusticia	Síndrome del oído sordo	Exceso de carga de trabajo	No se observa un uso real	Baja sostenibilidad de trabajos	Percepcion de injusticia	Tipo de tarea y roles invisibles	Favoritismo	Promover el cambio, no se aplica
F	3,09	3,18	3,73	2,64	2,73	3,00	3,36	1,82	2,45
H	3,32	2,79	3,37	2,89	2,95	2,74	3,11	2,47	2,58
L	3,00	2,50	3,83	3,00	3,00	3,00	3,17	2,50	2,17
M	3,00	2,78	4,00	3,67	3,44	2,56	3,67	2,67	3,22
O	2,40	2,20	4,40	3,60	3,00	2,80	3,40	1,80	2,00
T	2,63	2,75	3,94	2,88	2,69	3,50	3,44	2,31	2,94

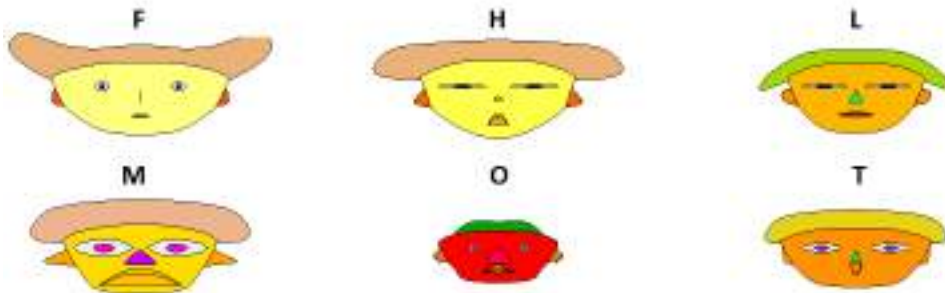
Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, resultan las siguientes caras donde:

- "Ancho de cara" = "Síndrome del oído sordo"
- "Estructura de la cara" = "Exceso de carga de trabajo"
- "Altura de la boca" = "No se observa un uso real"
- "Ancho de boca" = "Baja sostenibilidad de trabajos"
- "Sonriendo" = "Percepción de injusticia"
- "Altura de ojos" = "Tipo de tarea y roles invisibles"
- "Ancho de ojos" = "Favoritismo"
- "Altura del cabello" = "Promover el cambio, no se aplica"
- "Ancho de pelo" = "Causa: injusticia"



Título: Causas de mudez organizacional



Fuente: Elaboración propia mediante software R

En primera instancia, el área “O” es la que presenta una menor magnitud en la presencia de posibles causas de mudez

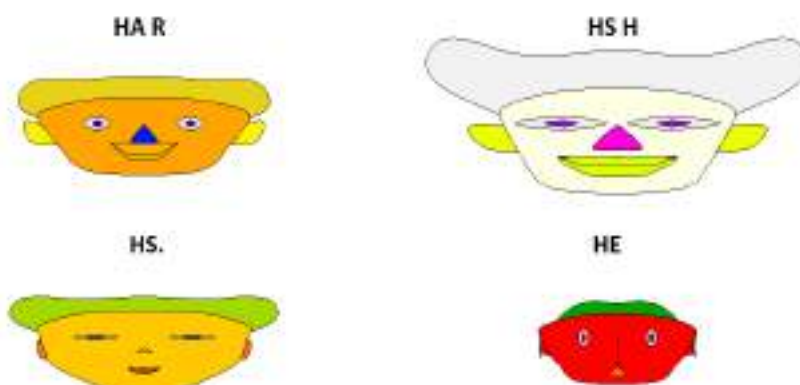
Por otro lado, F y H coinciden en presentar un mayor grado de síndrome del oído sordo. No obstante, por el ancho de los ojos se observa que en F hay una menor percepción de favoritismo que en H y L

En lo referido a la idea de que determinados roles o tareas son “invisibles”, M y T presentan los mayores puntajes en torno a ello.

En todas las variables anteriormente nombradas, los puntajes promedios no superaban los 3 puntos (interpretado como indiferente) notoriamente según la escala de Likert. No obstante, en la afirmación que mide el exceso de tareas y carga de trabajo, el puntaje promedio asciende a 4 y 4.40 en M y O respectivamente.

Dado que en la primera tabla de contingencia presentada al inicio del análisis cuantitativo, se observa que el área H es la que posee un mayor número de respuestas negativas en la medición de la mudez en general, se procede a realizar un análisis de las causas para cada uno de sus sectores.

Título: Causas de mudez organizacional en el dpto. de RRHH



Fuente: Elaboración propia mediante software R



Título: Puntajes de causas de mudez organizacional en RRHH

Área	Causa: injusticia	Síndrome del oído sordo	Exceso de carga de trabajo	No se observa un uso real	Baja sostenibili- dad de trabajos	Percepción de injusticia	Tipo de tarea y roles invisibles	Favoritismo	Promover el cambio, no se aplica
HA	2,50	2,75	3,50	2,75	3,00	3,75	3,50	1,50	2,75
HS H	4,33	3,50	3,50	4,00	3,83	3,00	3,17	3,83	3,33
HS.	2,80	2,80	2,40	1,80	2,20	2,60	2,60	2,20	2,00
HE	2,00	1,00	4,00	1,00	2,00	1,00	4,00	1,00	2,00

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que los rasgos se interpretan de igual forma que en el anterior análisis aplicable a todas las áreas, se observa lo siguiente:

Excepto en la variable de exceso de carga de trabajo y tipo de tareas y roles invisibles donde HE tiene el mayor puntaje, HS H presenta las mayores magnitudes en todas las demás causas. Con esta primera conclusión se podría establecer que el sector de recursos humanos con mayor potencialidad de generar mudez organizacional es HS H, no obstante, también se debe considerar un factor distintivo de este sector respecto a los demás: el equipo

Se sabe que a mayor cantidad de personas, mayor variabilidad de ideas, personalidad y potenciales conflictos. HS en un sector que agrupa 4 divisiones con funciones diferenciadas (seguridad e higiene, sustentabilidad, comunicaciones y salud ocupacional), de esas divisiones 2 agrupan la mayor proporción de personal que cumple con las características de la muestra (y presentan una mayor cantidad de respuestas)

Esas divisiones son “HS H” y “HS.” Si bien, la primera es la que presenta la peor situación en término de potencialidad de factores que inciden en la adopción del silencio organizacional, se debe considerar que un mes antes de la recopilación de datos mediante el cuestionario hubo un conflicto en dicho sector, y por lo tanto las respuestas podrían estar condicionadas por ello

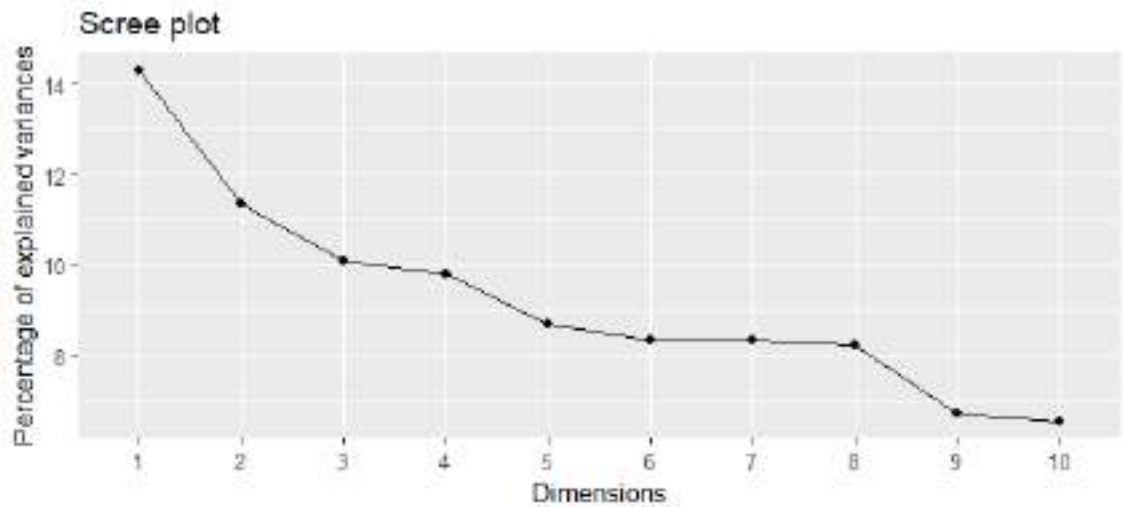
De manera análoga, la situación casi ideal de HE debe interpretarse con cuidado al compararla con otros sectores ya que solo cuenta con 2 personas en el sector que no son líderes, pero solo una de ellas estaba en condiciones de responder el cuestionario (dado que la otra persona no contaba ni con un mes de antigüedad en la empresa como para poder percibir lo solicitado en el cuestionario).

Si bien las Caras de Chernof permiten representar de forma amena la magnitud de las variables para cada área, se requiere un análisis que muestre la correspondencia entre las mismas. Para ello se presenta a continuación los resultados emergentes del análisis de correspondencia múltiple (ACM)

Análisis de correspondencia múltiple

Como punto de partida se consideraron todas las áreas participantes en el cuestionario (en lugar de sólo aquellas con mayor participación y cantidad de participantes que cumplen las condiciones de la muestra), además del sexo y la escala de Likert asociada a la primera afirmación “Me siento libre de expresar mis opiniones en el trabajo”. Con esto se obtiene la siguiente figura

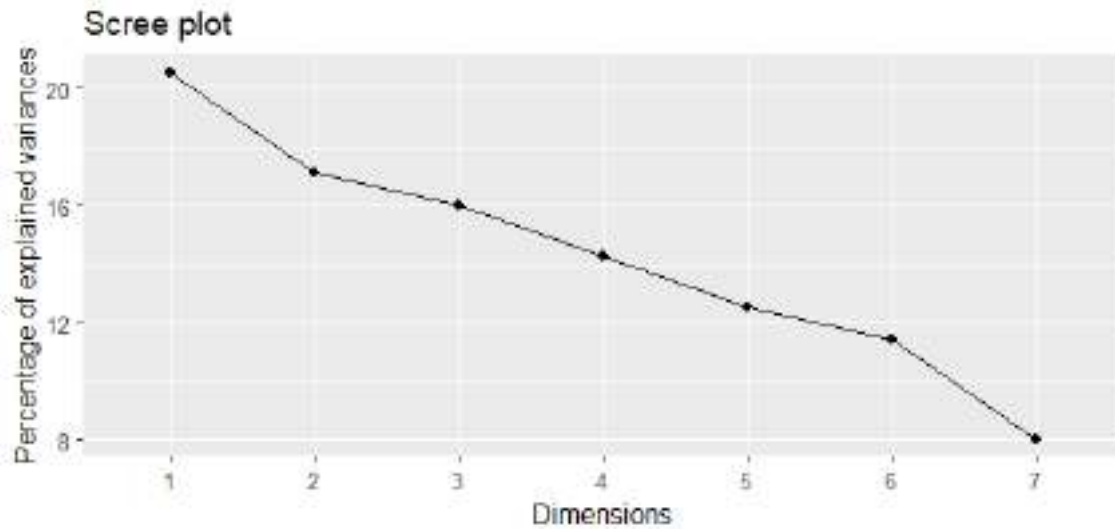
Título: Porcentajes de la explicación de la varianza por dimensión



Fuente: Elaboración propia mediante software R

Es decir, tomando las 2 primeras dimensiones solo se explica un 25.8% de la variabilidad. Por lo tanto, se procede a acotar el análisis para aquellas áreas donde se registró una mayor cantidad de respuestas y porcentaje de participación, estas son "H,F,T y O".

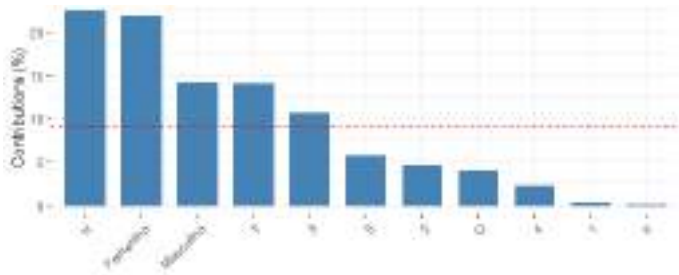
Título: Porcentajes de la explicación de la varianza por dimensión para áreas claves



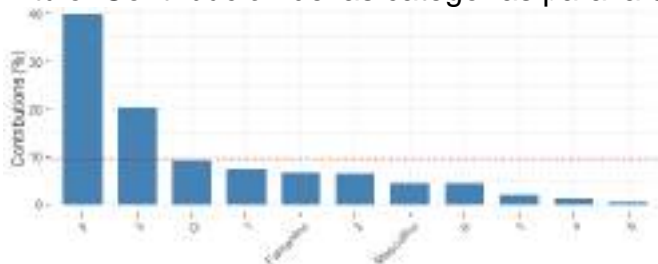
Fuente: Elaboración propia mediante software R

En primera instancia, se observa una mejoría en el porcentaje de variabilidad explicado a partir de la dimensión 1 y 2. El mismo asciende a un 37,6% considerando la escala de Likert asociada a la primera afirmación (que mide la mudez organizacional en general), el sexo y las áreas claves detalladas anteriormente

Título: Contribución de las categorías para la dimensión 1



Fuente: Elaboración propia mediante R
Título: Contribución de las categorías para la dimensión 2



Fuente: Elaboración propia mediante R
Título: Contribución de las categorías para la dimensión 1 y 2



Fuente: Elaboración propia mediante R

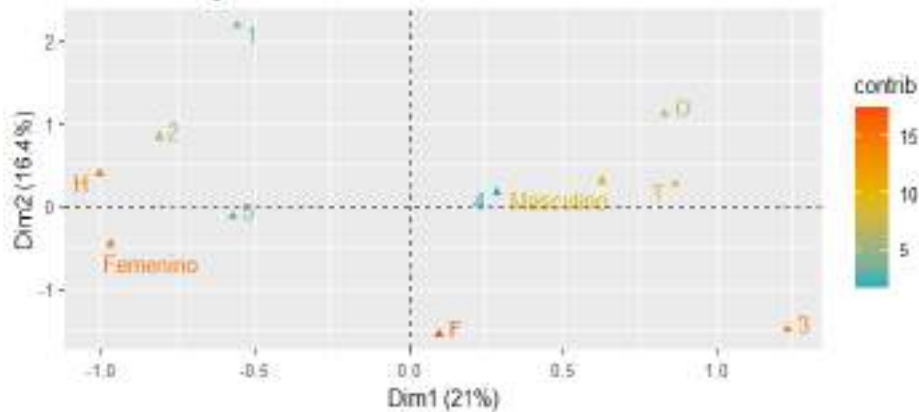
Particularmente, respecto a las contribuciones en la dimensión 1 se contempla que el área H y el sexo femenino son las 2 primeras categorías con mayor contribución a la dimensión. Esto tiene sentido según lo observado en el campo, ya que tanto en la rutina diaria como en las respuestas del cuestionario “H” es el área con una mayor cantidad de mujeres en su nómina. Los siguientes dos conceptos son “T” y el sexo masculino, que se interpreta de forma análoga a la situación anterior. Y finalmente, la última categoría con mayor contribución es el puntaje 3 (interpretada como “indiferente”) de la escala de Likert

Por otro lado, respecto a la dimensión 2 se observa que el área F y el valor 3 de la escala de Likert son los que presentan mayores contribuciones a la dimensión 2. En ambas dimensiones se tiene que hay una mayor contribución desde la interpretación “indiferente” de Likert y una menor tendencia hacia los extremos tanto positivos como negativos. Finalmente, las 2 áreas con mayor contribución en ambas dimensiones son F y H

Del análisis anterior, resulta la siguiente figura



Título: Mapa perceptual 1

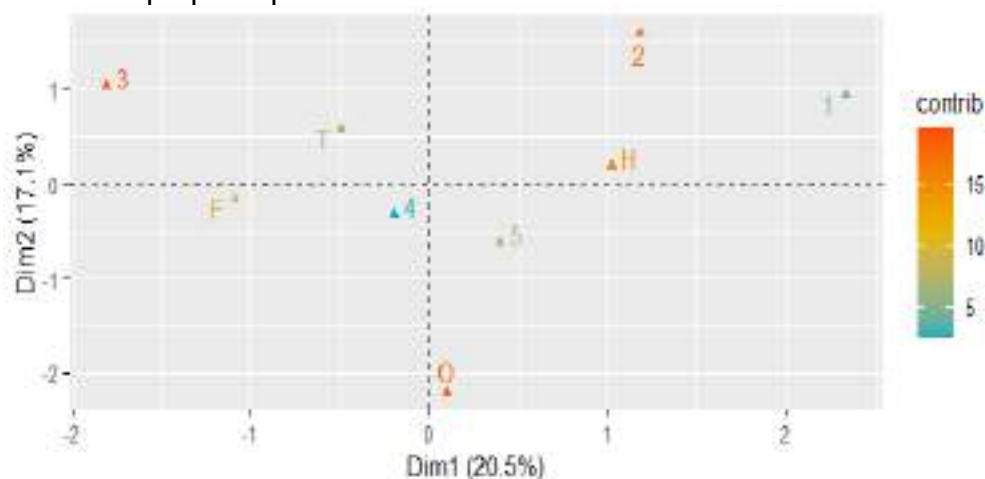


Fuente: Elaboración propia mediante R

Resulta que se explica un 37.4% de la variabilidad, donde el área que se corresponde con un mayor nivel de mudez es H (que posee una mayor contribución del sexo femenino). En contraposición, "T y O" se corresponden en mayor medida con el sexo masculino y con menores niveles de mudez. No obstante, se destaca una baja contribución de los extremos de mudez en comparación al nivel de "indiferente", el cual se corresponde en mayor medida con el área F

Posteriormente, se eliminan las categorías referidas al sexo de los participantes y el porcentaje de explicación de la varianza mejora levemente a un 37.6%, resultando el siguiente mapa perceptual

Título: Mapa perceptual 2



Fuente: Elaboración propia mediante R

Eliminando la categoría de sexo, se aprecia con una mayor claridad la correspondencia de cada una de las áreas con la mudez.

Por un lado, los valores 3 y 2 son los que presentan una mayor contribución y por lo tanto se representan con colores más cálidos en los extremos izquierdo y derecho de la dimensión 1 respectivamente. Al contrario, dado que los puntajes 4 y 5 presentan una menor inercia, se encuentran más cerca de la intersección entre ambos ejes y tienen un color celeste por su menor contribución



En la parte superior de la dimensión 2 se encuentran los puntajes negativos y el indiferente respecto al fenómeno estudiado, la parte inferior contiene los 2 valores positivos (4 y 5). Tomando en cuenta esa división, se destaca el caso particular del área H y el sector O

Respecto a este último se encuentra ubicado en el extremo inferior de la dimensión 2, donde se corresponde en mayor medida con el puntaje 5 (lo cual es consistente, dada su distancia respecto al valor 1), con lo cual se determina que es el sector con una menor presencia de mudez organizacional a priori

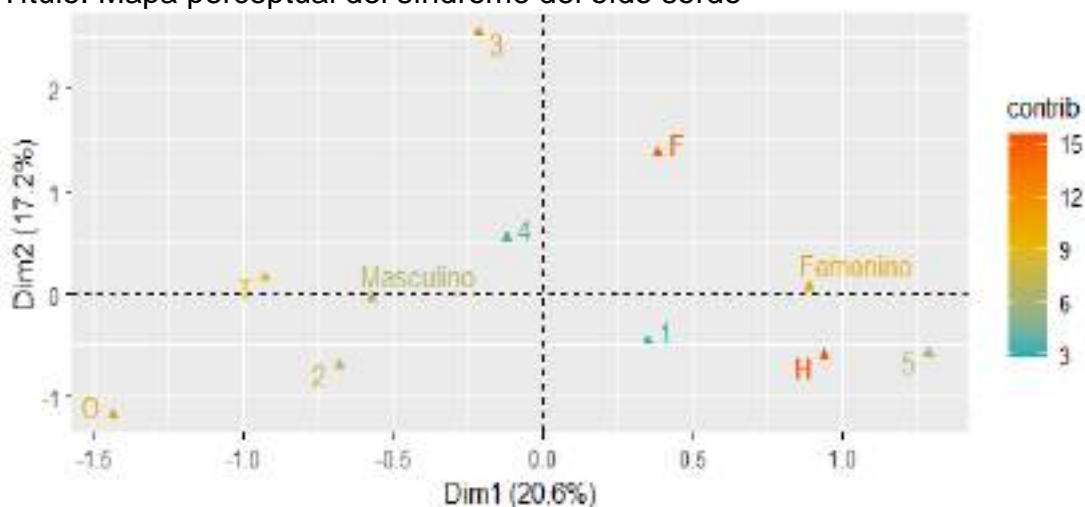
En el otro extremo se encuentra el área H. Si bien se corresponde en mayor medida con el puntaje 2 y se encuentra en la sección superior de la dimensión 2, está muy cerca del eje horizontal y en el medio de los puntajes extremos 1 y 5 que presentan menores niveles de contribución que el 2 (pero un mayor nivel que el puntaje 4). Por lo tanto se podría inferir la presencia de subgrupos tendientes en mayor medida a cada uno de estos 3 puntajes.

De lo anterior deviene la pregunta ¿Esos subgrupos del área H serán los sectores que pertenecen a la misma o no necesariamente? ¿Qué características diferencian al sector O (caracterizado como el “ideal” en el análisis anterior) del subgrupo con menores puntajes del área H?

Para dar respuesta a los anteriores interrogantes, se procede a ejecutar un análisis de brechas a partir de gráficos radiales en la siguiente sección

Antes de ello se presentan 2 ejemplos de ACM aplicados a representar la correspondencia de cada área clave con 2 de las principales causas que podrían generar mudez organizacional en el caso que actualmente no se presente, o bien que la puedan potenciar en el caso de que ya estuviera activa. De esta forma, es posible evaluar la consistencia entre lo obtenido según la primera afirmación y la presencia de estas causas.

Título: Mapa perceptual del síndrome del oído sordo



Fuente: Elaboración propia mediante R

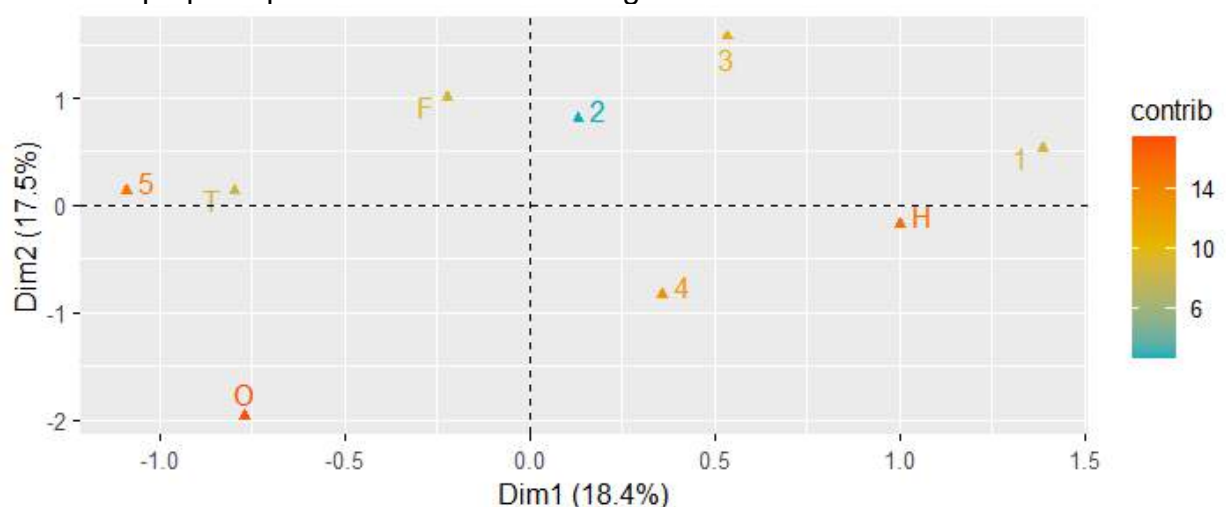


Respecto a la primera causa “síndrome del oído sordo” interpretada como el conocimiento de una situación comunicada por el colaborador y la inexistencia de un plan de acción para darle solución (desde la percepción del empleado), se explica un 37.8% de la variabilidad en conjunto con las áreas claves y el sexo.

Particularmente H sigue presentando una tendencia hacia los extremos 1 y 5, aunque posee una mayor correspondencia con respecto a este último. Dado que las afirmaciones de las causas se redactaron en un sentido negativo (como se explicó en la sección de las caras de Chernof), un mayor puntaje en la escala de Likert implica una mayor presencia de esta casusa en determinada área.

Por otra parte, F sigue correspondiéndose en mayor medida con el 3, aunque también se encuentra cercano al puntaje 4 (pero con menor inercia). El sector O, se encuentra en el otro extremo de 5 y más cercano al 2, con lo cual mantiene la característica de “sector ideal” en este aspecto , al igual que cuando se realizó el análisis en cuanto a la presencia de mudez

Título: Mapa perceptual de exceso en la carga de tareas



Fuente: Elaboración propia mediante R

En lo referido a la percepción del exceso en la carga de tareas, H sigue en el medio de dos extremos (4 y1). El área T se corresponde en mayor medida con el valor 5 de Likert, F se encuentra en el centro de 3 y 5 de manera similar al caso de H . Por otro lado “O” se encuentra en el otro extremo de 1 y se corresponde en mayor medida con 5

Luego de realizar el análisis de estas causas, se mantiene la conveniencia descrita anteriormente sobre proceder a representar en gráficos radiales las percepciones respecto a causas y la presencia de los distintos tipos de silencio organizacional. Dicho estudio se divide en dos partes. Por un lado se evalúan las diferencias entre el líder y su respectivo equipo , para ello el análisis se enfoca en :



- El área H (dada su posición entre extremos en los mapas perceptuales presentados con anterioridad) para identificar la existencia de subgrupos, que generen tal posicionamiento
- El sector O: dado que, si bien es el caso ideal tomando en cuenta la mudez en general, podría contar con factores que generen mudez a futuro (como sucede con el exceso en la carga de trabajo)

Por otra parte, se consideran las diferencias entre las percepciones de los mandos medios en su rol de “colaboradores” que dependen de un líder (en su caso, gerentes) y los mensuales. La hipótesis establecida en este sentido es que dada la menor cantidad de personas que componen un equipo en los niveles medios, habría una menor complejidad en sus interacciones, que se traduciría en menores niveles de mudez. Además, se espera que al cumplir un rol de “líder” el colaborador sea una fuente de ideas que propicien mejoras en la compañía

A continuación, se presenta el análisis de brechas para ambas perspectivas descriptas

Gráficos radiales:

Dado que para este análisis se requieren las respuestas de los líderes, se retoma en esta sección la caracterización del cuestionario dirigido a los jefes introducida al inicio de los resultados del análisis cuantitativo.

Como se mencionó anteriormente 46 de 53 ítems totales, se referían al estudio propiamente dicho del fenómeno. Según el organigrama de áreas relevadas descripto al inicio del análisis cuantitativo, el objetivo de la muestra eran los 10 líderes de sectores críticos enmarcados por un recuadro verde.

El cuestionario de líderes fue enviado a todos los líderes que tuvieran al menos un “mensual” a cargo y el plazo de respuesta fueron 17 días corridos. En total se obtuvieron 9 respuestas. No obstante, uno de los participantes no respondió correctamente al detector de atención que se muestra en la siguiente imagen

Título: Detector de atención en líderes



Fuente: Cuestionario dirigido a líderes mediante Google Forms



Por lo tanto, de 9 respuestas, sólo 8 eran válidas. Adicionalmente de esas 8 restantes, sólo 5 pertenecían a líderes de sectores críticos, con lo cual se obtuvo una participación del 50% .

Respecto a la perspectiva “Líder de equipo vs equipo” de esta sección:

Como punto de partida se calcularon algunas medidas de estadística descriptiva para las 3 áreas cuyo líder respondió el cuestionario dirigido a mandos medios. De ello resulta la siguiente tabla:

Título: Medidas estadísticas para las áreas T,H y O por rol

Área	Mínimo	Máximo	Promedio
H equipo	1	5	3,79
H líderes	4	5	4,25
T equipo	2	4	3,44
T líderes	5	5	5,00
O equipo	4	5	4,40
O líder	4	4	4,00

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los valores mínimos, se observa una mayor diferencia en el área H ya que el menor valor elegido por algún miembro del equipo fue inferior por 3 puntos a la valoración mínima de un líder. En cuanto a los promedios, las valoraciones de líderes del área H y T son superiores a las de sus respectivos equipos. En contraposición, se presenta el caso del departamento O, donde los mínimos de ambos roles coinciden e incluso el máximo valor y el promedio son superiores en el equipo en comparación con la valoración de su líder.

A partir del párrafo anterior se puede identificar una clara diferencia entre las áreas H y O , lo cual es consistente con el resultado del análisis de correspondencia múltiple al medir la mudez organizacional con la afirmación “Me siento cómodo para expresar mis opiniones en el trabajo”. Por lo tanto se procede a desagregar el análisis de brechas de esta primera perspectiva para ambos departamentos.

En primera instancia se tomaron como referencia las afirmaciones que representaban algún tipo de silencio organizacional (el detalle de ello, se encuentra en el apéndice 2).

Posteriormente, se calcularon los promedios de los puntajes de los colaboradores para cada sector del área H (además de O) de modo que puedan ser cotejados con las valoraciones de sus respectivos líderes .Como aclaración respecto a las variables estudiadas, se consideraron 6 afirmaciones referidas a los tipos de silencio organizacional (tanto teóricos como emergentes) y 7 más respecto a las causas de la mudez.

Título: Puntajes de percepciones de líder vs colaboradores por sectores del área H, y el sector OO - Tipos de mudez



Afirmaciones	HS Lider	HS	HC Lider	HC	HE Lider	HE	HA Lider	HA	OO Lider	OO
[Me siento cómodo para expresar mis opiniones en el trabajo]	4	3,53846	5	5	5	5	4	4	5	4,4
[Me siento libre de expresar mis opiniones sobre el trabajo a mi líder]	5	3,38462	4	4	5	5	4	4	5	4,4
[Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información por miedo a las consecuencias que ello pueda generar]	2	3,15385	3	2	2	1	3	1,75	1	2,6
[Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información para beneficiar o evitar perjudicar a un compañero de trabajo]	3	3,46154	3	2	2	2	2	3,75	3	3,2
[Penso que algunos colaboradores podrán retener información para obtener un beneficio propio]	2	3,92308	3	4	1	4	1	4	1	4,4
[Siento que desde mi función puedo realizar aportes para generar la mejora continua en la empresa]	4	3,84615	4	5	5	5	5	4	5	4,6

Fuente: Elaboración propia

Título: Puntajes de percepciones de líder vs colaboradores por sectores del área H, y el sector OO – Causas de mudez

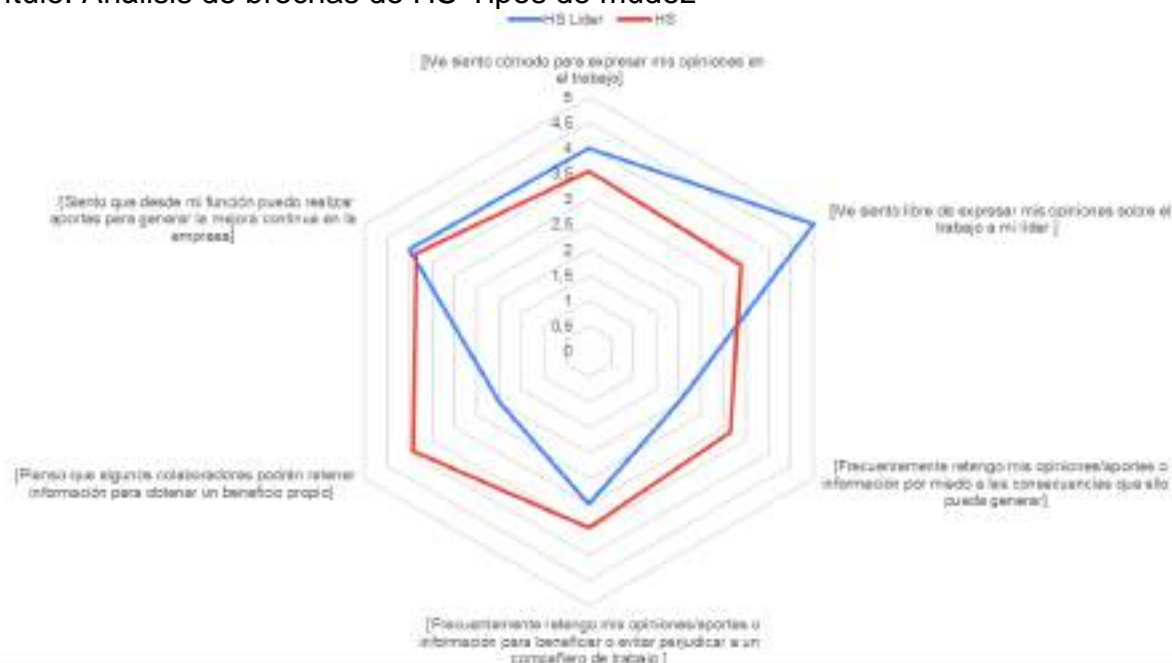
Afirmaciones	HS Lider	HS	HC Lider	HC	HE Lider	HE	HA Lider	HA	OO Lider	OO
[Frecuentemente se realizan reuniones con líderes y compañeros para compartir información y generar un espacio de discusión]	3,00	3,08	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,25	5,00	4,40
[En nuestro sector contamos con mecanismos de retroalimentación que me parecen adecuados y útiles]	4,00	2,62	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,40
[Mi líder se muestra abierto a recibir opiniones del equipo, incluso cuando no son "positivas"]	4,00	3,85	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00
[Mi líder escucha constantemente nuestras opiniones a la hora de tomar una decisión]	5,00	3,08	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00
[Considero que a mi líder le importan mas los resultados que alcanzamos en el equipo que nosotros mismos como personas]	1,00	3,15	3,00	1,00	4,00	1,00	3,00	1,50	1,00	2,80
[Mi líder muestra predisposición para efectuar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario]	4,00	3,23	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,75	5,00	4,00
[Mi líder posee las competencias necesarias para impulsar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario]	5,00	3,31	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,75	5,00	5,00

Fuente: Elaboración propia



A partir de la tabla anterior, resultan los siguientes indicadores para cada uno de los 4 sectores que integran el área H :

Título: Análisis de brechas de HS-Tipos de mudez



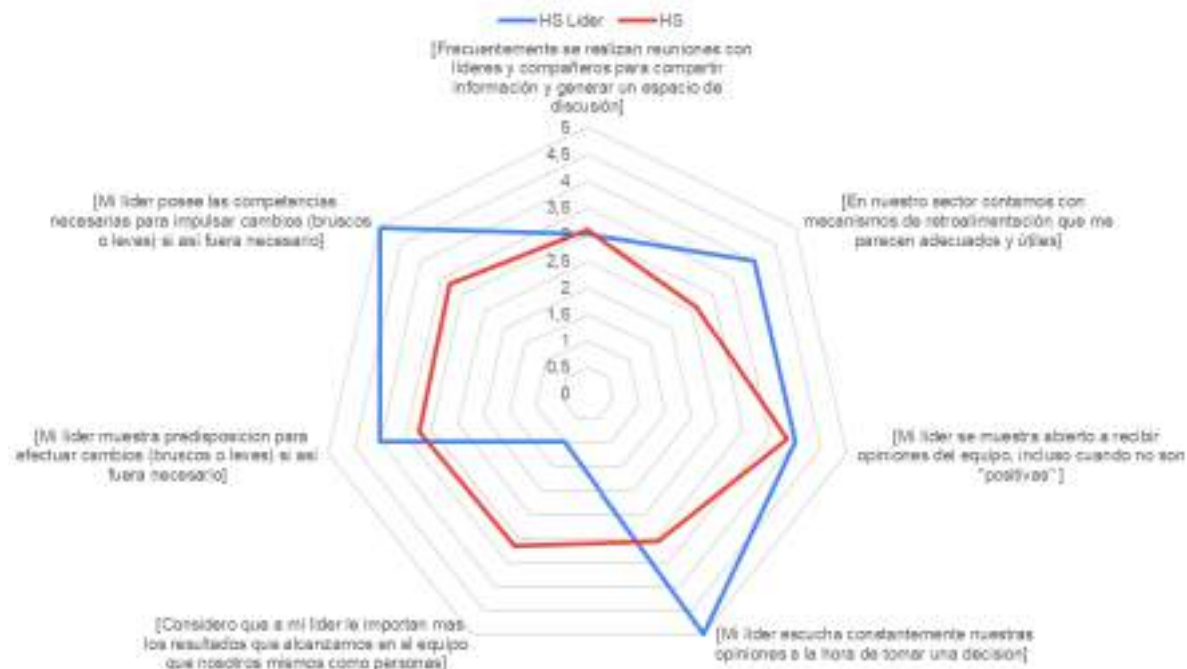
Fuente: Elaboración propia

En general, HS se presenta una mayor brecha entre las percepciones del líder y su equipo, en comparación de los sectores siguientes. Particularmente, el equipo percibe una mayor presencia de silencio defensivo y adquisicente. Por otra parte, el líder identifica una mayor apertura de su equipo respecto a él en comparación con las percepciones promedio de los colaboradores

En contraposición, cuando se mide el silencio oportunista con la afirmación “Pienso que algunos colaboradores podrán retener información para obtener un beneficio propio”, el líder puntúa con un 3 y el promedio del equipo es 4. En la mayoría de las variables se observa un comportamiento similar a este, por lo tanto se identifica una disparidad importante entre las percepciones de ambos roles



Título: Análisis de brechas de HS-Causas de mudez



Fuente: Elaboración propia

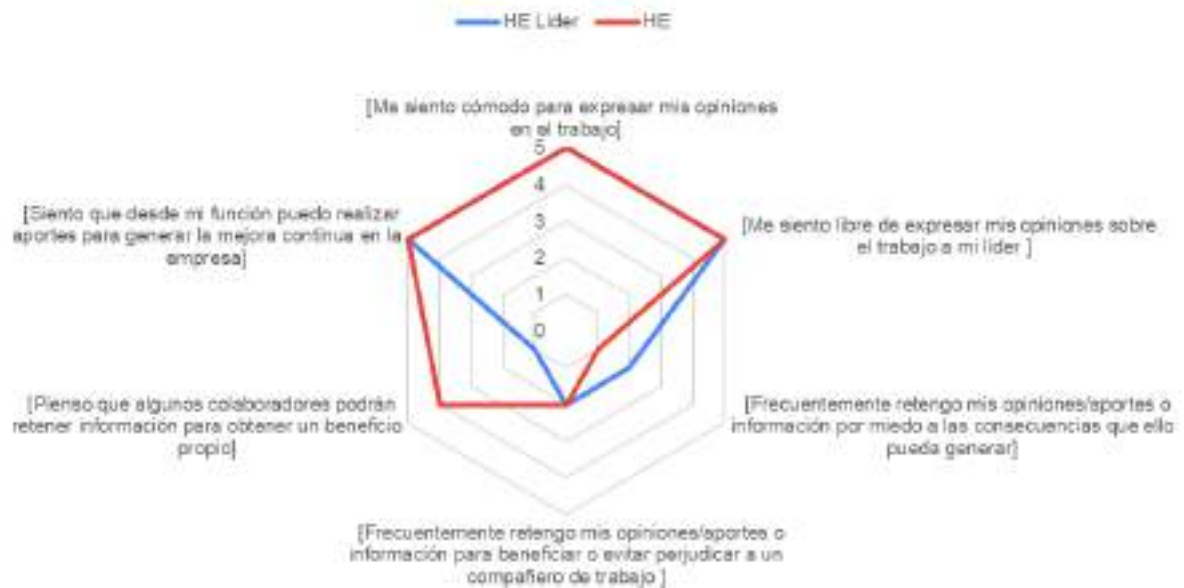
Los 2 puntos donde se observan coincidencias entre ambas partes son:

- ✓ “Mi líder se muestra abierto a recibir opiniones del equipo, incluso cuando no son positivas”
- ✓ “Frecuentemente se realizan reuniones con líderes y compañeros para compartir información y generar un espacio de discusión”

La interpretación del primer ítem es que el líder percibe que muestra una apertura a todo tipo de opiniones en su gestión, y su equipo coincide al respecto. Respecto a la segunda afirmación, si bien coinciden las percepciones, un puntaje como “3” es mejorable. Esto último se puede explicar del lado del equipo, por el bajo cumplimiento de las mismas (según lo dicho por los participantes de este sector en los focus groups) principalmente cuando las “actividades para ayer” superan a las estratégicas

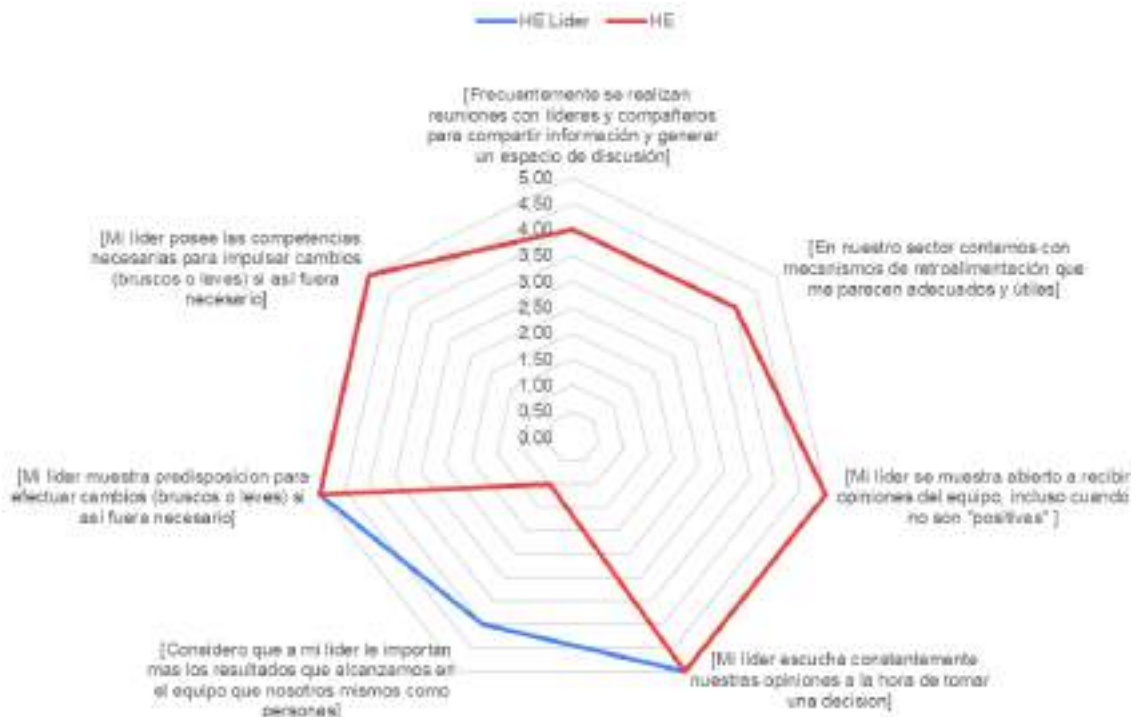


Título: Análisis de brechas de HE-Tipos de mudez



Fuente: Elaboración propia

Título: Análisis de brechas de HE-Causas de mudez



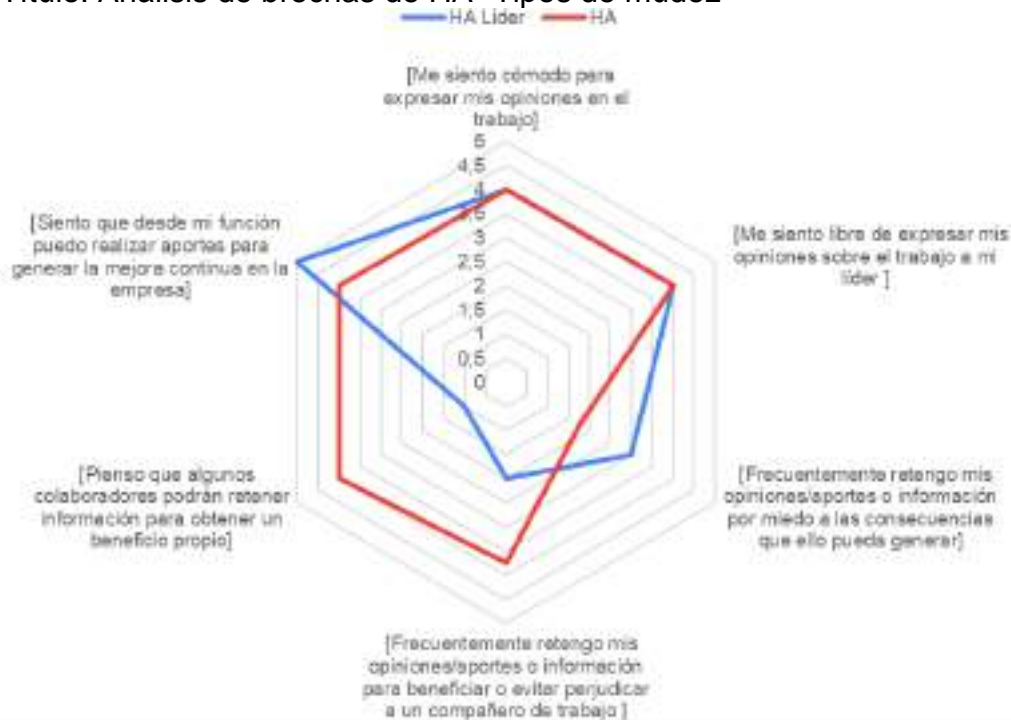
Fuente: Elaboración propia

El extremo opuesto al caso anterior es el del sector HE. Particularmente se observa una mayor diferencia en las percepciones respecto al silencio oportunista y en cuanto al estilo de liderazgo orientado a resultados, la mayoría de los ítems coinciden a la perfección. No obstante, (como ya se mencionó en la sección de caras de Chernof) este sector tiene una sola persona además del líder en



condiciones de responder el cuestionario. Por lo tanto, no se están comparando promedios de colaboradores, sino el puntaje bruto para ambos roles. La principal diferencia tangible entre los anteriores 2 sectores analizados es la cantidad de personas que integran su equipo. HS cuenta con más de 10 personas, mientras que HE solo tiene 2 personas. Tal disparidad afecta en mayor medida a HS en términos numéricos para este análisis, y en la realidad es más probable que se generen conflictos debido a una mayor heterogeneidad y número de interacciones entre las partes.

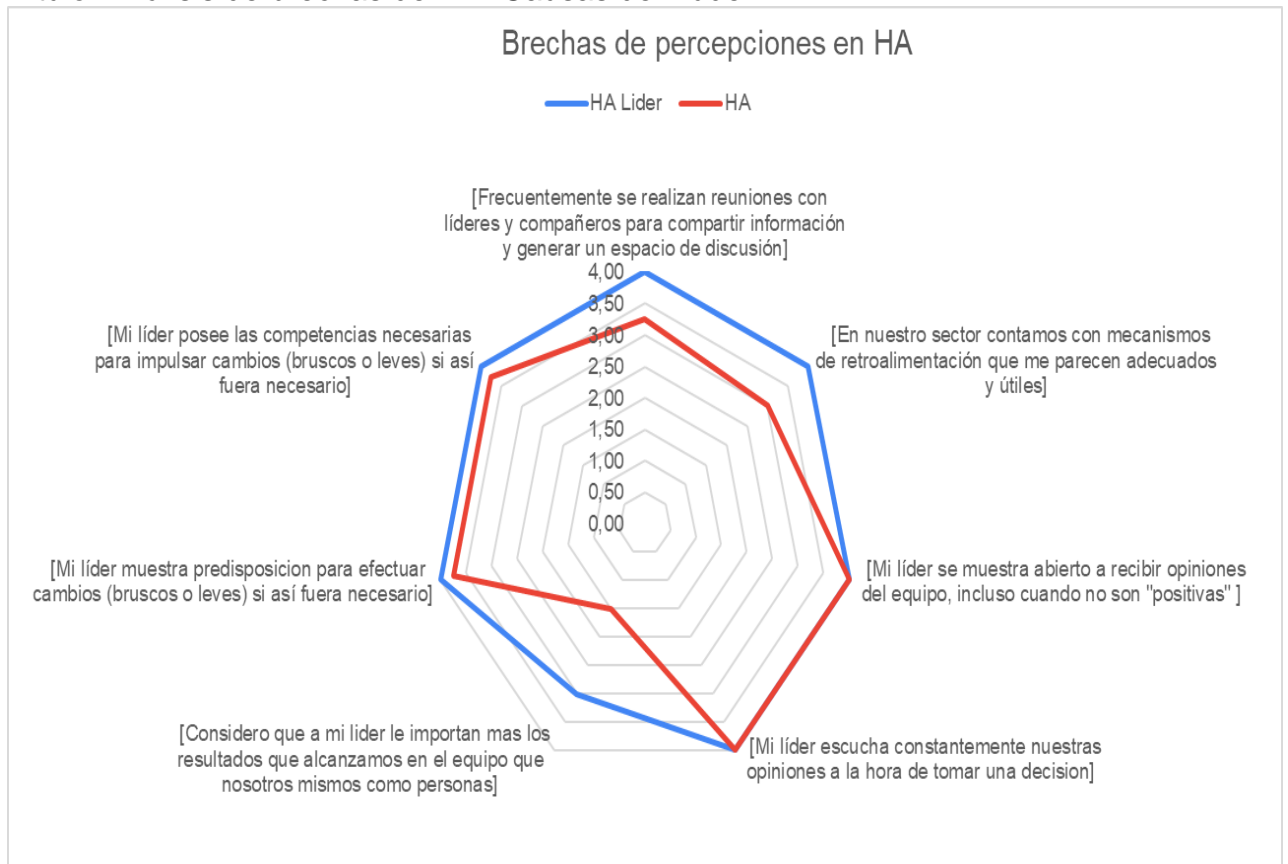
Título: Análisis de brechas de HA- Tipos de mudez



Fuente: Elaboración propia



Título: Análisis de brechas de HA- Causas de mudez



Fuente: Elaboración propia

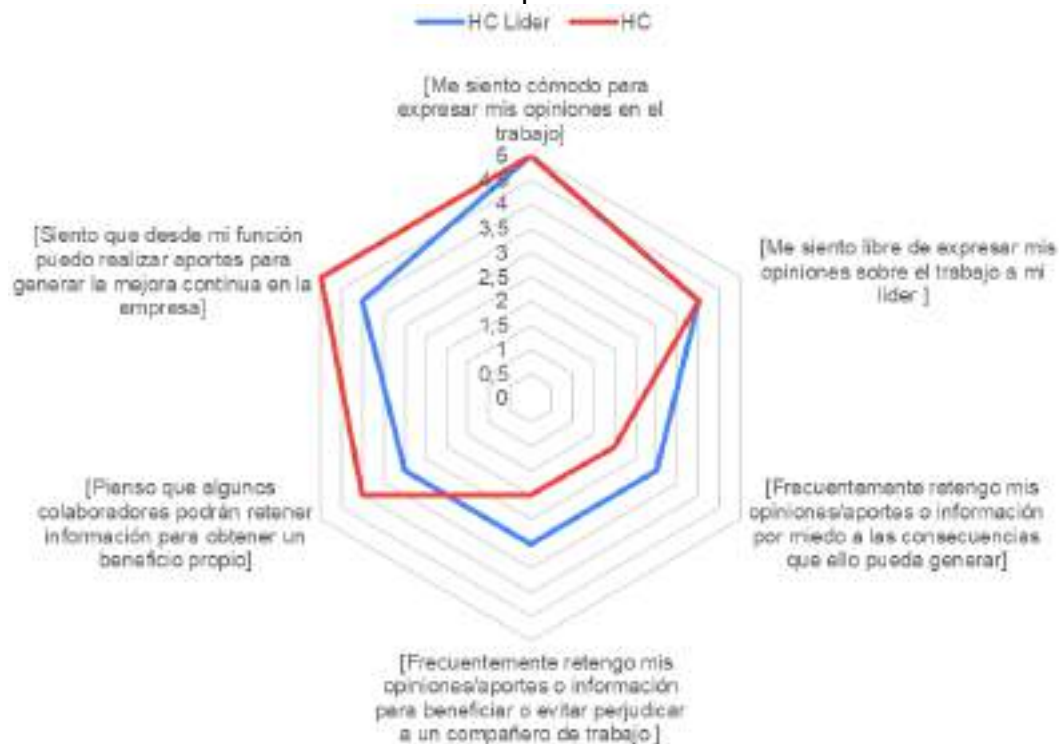
En el caso de HA, es un sector con una mayor cantidad de integrantes en su equipo que HE y HC, por lo tanto resulta más conveniente para comparar con respecto a HS.

En principio, se observa que cuenta con más puntos coincidentes exactamente que HS. Además de que existen menores brechas en las percepciones referidas al líder y una subestimación en las percepciones del equipo para realizar aportes.

No obstante, comparten por ejemplo la brecha en el silencio oportunista. Además, se observa una diferencia entre las percepciones de ambos roles respecto al silencio defensivo. En cuanto a las causas que podrían generar el fenómeno bajo análisis, el estilo de liderazgo es el punto con mayor diferencia de percepciones en este caso

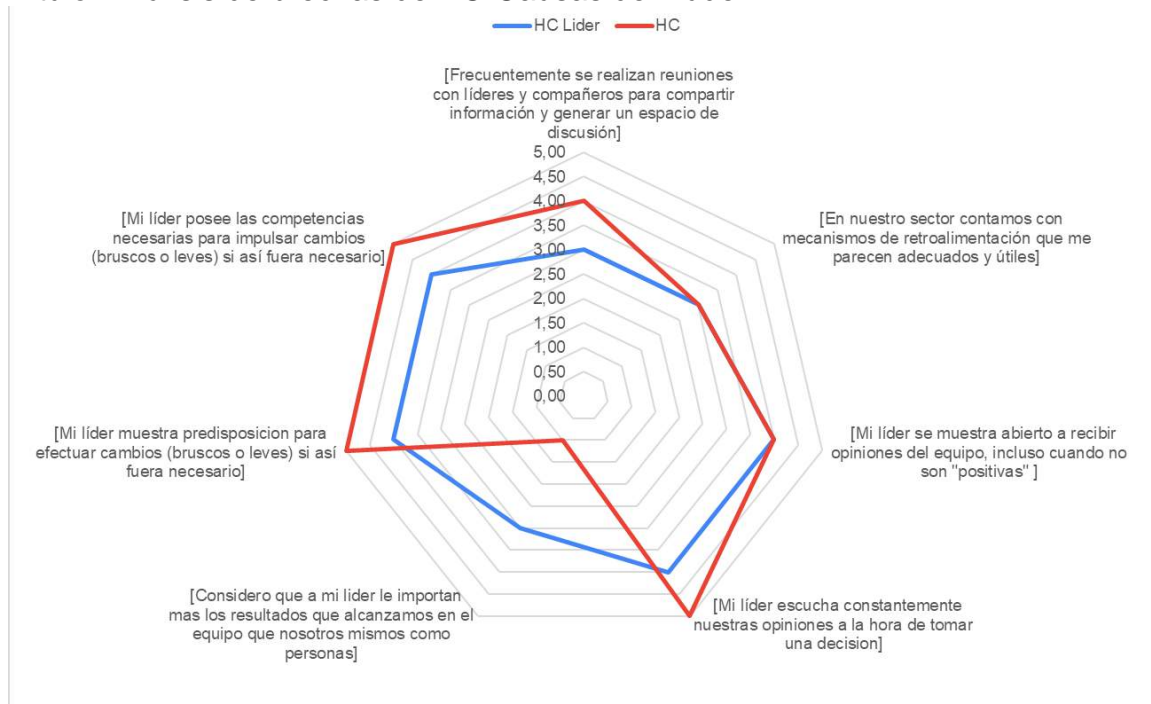


Título: Análisis de brechas de HC-Tipos de mudez



Fuente: Elaboración propia

Título: Análisis de brechas de HC-Causas de mudez



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la situación de HC es asimilable a la de HE por la cantidad de personas que integran su equipo. Si bien se obtuvo un 50% de participación del



sector HC, se observan menores puntos coincidentes respecto a HE (pero menores brechas respecto al peor de los casos presentados)

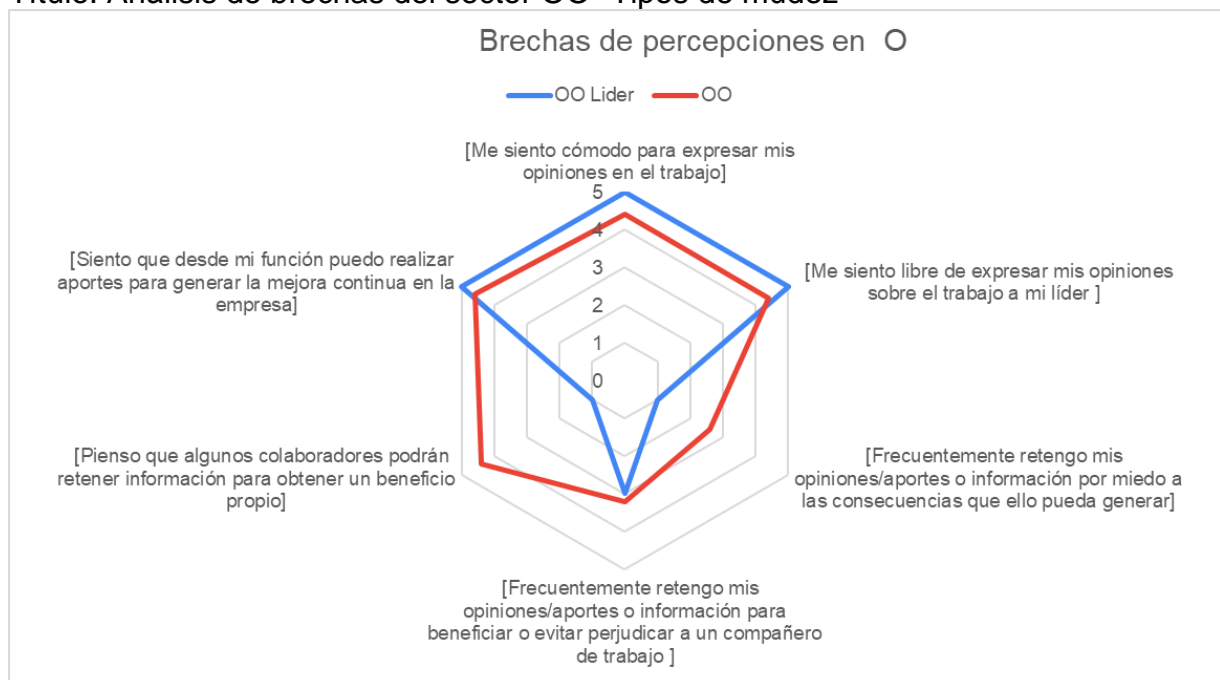
En conclusión, el área H agrupa funciones propias de recursos humanos. Dos de ellas son más “soft” (HE y HC), y los sectores restantes (HS y HA) se encargan de funciones más “duras” comparativamente hablando.

Las diferencias en cada sector, explican (en principio) la ubicación del área H dentro de extremos opuestos en los mapas perceptuales del ACM. Y las diferencias intersectoriales se podrían explicar por la cantidad de personas (y por tanto complejidad de las relaciones) que los integran, además del tipo de función que realizan.

Otro aspecto relevante a considerar es que HS es el sector que agrupa una mayor diversidad de funciones y además, en una de sus divisiones existe una incongruencia entre la estructura percibida y la formal delimitada por el organigrama. Con lo cual, en las dimensiones referidas al líder, los integrantes de dicha división en realidad no puntuaron al jefe formal reconocido como tal por las otras 3 divisiones, sino a quien ellos perciben como líder real y formal.

Dejando de lado el área de recursos humanos, se presenta el análisis de brechas del sector OO con el objetivo de estudiar las diferencias en las percepciones del equipo y su líder, en un caso que -según el ACM realizado anteriormente- se podría definir como “ideal”

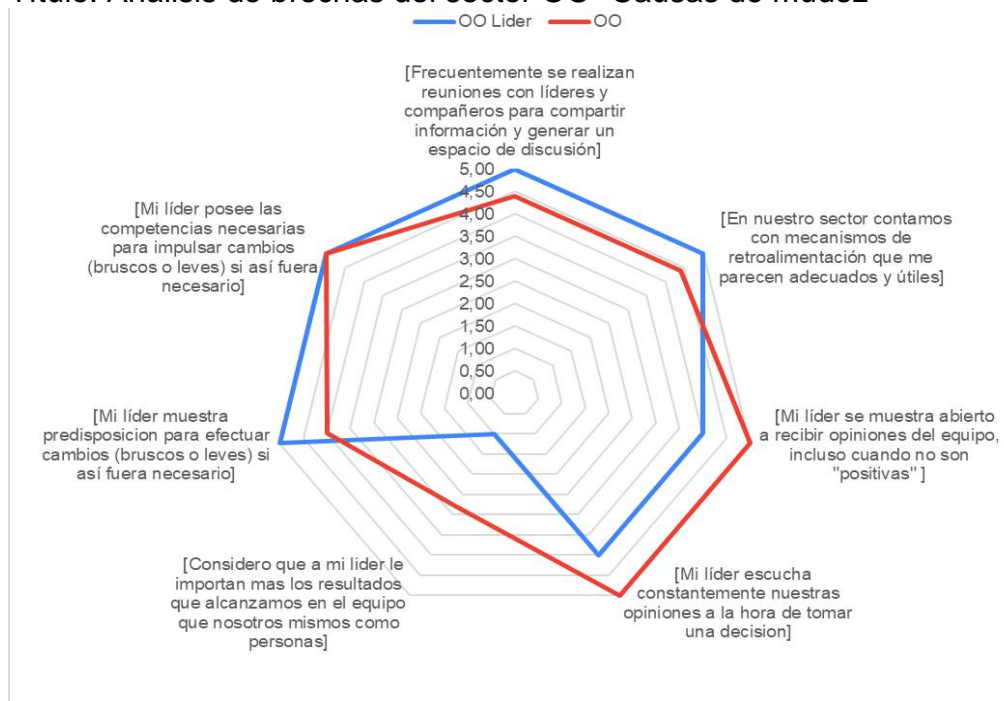
Título: Análisis de brechas del sector OO- Tipos de mudez



Fuente: Elaboración propia



Título: Análisis de brechas del sector OO- Causas de mudez



Fuente: Elaboración propia

Se observa que, en las dimensiones referidas al líder, las percepciones del equipo están (en promedio) por debajo que las del líder cuando se trata de la predisposición para efectuar cambios. En cuanto a las competencias necesarias del líder, coinciden los puntajes de ambos roles

Respecto al estilo de liderazgo, el equipo lo percibe como mayormente orientado a resultados mientras que su líder se percibe como más orientado a las personas. Las mayores brecha se presentan en el silencio defensivo y el oportunista, donde el equipo lo percibe presente en mayor magnitud que el líder.

En función del análisis anterior se observan tipos de silencios no percibidos (o percibidos en menor medida) por los lideres en comparación con sus equipos, por ejemplo el tipo de silencio oportunista.

Al mismo tiempo se identifican subestimaciones del equipo respecto a las percepciones del jefe, una de las afirmaciones en la que se observa esta situación es "Siento que desde su función, mi equipo puede realizar aportes para generar la mejora continua en la empresa "(desde la perspectiva del líder)

Si bien, no sería correcto comparar al 100% los resultados entre recursos humanos y el sector O por la diferencia en su tipo de función, resulta conveniente tomar en cuenta las diferencias entre dimensiones comparables como por ejemplo los mecanismos de retroalimentación, espacios de encuentro y liderazgo.

A razón de esto último se ejecutaron entrevistas en profundidad a las lideres del sector HS y O ,como referentes de la divisiones con mayor y menor mudez organizacional respectivamente. El objetivo de emplear esta técnica de recolección



de datos es lograr una mayor comprensión respecto a cuáles son los aspectos claves en cada sector que generan (o no) la adopción del fenómeno analizado.

Para ello, tomando como referencia los resultados del análisis de brechas de los 2 sectores nombrados anteriormente, se determinan los tipos de silencio organizacional y causas de mudez con mayor diferencia de percepciones entre el líder y su equipo. Finalmente para cada caso se proponen preguntas disparadoras (disponibles en el apéndice 5) respecto a los siguientes ítems:

Sector HS:

- Tipos de mudez:
 - Mudez respecto al líder
 - Silencio oportunista(mayor en el equipo)
 - Silencio defensivo(mayor en el equipo)
- Causas:
 - Retrealimentación(percepción negativa del equipo)
 - Competencias para gestionar cambios(percepción negativa del equipo)
 - Escucha al equipo para tomar decisiones(percepción negativa del equipo)
 - Espacios de discusión (coinciden en 3)

Sector OO:

- Tipos de mudez:
 - Silencio defensivo(mayor en el equipo)
 - Silencio oportunista(mayor en el equipo)
- Causas:
 - Liderazgo orientado a resultados (mayor según el líder)
 - Competencias para gestionar cambios(coinciden al 100% en 5)
 - Escucha al equipo para tomar decisiones(Líder percibe menor escucha de su parte)

En primer lugar se observa una discrepancia en la experiencia en puestos de liderazgo de ambas personas. Por un lado, la líder del sector O (de aquí en adelante llamada "I") desde que ingresó a la empresa ocupó puestos de liderazgo en diferentes áreas y sectores. En contraste la jefa de HS (llamada de aquí en adelante "M") si bien posee un año más de antigüedad que I, solo cuenta con 3 meses de experiencia en un puesto de liderazgo que asumió en concepto de reemplazo. Como observación interesante, M destacó que formó parte de un plan de desarrollo individual muy enriquecedor para ella durante un año. El mismo fue impartido por el director de la empresa en el año 2020 con el objetivo de coachear sus habilidades de liderazgo.

En segundo lugar, ambas jefas coinciden en líneas generales en su estilo de liderazgo. Sostienen que muestran un interés en el desarrollo de las personas de su equipo, y coinciden en la brecha de conocimiento existente entre su formación profesional y la naturaleza de las actividades de sus respectivos sectores a cargo.



En este sentido, perciben que su rol de líder es “guiar” al equipo, ya que ellos si poseen ese conocimiento técnico que ellas no

Por una parte, M destaca como principal diferencia en los equipos que lideró antes y el actual la mayor diversidad, además de la naturaleza propia de ambos sectores. Además, reconoce que dicha característica genera ciertos inconvenientes al momento de un debate ya que hay personalidades “más dominantes” que inhiben la participación de ciertas personas.

En relación a esto último, la jefa de HS describe como principal punto de mejora en su gestión “lograr que el resto del equipo hable” . Para ello entiende que debe ser más clara en las tareas y objetivos que determina al equipo (sin descuidar una orientación a las personas), además de generar respuestas más ágiles como equipo y propiciar un ambiente de confianza

Como principales aciertos de su liderazgo, describe su proactividad, organización y su característica de “incansable”

Por otro lado, I destaca como aciertos de su liderazgo su tendencia a delegar en el equipo, la constante predisposición en apoyar las decisiones de ellos y se describe como una persona muy perseverante que “empuja” mucho para “hacer que las cosas se den”. Además sostiene que no castiga el error a diferencia de la organización en general, que según su percepción, es “rápida para cobrar o castigar por equivocaciones”

Si bien el párrafo anterior podría asociarse con un liderazgo orientado a resultados, I describe como principal punto a mejorar lograr mayor firmeza en el cumplimiento de tiempos, ya que usualmente se enfoca más en su equipo a nivel personal que en sus resultados (dicha orientación podría asociarse con la formación de la líder en psicología)

A diferencia de M, el equipo de I tiene un muy buen clima laboral, de relaciones sólidas entre sus miembros y mucha confianza entre todos. En contraste con la líder de HS, I sostiene que a su equipo “hay que hacerlos callar” , lo cual es consistente con el bajo nivel de mudez expresado en el cuestionario

En tercer lugar y respecto a la toma de decisiones, M se muestra más estructurada y analítica que I. Dicha característica genera que tarde más tiempo en tomar decisiones, ésta es la causa (o una de ellas) por las que su equipo manifiesta una percepción negativa en relación las competencias de M para gestionar cambios.

En contraste, I se describe como poco dubitativa para tomar decisiones y lo ejemplifica con una anécdota personal en la que señó una casa a la venta en menos de 10 minutos siendo que era la primera vez que la veía y tenía contacto con el vendedor. Esta agilidad en determinar el curso de acción en su gestión, explica la puntuación máxima de su equipo al referirse a las competencias del líder para gestionar cambios

En cuarto lugar , la jefa de O valora en mayor medida los reconocimientos verbales en público a su equipo. Estas observaciones se generan en las reuniones diarias que mantiene con todo su equipo donde se tratan temas críticos del día. Además de estas, también realiza reuniones quincenales con el equipo al igual que M



No obstante, ésta última prefiere reconocer en privado a su equipo cuando se realizan las reuniones de seguimiento individuales. Respecto a estas últimas sostiene que las realiza cada 15 días y se dividen en una instancia personal y otra laboral

Sin ánimos de poner en duda la sinceridad de la líder, se observa una inconsistencia respecto a las afirmaciones realizadas por algunos integrantes de su equipo en los focus groups. Por un lado, los participantes destacaron que tales reuniones de seguimiento se cancelaban frecuentemente por falta de tiempo del líder, y que cuando se realizaban tenían un mayor enfoque laboral que personal

En resumen, las principales diferencias en ambas líderes son:

- Mecanismos de retroalimentación
- Ambiente de trabajo
- Confianza entre el equipo
- Criterios para tomar decisiones y tiempos empleados para ello

Para finalizar con esta sección, se presenta a continuación el análisis de brechas en función de la segunda perspectiva: "Nivel medio y operativo"

Como punto de partida se presentan tablas con algunas medidas de estadística descriptiva para cada uno de los niveles en relación a la afirmación que mide la mudez organizacional en general "Me siento libre de expresar mis opiniones en el trabajo"

Título: Tabla resumen de medidas estadísticas por nivel

Rol	Mínimo	Máximo	Promedio	Mediana
Nivel medio	3	5	4,25	4
Nivel operativo	1	5	3,94202899	4

Fuente: Elaboración propia

Se identifican 2 conceptos completamente coincidentes, la mediana y el máximo. En ambos casos el 50% de las puntuaciones son superiores a 4 puntos y el 50% restante, inferiores a tal valor. Asimismo, la máxima puntuación para ambos niveles es 5

En contraste, se observa que tanto el promedio como el mínimo valor expresado en los niveles medios, son superiores a los seleccionados por los niveles operativos. Por lo tanto, inicialmente se comprueba la hipótesis establecida (al final de la sección de ACM) respecto a una menor presencia de mudez organizacional en mandos medios

Con el objetivo de profundizar en tal observación, se presenta a continuación un análisis de las brechas entre ambos niveles, para ello se crearon tablas con los promedios de las percepciones de cada parte en relación a los tipos de mudez y sus causas (tanto teóricas como emergentes de las técnicas de recolección cualitativas)



Título: Promedios de percepciones del nivel medio vs nivel operativo por sectores del área H, y el sector OO - Tipos de mudez

Afirmación	Nivel medio	Nivel operativo
Me siento cómodo para expresar mis opiniones en el trabajo	4,25	3,942029
Expreso mis opiniones sobre el trabajo libremente pero no con la persona que es capaz de cambiar la situación de la que estoy hablando	3,25	3,376812
Me siento libre de expresar mis opiniones sobre el trabajo a un gerente de otra área	4,125	3,42029
Me siento libre de expresar mis opiniones sobre el trabajo a mi gerente	4,5	3,913043
Percibo situaciones injustas en mi trabajo que me desaniman a expresar determinadas opiniones, incluso si esta podría generar una mejora	2,5	2,942029
Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información por miedo a las consecuencias que ello pueda generar	1,625	2,608696
Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información para beneficiar o evitar perjudicar a un compañero de trabajo	1,375	2,927536
Pienso que algunos colaboradores podrán retener información para obtener un beneficio propio	3,25	3,434783
En alguna oportunidad escuché la frase "De x tema no se habla"(o similar) como directiva de un líder	2,5	2,478261

Fuente: Elaboración propia

Título: Promedios de percepciones del nivel medio vs nivel operativo por sectores del área H, y el sector OO – Causas de mudez

Marca temporal	Nivel medio	Nivel operativo
Considero que puedo "acceder " fácilmente a hablar con el gerente de mi sector cuando lo necesito	5	3,913043
Ante la necesidad de "desempatar" opiniones en una discusión , termino apoyando lo dicho por la persona que percibo como más "experta o apta en el tema"	3,375	3,246377
Frecuentemente se realizan reuniones con mi líder y compañeros para generar un espacio de discusión, que me parecen efectivos	4,125	3,869565
En nuestra área contamos con mecanismos de retroalimentación que me parecen adecuados y útiles	4,125	3,304348



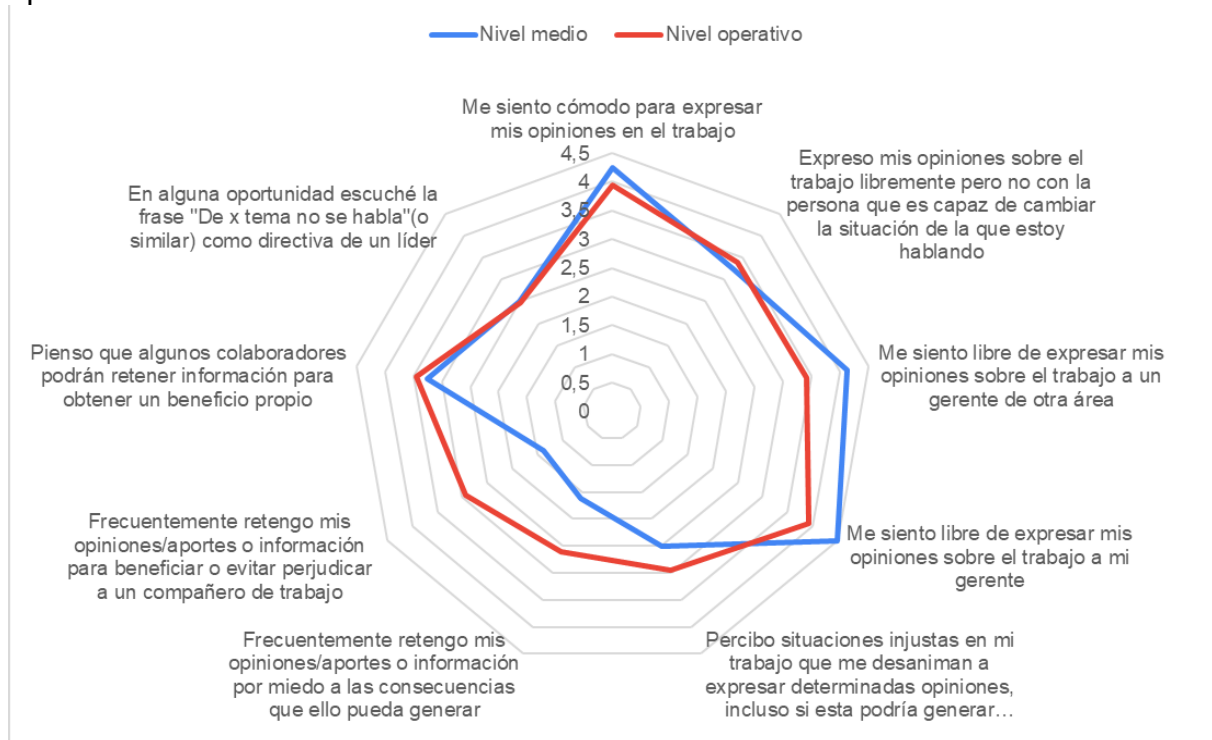
Mi líder se muestra abierto a recibir opiniones del equipo, incluso cuando no son "positivas"	4,625	3,971014
Mi líder escucha constantemente nuestras opiniones a la hora de tomar una decisión	4,75	3,753623
Considero que a mi líder le importan más los resultados que alcanzamos en el equipo que nosotros mismos como personas	2,375	2,753623
Mi líder muestra predisposición para efectuar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario	4,125	3,594203
Mi líder posee las competencias necesarias para impulsar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario	4,125	3,782609
En esta empresa todo es para ayer, entonces te pasas la mayor parte del tiempo apagando incendios en lugar de dedicarte más a pensar mejoras	4,125	3,753623
¿Para qué voy a comentar mis aportes, si igual nunca se hace nada después de eso"	1,75	2,753623
Me sentiría más motivado a realizar aportes si mi líder se interesara por como estoy yo a nivel personal, en lugar de solo saber el nivel de	1,75	2,913043
Siento que el foco está puesto en "mostrar" más que en "hacer realmente". Entonces pienso ¿Para qué lo voy a hacer si solo es marketing?	2	2,985507
Siento que el foco está puesto en "mostrar" más que en "hacer uso real de los proyectos". Entonces pienso ¿Para qué voy a hacer las cosas si	2	2,898551
Siento que hay sectores que son invisibles. No se valora su rol y ni siquiera tienen espacios para visibilizar más su trabajo con superiores	2,375	3,304348
Las frases de "Desafiar los límites, cuestionar los estándares,etc" son puro humo	1,625	2,623188
Percibo cierto miedo a expresar opiniones por tipos de liderazgo anteriores que siguen "vigentes " en la mente de ciertas personas	2,375	2,478261
Siento que puedo aportar lo que quiera, pero al final aplica la frase " esto no es democracia". Decide el líder (ya sea por sí o no a mi prop	1,875	2,565217

Fuente: Elaboración propia

En función de las tablas anteriores, se presentan las siguientes figuras:



Título: Percepciones sobre los tipos de mudez existentes -Nivel medio vs Nivel operativo



Fuente: Elaboración propia

Se destacan 2 afirmaciones como aquellas que poseen una mayor diferencia de percepciones entre los niveles :”Frecuentemente retengo mis opiniones o información para beneficiar o evitar perjudicar a un compañero de trabajo” y “”Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información por miedo a las consecuencias que ello pueda generar”

Ambos tipos de silencios medidos a partir de ellas, denotan la presencia implícita de ciertas características de un estilo de liderazgo autoritario o bien de un entorno tendientes a generar miedo en los colaboradores . Es coherente que los niveles operativos perciban una mayor presencia de ello, en comparación con los líderes de mandos medios



Título: Percepciones sobre las causas de mudez según el marco teórico -Nivel medio vs Nivel operativo



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la figura anterior muestra las brechas existentes en relación a las causas de mudez organizacional descritas en el marco teórico existente del fenómeno. En general se observa una mayor similitud de percepciones de ambos niveles, no obstante los factores con mayor diferencias son:

- Síndrome del oído sordo: con mayor presencia en mandos medios que en el nivel operativo
- Mecanismos de retroalimentación y apertura del superior a cargo: presentan percepciones menos favorables en niveles operativos
- Accesibilidad al gerente propio: es consistente que mejore en los mandos medios



**Título: Percepciones sobre las causas de mudez emergentes de los focus groups-
 Nivel medio vs Nivel operativo**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente en cuanto a las causas emergentes propias de esta empresa, se identifican 2 principales puntos coincidentes entre ambas partes: Exceso en la carga de tareas y liderazgo autoritario vigente de mandos anteriores. Fuera de estos 2 aspectos, existe una mayor presencia de factores que pueden influir en la adopción del fenómeno en los mandos operativos que en los medios

En relación a todas las técnicas aplicadas anteriormente, se evidencia la característica compleja y por lo tanto multivariada del silencio organización. Por ello, para finalizar su estudio se presenta la aplicación de la técnica de interdependencia "Análisis factorial " con el objetivo de explicar el fenómeno mediante una serie de factores subyacentes:

Título: Test de hipótesis y valor P

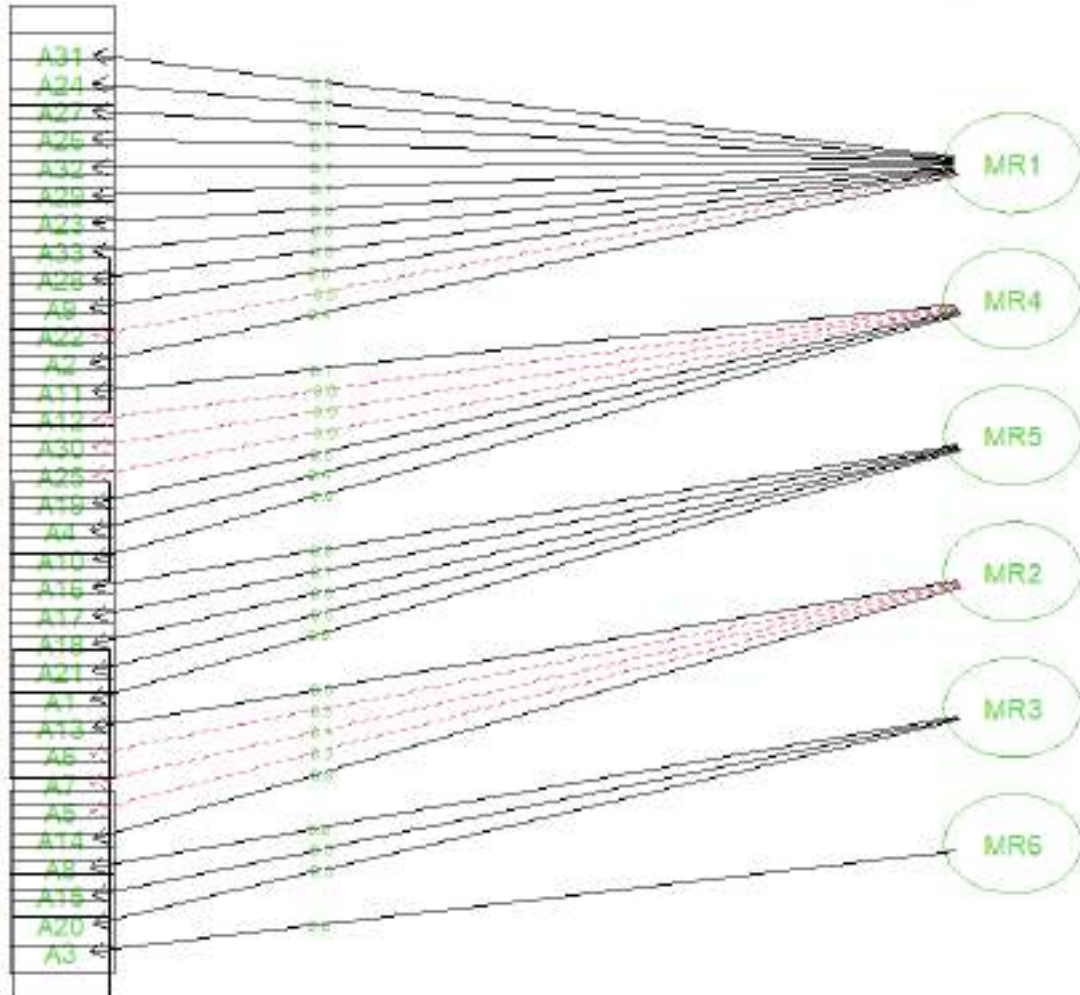
Test of the hypothesis that 6 factors are sufficient.
The p-value is 0.00552

Fuente: Elaboración propia mediante software R

Respecto a las consideraciones estadísticas se tiene que con 6 factores es posible explicar el fenómeno, y dado que el valor P es inferior a 0.01 , se puede considerar que los resultados obtenidos son fiables

Título: Resultado del análisis factorial

Factor Analysis



Fuente: Elaboración propia mediante software R

La figura anterior muestra la asociación de cada una de las afirmaciones analizadas (que representan variables) con respecto a un factor determinado. Tal figura aun presenta un nivel de abstracción elevado, en consecuencia, se procede a efectuar una interpretación para cada uno de los factores de modo que se pueda comprender en mayor medida como explican al fenómeno dentro de la empresa bajo análisis



Título: Interpretación de los factores subyacentes

Item	Descripción	Factor	Interpretación
A31	Las frases de "Desafiar los límites, cuestionar los estándares, etc" son puro humo	1	Incompetencia organizacional
A24	En esta empresa a todo es para ayer, entonces te pasas la mayor parte del tiempo apagando incendios en lugar de dedicarte más a pensar mejoras necesarias"	1	
A27	Siento que el foco está puesto en "mostrar" mas que en "hacer uso real de los proyectos". Entonces pienso ¿Para que voy a hacer las cosas si después ni las usan de verdad?	1	
A26	Siento que el foco está puesto en "mostrar" mas que en "hacer realmente". Entonces pienso ¿Para qué lo voy a hacer si solo es marketing?	1	
A32	Percibo cierto miedo a expresar opiniones por tipos de liderazgo anteriores que siguen "vigentes " en la mente de ciertas personas	1	
A29	Siento que hay sectores que son invisibles. No se valora su rol y ni siquiera tienen espacios para visibilizar mas su trabajo con superiores	1	
A23	¿Para qué voy a comentar mis aportes, si igual nunca se hace nada después de eso"	1	
A33	Siento que puedo aportar lo que quiera, pero al final aplica la frase " esto no es democracia". Decide el líder (ya sea por si o no a mi propuesta), y con suerte te enteras de la justificación del "no" (si ese fuera el caso)	1	
A28	Que otros colaboradores trabajen igual e incluso menos que yo, (pero reciban mayores beneficios económicos) me desanima. ¿Para que voy a aportar mas si al otro le dan mas beneficios que a mi haciendo lo mismo que yo o menos?	1	
A9	En alguna oportunidad escuché la frase "De x tema no se habla"(o similar) como directiva de un líder	1	
A22	Mi líder posee las competencias necesarias para impulsar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario	1	
A2	Expreso mis opiniones sobre el trabajo libremente pero no con la persona que es capaz de cambiar la situación de la que estoy hablando	1	
A11	Considero que puedo "acceder " facilmente a hablar con el gerente de mi sector cuando lo necesito	4	
A12	Me resulta complicado comunicarme con superiores (por encima de mi jefe directo) por la cantidad de niveles intermedios a pasar primero	4	
A30	El favoritismo por parte de mi líder hacia ciertos compañeros, me frustra porque se pone en juego mi "mejorable" criterio por esta preferencia	4	
A25	[Me sentiría mas motivado a realizar aportes si mi líder se interesara por como estoy yo a nivel personal, en lugar de solo saber el nivel de avance de mis tareas	4	
A19	Mi líder escucha constantemente nuestras opiniones a la hora de tomar una decision	4	
A4	Me siento libre de expresar mis opiniones sobre el trabajo a mi líder	4	
A10	El tipo de trabajo que hago me permite estar en contacto con otros sectores	4	
A16	Frecuentemente se realizan reuniones con líderes y compañeros para compartir información y generar un espacio de discusión	5	Entorno del equipo propio
A17	En nuestro sector contamos con mecanismos de retroalimentación que me parecen adecuados y útiles	5	
A18	Mi líder se muestra abierto a recibir opiniones del equipo, incluso cuando no son "positivas"	5	
A21	Mi líder muestra predisposición para efectuar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario	5	
A1	Me siento cómodo para expresar mis opiniones en el trabajo	5	
A13	Siento que desde mi función puedo realizar aportes para generar la mejora continua en la empresa	2	Contexto autoritario y participación
A6	Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información por miedo a las consecuencias que ello pueda generar	2	
A7	Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información para beneficiar o evitar perjudicar a un compañero de trabajo	2	
A5	Percibo situaciones injustas en mi trabajo que me desaniman a expresar determinadas opiniones, incluso si es la podría generar una mejora	2	
A14	Tengo interés en evaluar algunas de las actividades que se realizan fuera de mi sector y de generar un cambio en ellas(aun si identifico un punto de mejora)	2	
A8	Pienso que algunos colaboradores podrán retener información para obtener un beneficio propio	3	Locus de control externo
A15	Ante la necesidad de "desempatar" opiniones en una discusión , termino apoyando lo dicho por la persona que percibo como más "experta o apta en el tema"	3	
A20	Considero que a mi líder le importan mas los resultados que alcanzamos en el equipo que nosotros mismos como personas	3	
A3	Me siento libre de expresar mis opiniones sobre el trabajo a un líder de otro sector	6	Cercanía con un líder no propio

Fuente: Elaboración propia mediante software R

Inicialmente se observa que el factor "Incompetencia organizacional" agrupa una mayor cantidad de ítems que los demás factores. Éste refleja ciertas situaciones presentes en la firma (gran parte de ellas emergentes de los focus groups) cuya



gestión es inadecuada. Por ejemplo, la frase "¿Para qué voy a comentar mis aportes, si igual nunca se hace nada después de eso" esboza un fracaso de la organización en escuchar realmente los aportes de los colaboradores y actuar en función de ello (cuando sea la mejor opción)

El segundo factor "Liderazgo y accesibilidad" hace referencia a las acciones ejecutadas por líderes, a la facilidad para poder escalar diversas necesidades a mandos superiores del propio líder del colaborador, y finalmente la posibilidad de interacción con otros sectores que tiene cada colaborador en función del tipo de trabajo que realice

En tercer lugar "Entorno del equipo propio" agrupa características del líder de cada equipo respecto a su acciones para generar mecanismos de escucha, debate, retroalimentación etc.

Por otra parte, en consistencia con la observación realizada en la última parte de la sección "Análisis de brechas" respecto a la presencia de un liderazgo autoritario, otro de los factores que explican el fenómeno analizado es "El contexto autoritario y la participación"

El factor "locus de control externo" refleja como la responsabilidad de determinadas conductas se coloca en un tercero. Y el último factor, contiene un solo ítem que representa la libertad que siente un colaborador para expresarle sus opiniones del trabajo a un líder no propio

Para complementar estas afirmaciones se presentan a continuación la representación de la varianza para cada ítem, y la total

Título: Varianza para cada ítem

	MR1	MR4	MRS	MR2	MR3	MR6
A1	-0.352	0.441	0.464	0.306	0.053	0.002
A2	0.426	-0.046	-0.019	-0.005	0.063	0.247
A3	-0.097	0.120	0.145	0.092	0.029	0.582
A4	-0.316	0.420	0.340	0.353	-0.180	0.162
A5	0.139	-0.124	-0.270	-0.318	0.260	0.144
A6	0.325	-0.183	-0.069	-0.513	0.261	-0.055
A7	0.112	0.035	-0.007	-0.384	0.220	-0.272
A8	0.017	0.063	-0.046	-0.007	0.791	-0.110
A9	0.487	-0.108	0.019	-0.262	0.448	0.254
A10	-0.036	0.318	0.063	0.161	0.025	-0.008
A11	-0.045	0.709	0.013	-0.036	-0.008	0.305
A12	0.189	-0.553	-0.066	-0.150	0.227	0.037
A13	0.041	0.267	0.257	0.640	0.088	0.066
A14	0.264	0.084	0.212	0.304	0.165	-0.032
A15	-0.167	-0.360	0.262	-0.037	0.528	0.137
A16	-0.081	-0.105	0.765	0.198	0.063	0.002
A17	-0.140	0.166	0.680	0.005	-0.102	0.222
A18	-0.234	0.585	0.585	0.210	-0.134	0.061
A19	-0.431	0.457	0.441	0.357	0.016	-0.052
A20	0.386	-0.393	-0.074	-0.017	0.471	0.092
A21	-0.375	0.357	0.495	0.245	0.171	0.011
A22	-0.458	0.387	0.294	0.378	0.036	-0.003
A23	0.639	-0.227	-0.165	-0.426	-0.027	-0.099
A24	0.728	0.076	-0.096	0.127	-0.047	-0.191
A25	0.468	-0.482	-0.196	0.008	0.367	-0.050
A26	0.693	-0.301	-0.020	-0.008	0.351	-0.196
A27	0.726	-0.187	-0.028	-0.149	0.078	-0.313
A28	0.500	-0.153	-0.314	-0.037	0.012	-0.152
A29	0.668	-0.063	-0.100	-0.024	-0.034	-0.195
A30	0.467	-0.508	-0.020	-0.327	0.375	0.072
A31	0.780	-0.139	-0.186	-0.190	0.006	0.136

Fuente: Elaboración propia mediante software R



Respecto a esta figura se destaca que los porcentajes de cada uno de los ítems se ven reflejados tanto en valores absolutos como en su signo, en las líneas punteadas que unen a cada componente con su factor en la figura presentada al inicio del análisis factorial. Si bien es útil conocer esta información a nivel individual, también resulta importante saber el porcentaje acumulado de la varianza que representan los 6 factores emergentes. En este sentido, se presenta la siguiente figura:

Título: Varianza total explicada por todos los factores

	MR1	MR4	MR5	MR2	MR3	MR6
SS loadings	6.244	3.412	2.870	2.264	2.190	1.112
Proportion Var	0.189	0.103	0.087	0.069	0.066	0.034
Cumulative Var	0.189	0.293	0.380	0.448	0.515	0.548

Fuente: Elaboración propia mediante software R

En síntesis se logra explicar un 54,8 % de la varianza a partir de los 6 factores resultantes. A su vez (y en consistencia con la cantidad de ítems que agrupan), se tiene que el factor con mayor contribución a este porcentaje total es la incompetencia organizacional. En contraposición el que presenta una menor contribución es el factor “cercanía con un líder no propio”

Luego de efectuar todos los análisis pertinentes, se exponen a continuación las recomendaciones y conclusiones

Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos se recomienda a la firma:

- Evaluar la ejecución de un cambio cultural : Se sugiere que la misma esté liderada por una empresa tercerizada con la suficiente objetividad y aptitud para reformular y/o eliminar los factores que generan tanto mudez organizacional, como cualquier otro que limite el crecimiento de la compañía
- Implementar mecanismos de escucha sistemáticos: Éstos deberían contemplar tanto la implementación de técnicas cualitativas (como focus groups cuatrimestrales) para detectar perspectivas conjuntas, como así también espacios rutinarios generados por los líderes. Resultará vital que surjan y se ejecuten planes de acción en función de ello, de modo que se reduzca el síndrome del oído sordo
- Reevaluar las dinámicas de capacitación de liderazgo : El principal propósito de esta medida es cambiar el locus de control externo por uno interno de los mandos medios a la hora de actuar en función de los resultados obtenidos. Además de elaborar un plan de desarrollo personalizado para aquellos jefes con estilos de liderazgo que generan “miedo” o inhiben la comunicación de los colaboradores
- Evaluar y modificar la estructura organizacional: Como principales focos de esta medida se encuentran:



- Lograr una consistencia de la estructura formal, con la requerida y la percibida
- Eliminar tramos de control excedidos que solamente generan un colapso de agenda a los líderes, imposibilitando así el cumplimiento de mecanismos de retroalimentación más efectivos por ejemplo
- Evaluar un cambio en relación a la política de contrataciones: Dado que las disparidades salariales y de beneficios generan una percepción de injusticia en los colaboradores tercerizados, se pueden tomar acciones como la siguientes:
 - Elaborar un plan de efectivizaciones comunicado efectivamente a los colaboradores, los plazos y criterios del mismo
 - Reducir gradualmente las brechas entre ambos tipos de contrataciones. Por ejemplo : cambiando el enfoque de los beneficios de modo que se prioricen las efectivizaciones, en lugar de mucho más marketing interno

Conclusiones

A lo largo de la presente investigación se describió, en primer lugar, el marco teórico existente respecto al silencio organizacional ya que atendiendo a su importancia, en los últimos años se incrementaron los estudios sobre este fenómeno. Si bien tales investigaciones generaron un valioso aporte al conocimiento de la mudez organizacional, sigue siendo un campo de estudio poco desarrollado en términos teóricos y empíricos.

A partir de la lectura de dichos antecedentes, se identificó la necesidad de otorgarle un enfoque más cuantitativo al fenómeno que complemente a su perspectiva cualitativa actual. De esta forma se elaboró un modelo para evaluar la mudez organizacional y proponer analíticas e indicadores compuestos que complementen a su perspectiva cualitativa actual.

Para ello se emplearon técnicas de recolección cualitativas que permitieron, en primera instancia, identificar las percepciones de los colaboradores respecto a la presencia del fenómeno, y en segundo lugar posibilitaron comprender las características diferenciadoras entre el sector con mayor y menor silencio organizacional.

Posteriormente tales percepciones de la primera instancia, se tradujeron en afirmaciones que representan las variables a estudiar con el objetivo de emplearlas en la aplicación del cuestionario. A partir de los resultados de este último se aplicaron técnicas de análisis multivariante que resultaron en indicadores compuestos para evaluar el fenómeno , tanto en términos de su presencia como de los factores que inciden en su adopción.

Del análisis de los resultados, se observa la importancia de explotar y generar mecanismos de escucha sistemáticos acompañados de dimensiones culturales (como el estilo de liderazgo) consistentes con tal objetivo. Además se determinó mediante el análisis factorial la relevancia de lograr una gestión organizacional competente tanto en la asignación de líderes, como en situaciones críticas de resoluciones de conflictos, entre otras.



Finalmente se destaca que, si bien existe una gran diversidad de análisis aplicables para identificar y entender tanto el silencio organizacional como cualquier otro tema por más abstracto o “soft” que parezca, la utilidad de los indicadores resultantes dependerá del compromiso de la administración con ello. Pensar que en caso de obtenerse resultados “negativos” respecto a este fenómeno (u otro), los “jefes” consideraran que la responsabilidad es sólo de los colaboradores, denota una inmadurez de la gestión completamente perjudicial para el crecimiento de la compañía. En suma, el protagonismo para generar aportes en una organización es compartido por todos sus integrantes

Bibliografía

- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1999). ‘Two faces of the powerless: Coping with tyranny’. Kramer, R. M. and Neale, M. A. (Eds.), *Power and Influence in Organizations* (pp. 203–19).
- CORTÉS-PARDO, I. P. (2022). El silencio habla cuando el docente calla
- Dallas E. J. (2000). *Métodos multivariados aplicados al análisis de datos*. Thomson
- De la Ilana-Pérez, E., Naula-Yungaicela, R. E., Bonin-Campos, E. V. (2017). Principales antecedentes investigativos sobre el silencio organizacional. *Dialnet*, 5(2)
- Fitz-enz, Jac (2010). “The new HR analytics” . American Management Association”
- Golik, M. (2010, marzo 21). Cuando el silencio deja de ser tan saludable. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/cuando-el-silencio-deja-de-ser-tan-saludable-nid1245749/>
- González, A. L., Llinás -Solano, H., y Tilano, J. (2008). Análisis multivariado aplicando componentes principales al caso de los desplazados. *Ingeniería y Desarrollo*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación*. Mac Graw Hill
<http://emprende.lawyerpress.com/>
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459–482.
- Leyva-Moral, J. M., (2007). Silencio organizacional: Revisión bibliográfica de las razones y consecuencias del silencio en el trabajo. *Index de Enfermería*, 16(57), 33-36.
- Moratalla-Escudero, J. R., (2015). La gestión del silencio en la comunicación interna de las organizaciones. Lawyerpress emprende
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.



- Ortiz-Figueroa, A. & Valencia-Dorronsoro, L.M. , (2014). Revisión Bibliográfica Silencio Organizativo [Tesis de grado, Universidad Icesi].
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). ¿Está acabando el silencio con su empresa?. *Harvard Deusto Business Review*
- Pinder, C. & Harlos, H. (2001), “Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 331-69
- Redondas, M.D. (2010). Análisis Multivariante; E.U. Arquitectura Técnica U.P.M.
- Rocha, R. (2014). Del silencio organizacional al debate estructurado sobre el trabajo: los efectos en la seguridad y en la organización. [Tesis doctoral, Universidad de Burdeos].
- Verd, J. M. & Lozares, C. (2016). Las estrategias metodológicas en la investigación cualitativa. En *Introducción a la Investigación Cualitativa. Fases, métodos y técnicas*

Apéndice

Apéndice 1: Preguntas para las entrevistas iniciales a líderes

Introducción: ¡Buen día! ¿cómo esta?

Se explica breve de la investigación y se solicita consentimiento grabar la entrevista :

*De contexto y para romper el hielo:

Primero cuénteme sobre su trayectoria en la empresa, veo que tiene x años de antigüedad ¿correcto? ¿Siempre estuvo dentro de esta área? ¿Actualmente cuántas divisiones/personas tiene a su cargo?

De todos los sectores y /o puestos por los que pasó ¿Cuál le gustó más y por qué? ¿Qué fue lo más difícil? ¿Y de su actual puesto que es lo que más y menos le gusta?

- **Como líder**

*De su equipo

Capital humano - (identifico factores individuales)

Respecto a su equipo, ¿cómo está conformado? ¿cuáles son los principales puntos de desencuentro y encuentro entre sus integrantes?

Como líder, es responsable de las evaluaciones de desempeño. En líneas generales ¿cómo describiría el desempeño de sus colaboradores?.

¿Cuáles son las principales fortalezas y puntos de mejora de su equipo?

¿Qué le genera el lema de “desafiar los estándares”?

Capital relacional:

¿Cómo describiría el ambiente en su sector?

Cuando existen opiniones no coincidentes ¿Como las resuelven?. En el proceso de “negociación-” intermedio (si es que hay) ¿cuáles son las características?

Capital estructural:

¿Qué grado de formalidad tienen los roles y responsabilidades de cada uno?

¿Cómo describiría el proceso decisorio? ¿Usted toma todas las decisiones o en ocasiones ciertas personas de su equipo lo hacen?. En caso de que fuera la segunda opción ¿Cuál es el criterio para saber quién toma la decisión?



¿Cuáles son los espacios de discusión en su equipo? (reuniones, bajo demanda etc.).¿Con qué frecuencia se realizan?¿Piensa que estos espacios son efectivos?¿Por qué?

En líneas generales ¿cuáles son los principales tópicos de discusión?¿Qué tantos se terminan resolviendo? Los que quedan pendientes ¿por qué pasa?(síndrome del oído sordo)

Cuando plantea un problema o necesidad de cambio por ejemplo ¿Cómo se siente con respecto a la respuesta de su equipo?¿Cómo es la “escucha “?(síndrome del oído sordo) ¿Por qué? Justifique

Fuera de las evaluaciones de desempeño ¿Qué otros mecanismos de retroalimentación perciben? (post propuestas o reuniones de discusión o ejecución de proyectos, por ejemplo) ¿cuáles?¿Cómo se hacen y en qué dirección?

- **Como colaborador:**

De aquí en adelante se entenderá como “equipo” a usted y el resto de líderes de sector que dependen del mismo gerente, en su caso sería X

Capital humano:

¿Cómo está conformado su equipo?¿Cuáles son los principales puntos de desencuentro y encuentro entre ustedes?

En líneas generales ¿cómo describiría el desempeño del equipo?

¿Cuáles son las principales fortalezas y puntos de mejora de su equipo?

¿Qué les genera el lema de “desafiar los estándares”?

Capital relacional:

¿Cómo describiría el ambiente en su área?

Cuando existen opiniones no coincidentes ¿Como las resuelven? En el proceso de “negociación-” intermedio (si es que hay) ¿cuáles son las características?

Capital estructural:

¿Qué grado de formalidad tienen los roles y responsabilidades de cada uno?

¿Cómo describiría el proceso decisorio?¿Cuál es el criterio para saber si el gerente o los jefes de sector toman la decisión?

¿Cuáles son los espacios de discusión en su equipo? (reuniones, bajo demanda etc.).¿Con qué frecuencia se realizan?¿Piensa que estos espacios son efectivos?¿Por qué?

Cuando plantea un problema o necesidad de cambio por ejemplo ¿Cómo se siente con respecto a la respuesta de su superior?¿Cómo es la “escucha “?(síndrome del oído sordo) ¿Por qué? Justifique

Fuera de las evaluaciones de desempeño ¿Qué otros—mecanismos de retroalimentación perciben? (post propuestas o reuniones de discusión o ejecución de proyectos por ejemplo) ¿cuáles?¿Cómo se hacen y en qué dirección?

Apéndice 2 :Guía de discusión del focus group

Pautas a seguir:

Sus respuestas son anónimas

No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Escuchen a sus compañeros, y complementen las respuestas si lo consideran necesario



- Capital humano:

¿Cómo está conformado su equipo? ¿Cuáles son los principales puntos de desencuentro y encuentro entre ustedes?

En líneas generales ¿cómo describiría el desempeño de sus equipos?. *Hablar de aspectos donde coinciden. Tener cuidado con el sesgo*

¿Cuáles son las principales virtudes o aportes que usted identifica en el equipo? ¿Y puntos de mejora? *Fortalezas y Aspectos a mejorar*

¿Qué les genera el lema de “desafiar los estándares”?

- En lo que respecta al capital relacional:

¿Cómo describiría el ambiente en su área?

Cuando existen opiniones no coincidentes ¿Cómo las resuelven? En el proceso de “negociación-” intermedio (si es que hay) ¿cuáles son las características?

- En lo referido al capital estructural:

¿Qué grado de formalidad tienen los roles y responsabilidades de cada uno?

¿Cómo describiría el proceso decisorio? ¿Cuál es el criterio para saber si el gerente o los jefes de sector toman la decisión?

¿Cuáles son los espacios de discusión en su equipo? (reuniones, bajo demanda etc.). ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Piensa que estos espacios son efectivos? ¿Por qué?

Cuando plantea un problema o necesidad de cambio por ejemplo ¿Cómo se siente con respecto a la respuesta de su superior? ¿Cómo es la “escucha “?(síndrome del oído sordo) ¿Por qué? Justifique

Fuera de las evaluaciones de desempeño ¿Qué otros mecanismos de retroalimentación perciben? (post propuestas o reuniones de discusión o ejecución de proyectos por ejemplo) ¿cuáles? ¿Cómo se hacen y en qué dirección?

Apéndice 3: Encuesta dirigida a mensuales

Me siento cómodo para expresar mis opiniones en el trabajo	Mudez general
Expreso mis opiniones sobre el trabajo libremente pero no con la persona que es capaz de cambiar la situación de la que estoy hablando	Mudez 1
Me siento libre de expresar mis opiniones sobre el trabajo a un líder de otro sector	Mudez2
Me siento libre de expresar mis opiniones sobre el trabajo a mi líder	Mudez 3
Percibo situaciones injustas en mi trabajo que me desaniman a expresar determinadas opiniones, incluso si esta podría generar una mejora	Causa: injusticia
Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información por miedo a las consecuencias que ello pueda generar	Silencio defensivo
Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información para beneficiar o evitar perjudicar a un compañero de trabajo	Silencio pro social



Pienso que algunos colaboradores podrán retener información para obtener un beneficio propio	Silencio oportunista
En alguna oportunidad escuché la frase "De x tema no se habla"(o similar) como directiva de un líder	Silencio socio cultural
El tipo de trabajo que hago me permite estar en contacto con otros sectores	Tipo de tarea
Considero que puedo "acceder " fácilmente a hablar con el gerente de mi sector cuando lo necesito	Estructura
Me resulta complicado comunicarme con superiores (por encima de mi jefe directo) por la cantidad de niveles intermedios a pasar primero	Estructura
Siento que desde mi función puedo realizar aportes para generar la mejora continua en la empresa	Silencio adquisicente(seria lo opuesto)
Tengo interés en evaluar algunas de las actividades que se realizan fuera de mi sector y de generar un cambio en ellas(aun si identifico un punto de mejora)	Mudez/Humanos
Ante la necesidad de "desempatar" opiniones en una discusión , termino apoyando lo dicho por la persona que percibo como más "experta o apta en el tema"	Espiral de silencio
Frecuentemente se realizan reuniones con líderes y compañeros para compartir información y generar un espacio de discusión	Estructura
En nuestro sector contamos con mecanismos de retroalimentación que me parecen adecuados y útiles	Estructura
Mi líder se muestra abierto a recibir opiniones del equipo, incluso cuando no son "positivas"	Estructura
Mi líder escucha constantemente nuestras opiniones a la hora de tomar una decisión	Estructura/humanos
Considero que a mi líder le importan más los resultados que alcanzamos en el equipo que nosotros mismos como personas	Estructura
Mi líder muestra predisposición para efectuar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario	Humanos
Mi líder posee las competencias necesarias para impulsar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario	Humanos
Si en este punto sigue atento , responda : ¿1 + 1 = 9?	Detector de atención
El sector donde trabajo es	Demográfico
Soy (tipo de empleado)	Demográfico
Sexo:	Demográfico



Edad (en número)	Demográfico
¿Para qué voy a comentar mis aportes, si igual nunca se hace nada después de eso"	Síndrome del oído sordo
En esta empresa todo es para ayer, entonces te pasas la mayor parte del tiempo apagando incendios en lugar de dedicarte más a pensar mejoras necesarias"	Exceso de carga de trabajo
Me sentiría más motivado a realizar aportes si mi líder se interesara por como estoy yo a nivel personal, en lugar de solo saber el nivel de avance de mis tareas	Interés por lo personal/Necesidad de un liderazgo orientado a las personas
Siento que el foco está puesto en "mostrar" más que en "hacer realmente". Entonces pienso ¿Para qué lo voy a hacer si solo es marketing?	No se observa un uso real
Siento que el foco está puesto en "mostrar" más que en "hacer uso real de los proyectos". Entonces pienso ¿Para qué voy a hacer las cosas si después ni las usan de verdad?	Baja sostenibilidad de trabajos
Que otros colaboradores trabajen igual e incluso menos que yo, (pero reciban mayores beneficios económicos) me desanima. ¿Para qué voy a aportar más si al otro le dan más beneficios que a mi haciendo lo mismo que yo o menos?	Percepción de injusticia
Siento que hay sectores que son invisibles. No se valora su rol y ni siquiera tienen espacios para visibilizar más su trabajo con superiores	Tipo de tarea y roles invisibles
El favoritismo por parte de mi líder hacia ciertos compañeros, me frustra porque se pone en juego mi "mejorable" criterio por esta preferencia	Favoritismo
Las frases de "Desafiar los límites, cuestionar los estándares,etc" son puro humo	Promover el cambio, no se aplica
Percibo cierto miedo a expresar opiniones por tipos de liderazgo anteriores que siguen "vigentes " en la mente de ciertas personas	Cultura anterior (liderazgo autoritario)
Siento que puedo aportar lo que quiera, pero al final aplica la frase " esto no es democracia". Decide el líder (ya sea por sí o no a mi propuesta), y con suerte te enteras de la justificación del "no" (si ese fuera el caso)	Centralización de la toma de decisiones
Antigüedad en años (escribir solo el número)	Demográfico

Apéndice 4: Encuesta dirigida a líderes

➤ En su rol de COLABORADOR que depende de un gerente o líder superior:

Me siento cómodo para expresar mis opiniones en el trabajo



Expreso mis opiniones sobre el trabajo libremente pero no con la persona que es capaz de cambiar la situación de la que estoy hablando
Me siento libre de expresar mis opiniones sobre el trabajo a un gerente de otra área
Me siento libre de expresar mis opiniones sobre el trabajo a mi gerente
Percibo situaciones injustas en mi trabajo que me desaniman a expresar determinadas opiniones, incluso si esta podría generar una mejora
Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información por miedo a las consecuencias que ello pueda generar
Frecuentemente retengo mis opiniones/aportes o información para beneficiar o evitar perjudicar a un compañero de trabajo
Pienso que algunos colaboradores podrán retener información para obtener un beneficio propio
En alguna oportunidad escuché la frase "De x tema no se habla"(o similar) como directiva de un líder
Mi tipo de trabajo me permite estar en contacto con otras áreas
Considero que puedo "acceder " fácilmente a hablar con el gerente de mi sector cuando lo necesito
Siento que desde mi función puedo realizar aportes para generar la mejora continua en la empresa
Tengo interés en evaluar algunas de las actividades que se realizan fuera de mi sector y de generar un cambio en ellas(aun si identifico un punto de mejora)
Ante la necesidad de "desempatar" opiniones en una discusión , termino apoyando lo dicho por la persona que percibo como más "experta o apta en el tema"
Frecuentemente se realizan reuniones con mi líder y compañeros para generar un espacio de discusión, que me parecen efectivos
En nuestra área contamos con mecanismos de retroalimentación que me parecen adecuados y útiles
Mi líder se muestra abierto a recibir opiniones del equipo, incluso cuando no son "positivas"
Mi líder escucha constantemente nuestras opiniones a la hora de tomar una decisión
Considero que a mi líder le importan más los resultados que alcanzamos en el equipo que nosotros mismos como personas
Mi líder muestra predisposición para efectuar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario
Mi líder posee las competencias necesarias para impulsar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario
La utilidad de ciertas reuniones es mejorable, me gustaría replantear su frecuencia y objetivo
En esta empresa todo es para ayer, entonces te pasas la mayor parte del tiempo apagando incendios en lugar de dedicarte más a pensar mejoras necesarias"
¿Para qué voy a comentar mis aportes, si igual nunca se hace nada después de eso"



Me sentiría más motivado a realizar aportes si mi líder se interesara por como estoy yo a nivel personal, en lugar de solo saber el nivel de avance de mis tareas
Siento que el foco está puesto en "mostrar" más que en "hacer realmente". Entonces pienso ¿Para qué lo voy a hacer si solo es marketing?
Siento que el foco está puesto en "mostrar" más que en "hacer uso real de los proyectos". Entonces pienso ¿Para qué voy a hacer las cosas si después ni las usan de verdad?
Siento que hay sectores que son invisibles. No se valora su rol y ni siquiera tienen espacios para visibilizar más su trabajo con superiores
Las frases de "Desafiar los límites, cuestionar los estándares, etc" son puro humo
Percibo cierto miedo a expresar opiniones por tipos de liderazgo anteriores que siguen "vigentes" en la mente de ciertas personas
Siento que puedo aportar lo que quiera, pero al final aplica la frase "esto no es democracia". Decide el líder (ya sea por sí o no a mi propuesta), y con suerte te enteras de la justificación del "no" (si ese fuera el caso)
El sector donde trabajo es
Si en este punto sigue atento, responda : ¿1 + 1 = 9?

➤ ¡ULTIMA PREGUNTA! En su rol de LIDER que dirige a un equipo:

Considero que mi equipo se siente cómodo para expresar sus opiniones en el trabajo
Considero que mi equipo se siente libre de expresarme sus opiniones sobre el trabajo
Mi equipo podría retener sus opiniones/aportes o información por miedo a las consecuencias que ello pueda generar
Mi equipo podría retener sus opiniones/aportes o información para beneficiar o evitar perjudicar a un compañero de trabajo
Pienso que algunos colaboradores de mi equipo podrán retener información para obtener un beneficio propio
Siento que mi equipo puede realizar aportes para generar la mejora continua en la empresa
Frecuentemente realizo reuniones con mi equipo para generar un espacio de discusión
Genero mecanismos de retroalimentación que me parecen adecuados y útiles para mi equipo
Me muestro abierto a recibir opiniones del equipo, incluso cuando no son "positivas"
Escucho constantemente las opiniones del equipo a la hora de tomar una decisión
Mi liderazgo se orienta más a los resultados que a las personas
Muestro predisposición para efectuar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario
Creo que tengo las competencias necesarias para impulsar cambios (bruscos o leves) si así fuera necesario
Desde que soy líder, siento que las expectativas sobre mi crecieron abruptamente



Creo que tengo un exceso en mi carga de actividades
La utilidad de ciertas reuniones es mejorable, me gustaría replantear su frecuencia y objetivo
Gestiono (seleccione la cantidad de sectores o divisiones a cargo)
Antigüedad en años (escribir solo el número)
Sexo:
Edad (en número)

Apéndice 5: Preguntas para las entrevistas de complemento a líderes de HS y O

Introducción: ¡Buen día! ¿cómo esta? (se explica brevemente la investigación y se avisa que se va a grabar la entrevista) :

*De contexto :

Primero cuénteme sobre su trayectoria en la empresa, veo que tiene x años de antigüedad ¿correcto?. Siempre estuvo dentro de esta área? Es su primera experiencia como líder?

Para cada sector se proponen preguntas disparadoras respecto a los siguientes ítems

Sector HS:

- Tipos de mudez:

- Mudez respecto al líder

- Silencio oportunista(mayor en el equipo)

- Silencio defensivo(mayor en el equipo)

- Causas:

- Retroalimentación(percepción negativa del equipo)

- Competencias para gestionar cambios(percepción negativa del equipo)

- Escucha al equipo para tomar decisiones(percepción negativa del equipo)

- Espacios de discusión (coinciden en el valor 3)

- Preguntas:



1. ¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo? ¿Cuáles piensas que son tus mayores aciertos y desaciertos como líder?
2. ¿Cómo describiría el proceso decisorio? ¿Usted toma todas las decisiones o en ocasiones ciertas personas de su equipo lo hacen?. En caso de que fuera la segunda opción ¿Cuál es el criterio para saber quién toma la decisión?
3. ¿Cuáles son los espacios de discusión en su equipo? (reuniones, bajo demanda etc.). ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Piensas que estos espacios son efectivos? ¿Por qué?
4. En líneas generales ¿cuáles son los principales tópicos de discusión? ¿Qué tantos se terminan resolviendo? Los que quedan pendientes ¿por qué pasa?(síndrome del oído sordo)
5. Fuera de las evaluaciones de desempeño a su cargo ¿Qué otros mecanismos de retroalimentación genera? (post propuestas o reuniones de discusión o ejecución de proyectos por ejemplo) ¿cuáles? ¿Cómo se hacen y en qué dirección?

Sector OO:

- Tipos de mudez:

-Silencio defensivo(mayor en el equipo)

-Silencio oportunista(mayor en el equipo)

- Causas:

-Liderazgo orientado a resultados (mayor según el líder)

-Competencias para gestionar cambios(coinciden al 100% en 5)

-Escucha al equipo para tomar decisiones(Líder percibe menor escucha de su parte)

- Preguntas:

1. ¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo? ¿Cuáles piensas que son tus mayores aciertos y desaciertos como líder?

2. ¿Cómo describirías tu liderazgo respecto a la gestión del cambio? o bien ¿Cómo es tu relación con el cambio siendo líder?



3. ¿Cómo describiría el proceso decisorio? ¿Usted toma todas las decisiones o en ocasiones ciertas personas de su equipo lo hacen?. En caso de que fuera la segunda opción ¿Cuál es el criterio para saber quién toma la decisión?
4. ¿Cuáles son los espacios de discusión en tu equipo? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Te parecen efectivos? ¿Por qué?
5. Fuera de las evaluaciones de desempeño ¿Qué otros mecanismos de retroalimentación genera? (post propuestas o reuniones de discusión o ejecución de proyectos por ejemplo) ¿cuáles? ¿Cómo se hacen y en qué dirección?