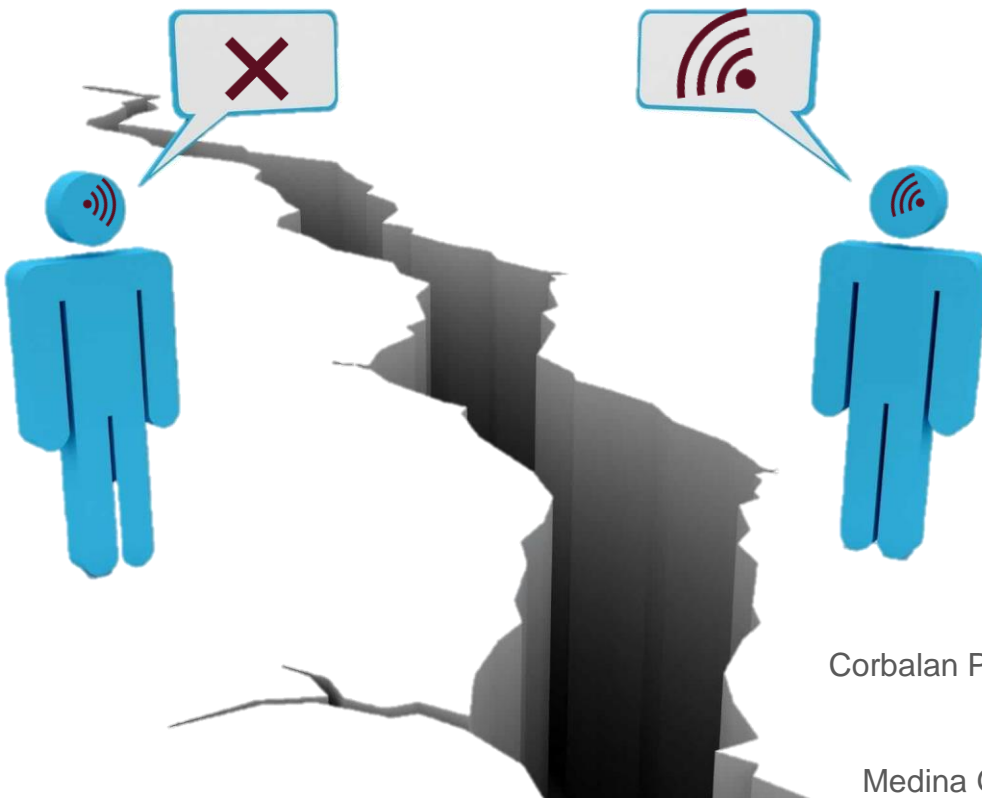


ANALITICA DE NEGOCIOS Y SU APLICACIÓN A LA GESTION DE LA MUDEZ ORGANIZACIONAL

Estudio de caso



Alumna
Corbalan Parada, Victoria Agostina

Tutor
Medina Galván, Marcelo Enrique



Agradecimientos

Hace 5 años verme en la situación en la que estoy actualmente, era algo idílico. Terminar una carrera universitaria (y encima en otra provincia) ya me resultaba inviable, y ni hablar de contar con un trabajo antes de recibirme que me permita aplicar gran parte de los temas que vemos en la carrera.

Agradezco inmensamente a cada ángel que me puso Dios en mi camino durante estos años, desde Agustina que fue el punto de partida de mi carrera porque sin conocerme me brindó un lugar en su departamento hasta mi ex vecina Doña Estela que me preparaba un café con cosas dulces cuando me escuchaba llegar al departamento de noche.

Qué decir de mis formadores, celebro y agradezco cada oportunidad que me dio la Facultad de Ciencias Económicas para enriquecer mi formación como profesional. Tuve muchos profesores excelentes en estos 5 años, pero no puedo no nombrar a mi dúo preferido “Marcelo Medina & García Javier”. Si hay un modelo a seguir como profesionales y personas que me llevo para la vida, son ellos dos. Gracias por transmitir y contagiar tanto amor por nuestra querida carrera, por acompañarme de la forma en la que lo hacen y animarme a ser cada día mejor

Otro de los regalos que me deja la facultad son los compañeros con los que transité este camino. Especialmente gracias por acompañarme siempre a mi team Majo M ,Majo R, Maxi, Juan y Mati

Finalmente gracias a quienes son mi mundo entero , mi mamá y mi hermano por ser mi motor y estar conmigo siempre. Los amo con todo mi corazón, y este logro también es por y para ustedes



Índice

Portada	1
Agradecimientos	2
Índice	3
Resumen	5
Introducción	6
Problemática	7
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Marco Teórico	7
Introducción	7
Clasificaciones del silencio organizacional	8
Factores que influyen en el Silencio Organizacional	11
Factores individuales	14
Factores sociales	15
Factores organizacionales:	16
Efectos de la mudez organizacional	18
Analítica de negocios	20
HCM:21	23
ANÁLISIS MULTIVARIADO:	26
Análisis clúster	27
Análisis de correspondencias	27
Análisis factorial	28
Indicador compuesto	28
Marco Metodológico	29
Análisis de los resultados cualitativos:	31
• Observación:	31
• Entrevistas a líderes:	40
• Focus group	47
Análisis de los resultados cuantitativos	52
Clustering	54
Caras de Chernof	57
Análisis de correspondencia múltiple	60
Gráficos radiales:	66
Respecto a la perspectiva “Líder de equipo vs equipo” de esta sección:	67
Recomendaciones	88



Conclusiones	89
Bibliografía	90
Apéndice	91
Apéndice 1: Preguntas para las entrevistas iniciales a líderes	91
Apéndice 2 :Guía de discusión del focus group	92
Apéndice 3: Encuesta dirigida a mensuales	93
Apéndice 4: Encuesta dirigida a líderes	95
Apéndice 5: Preguntas para las entrevistas de complemento a líderes de HS y O	98
Sector HS:	98
Sector OO:	99



Resumen

Las empresas deben considerar que existen fenómenos organizacionales que, por su propia naturaleza, no son visibles o mensurables naturalmente; sin embargo, también tienen un impacto en su desempeño y perdurabilidad. El silencio organizacional es uno de ellos.

Este fenómeno impacta de forma negativa en diversos aspectos como la detección de errores, habilidad de aprendizaje, deterioro de vínculos y relaciones dentro de la organización, la innovación, entre otros. A pesar de ello, no existe un instrumento o modelo estructurado para medirlo que posibilite su detección y posteriormente su eliminación

El objetivo de esta investigación es elaborar un modelo para evaluar la mudez organizacional y proponer analíticas e indicadores compuestos. Para ello, se propone un estudio de caso con enfoque mixto aplicado a una empresa de la industria automotriz ubicada en la provincia de Tucumán mediante un muestreo por conveniencia y en cadena.

Como técnica de recolección de datos cuantitativos se emplean cuestionarios; para los cualitativos se aplican entrevistas, focus groups y observación. Además, las técnicas implementadas para su análisis son la estadística descriptiva y multivariada

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. 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

Palabras claves: Mudez organizacional - Analítica compuesta – Gestión-Business Analytics



Introducción

Existen fenómenos organizacionales que, por su propia naturaleza, no son visibles o mensurables naturalmente; sin embargo, también impactan en el desempeño y perdurabilidad de las empresas. El silencio organizacional es uno de ellos.

En un mundo tan cambiante y globalizado, en el que las empresas se hacen cada vez más competitivas, es preciso que cada organización busque la optimización de todos sus procesos y recursos, tanto físicos como humanos, razón por la cual el silencio organizativo podría ser visto como una barrera para el desarrollo de las organizaciones en un mundo pluralista. (Morrison y Milliken, 2000). En este sentido, estudio reciente demostró que el silencio provoca el fracaso del 85% de los proyectos (Golik.M,2010)

Perlo y Williams (2003) critican el silencio como uno de los métodos más ineficientes e improductivos en la vida de las organizaciones. Se denuncia que éste puede ocasionar entre los afectados –directivos, mandos intermedios y trabajadores principalmente- sentimientos de humillación, ira y resentimiento generando desconexión con sus obligaciones, y la adopción de posturas auto protectoras que conducirán a que afloren miedos y una creciente e indeseada sensación de inseguridad.

En otras palabras, la presencia de este fenómeno tiene implicancias en las cogniciones, actitudes y comportamientos de los empleados, disminuyendo su motivación e incrementando su insatisfacción y probabilidades de retiro

Asimismo, el silencio organizacional, tiene un impacto negativo y directo en la organización. Influye principalmente en procesos de cambio y de toma de decisiones, además, disminuye la productividad, genera un corte en las redes internas, promueve la retención de información, anula cualquier estímulo creativo, y entorpece la retroalimentación entre directivos y trabajadores (lo cual dificulta el aprendizaje).

Atendiendo a su importancia, en los últimos años se incrementaron los estudios sobre este fenómeno. No obstante, sigue siendo un campo de estudio poco desarrollado en términos teóricos y empíricos.



Problemática

Las empresas deben considerar que existen fenómenos organizacionales que, por su propia naturaleza, no son visibles o mensurables naturalmente; sin embargo, también tienen un impacto en su desempeño y perdurabilidad. El silencio organizacional es uno de ellos.

Este fenómeno impacta de forma negativa en diversos aspectos como la detección de errores, habilidad de aprendizaje, deterioro de vínculos y relaciones dentro de la organización, la innovación, entre otros. A pesar de ello, no existe un instrumento o modelo estructurado para medirlo que posibilite su detección y posteriormente su eliminación

Se plantean las siguientes preguntas de investigación

- ¿Qué técnicas permiten detectar las percepciones de los empleados sobre la mudez organizacional?
- ¿Cuál es la taxonomía de los factores organizacionales que inciden en la adopción del silencio organizacional?
- ¿Qué dimensiones utilizadas para medir la cultura organizacional se pueden aplicar en un análisis conjunto de la mudez organizacional?

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un modelo para evaluar la mudez organizacional y proponer analíticas e indicadores compuestos.

Objetivos específicos

- Identificar qué técnicas permiten detectar las percepciones de los empleados sobre la mudez organizacional.
- Proponer una taxonomía de los factores organizacionales que inciden en la adopción del silencio organizacional.
- Evaluar qué dimensiones utilizadas para medir la cultura organizacional se pueden aplicar en un análisis conjunto de la mudez organizacional.

Marco Teórico

Introducción

A pesar del valor que representan los empleados en las organizaciones por su capacidad de aprendizaje, creatividad e innovación -entre otros- algunos eligen no expresar sus opiniones y preocupaciones sobre asuntos de la organización (Xu Huang et. al., 2005). Esta situación puede provocar efectos perjudiciales en la toma de decisiones y los procesos de cambio, al bloquear puntos de vista alternativos, comentarios negativos o información precisa (Bies y Tripp, 1999; Zand, 1972).

Las razones que llevan a un profesional a permanecer callado, así como el análisis del significado del silencio y las consecuencias de esta falta de comunicación han sido objeto de estudio de diferentes autores en los últimos años. Sus antecedentes, causas y consecuencias han despertado la curiosidad de los investigadores debido a la importancia que cobra diariamente la comunicación efectiva en las organizaciones



En los últimos años se incrementaron los estudios sobre “el silencio organizacional”. No obstante, sigue siendo un campo de estudio poco desarrollado en términos teóricos y empíricos. Además, el fenómeno tiene múltiples implicaciones y está causado por variables que no son claramente identificables, lo que hace que su definición o medición sea compleja

Independientemente de las diferencias existentes entre los conceptos “silencio y mudez organizacional”, en el presente trabajo se considerarán ambos términos como sinónimos

Clasificaciones del silencio organizacional

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

Propusieron que cuando el silencio se vuelve colectivo, el mismo se define como “silencio organizacional”, entendiéndolo como tal a la decisión consciente de los empleados de reservarse sus opiniones sobre asuntos que conciernen a la organización. Además, a través del estudio de la estructura organizacional en combinación con las políticas de la empresa concluyeron que el concepto de este fenómeno varía dependiendo de las dinámicas internas manejadas por la organización. Cuando las condiciones son dadas para que surja el silencio organizativo, se denomina *clima de silencio*.

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

Estos autores, conciben al silencio de los empleados como un concepto multifacético que incluye, pero no se limita a, la falta de habla o voz formal; de hecho, puede ocurrir simultáneamente tanto con el silencio como con el habla: no es necesariamente lo opuesto a ninguno de los dos. El silencio implica entonces la retención de cualquier forma de expresión genuina sobre las evaluaciones conductuales, cognitivas o afectivas del individuo en sus circunstancias organizacionales, con personas que se perciben como capaces de efectuar cambios o reparaciones. Así, puede existir silencio en cualquier comunicación que:

- 1_ No refleje la necesidad de alterar las circunstancias, o bien
- 2_ Esa necesidad no esté dirigida a personas percibidas como capaces de mejorar esas circunstancias

Para poder entender cómo funciona el silencio organizacional dentro de las organizaciones, es necesario comprender que cada empresa es diferente, al igual



que sus prácticas y dinámicas. Incluso, los factores que refuerzan el silencio pueden ser imperceptibles para la alta administración.

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

A su vez, dentro del silencio pragmático se pueden encontrar otros tipos de silencio: 1_ El *silencio interactivo* consiste en pausas durante las conversaciones, normalmente cargadas de afectos y juicios. Su uso indiscriminado puede ser interpretado como amenazante y prejuicioso. Por otra parte, permite la reflexión y una forma más consciente de tomar decisiones. Este tipo de silencio es útil para tomar el tiempo para juzgar y pensar sobre las proposiciones de la contraparte.

2_ El *silencio sociocultural (pro social)* se refiere a los silencios a nivel organizacional y altamente formalizados. Funciona como un mecanismo de control reforzado con autoridad. Es promocionado por normas emitidas dentro de la organización para exigir comportamientos, como el silencio exigido en las cortes de justicia. Para poder entender este tipo de silencio, se requiere un alto grado de contextualización, ya que éste puede variar según la cultura, el país o la situación

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

Entonces, el silencio no necesariamente implica la acción de no hablar y / o escribir, sino que significa hacerlo de forma efímera, sin autenticidad, confianza o autoridad (Hazen, 2006). Incluso puede implicar la motivación de un actor de retener versus la de expresar ideas, información y opiniones vinculadas al trabajo (Van dyne et. al, 2003).

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



El primero de estos silencios es el *silencio de aquiescente*, que es la retención de ideas, información y opiniones relevantes basada en la resignación debido al desacople emocional de la organización. Los empleados que enfrentan este tipo de silencio se encuentran en un estado de resignación donde ya no están dispuestos a hablar, involucrarse o intentar cambiar la situación por la creencia que tienen de que sus aportes no harán la diferencia.

El *silencio defensivo* se define como la retención de ideas o información basada en el miedo de los empleados a las consecuencias (Pinder & Harlos, 2001; Morrison & Milliken, 2000), de esta forma, este tipo de silencio funciona de manera defensiva ante amenazas externas. En este tipo de silencio, los empleados son más proactivos al momento de evaluar posibilidades y escogiendo el silencio como mecanismo de defensa.

Por último se encuentra el *silencio pro social* el cual se define como la retención de ideas o información con el fin de beneficiar a otras personas de la organización basándose en motivos como la cooperación (Van Dyne, Ang & Botero 2003). Este tipo de silencio es proactivo e intencional ya que se enfoca en los otros empleados.

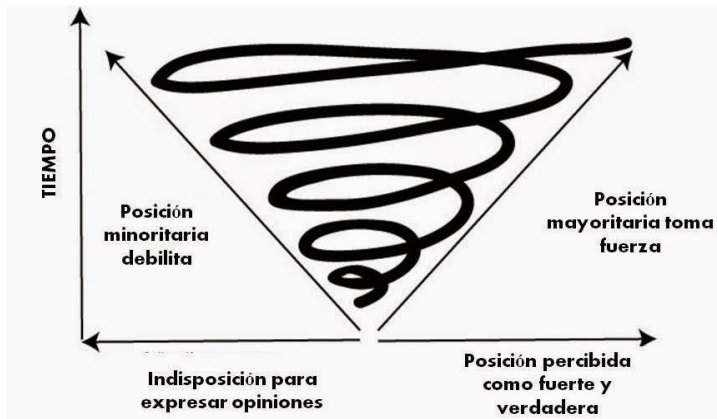
Al igual que el *silencio defensivo*, el *silencio pro social* se fundamenta en la consideración de alternativas sobre la información que se va a retener, pero por otra parte, el *silencio pro social* es motivado por la preocupación hacia los otros más que por temor a las consecuencias de usar la voz.

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

Por otro lado, Noëlle-Neumann (1995) plantea que los empleados evalúan el entorno buscando la opinión dominante y expresan su opinión si se asemeja a ésta. Lo que Neumann denomina la espiral del silencio puede manifestarse de forma que la represión de la comunicación va a abstener a los empleados de expresar sus opiniones y en tal sentido plantea:

El resultado es un proceso en espiral que incita a otros individuos a percibir los cambios de opinión y a seguirlos hasta que una opinión se establece como la actitud prevaleciente, mientras que la otra opinión la aportarán y rechazarán todos, a excepción de los duros de espíritu, que todavía persisten en esa opinión. He propuesto el término espiral del silencio para describir este mecanismo psicológico. (p.144).

Título: Espiral del silencio



Fuente: Noëlle-Neumann (1995)

Identificar la presencia del fenómeno bajo estudio en cualquier organización, ya es un buen punto de partida. No obstante, también resulta relevante conocer cuáles son las posibles causas que podrían generarlo o potenciarlo. A razón de ello, se presentan a continuación los factores que influyen en la adopción de la mudez organizacional

Factores que influyen en el Silencio Organizacional

El silencio organizacional está estrechamente vinculado con otros temas como las estructuras y políticas, cultura organizacional y motivación entre otros. Por ejemplo: Civelek (Civelek, M.E., Acsi, M. y Cemberci, M., 2015) relaciona la teoría de la expectativa (Vroom 1964) con la Teoría de la Acción Razonada (Ajzen 1975) al sostener en forma complementaria que cuando se piensa que una acción tendrá los resultados deseados o evitará los no deseados, el individuo poseerá una actitud positiva hacia la realización de esa acción.

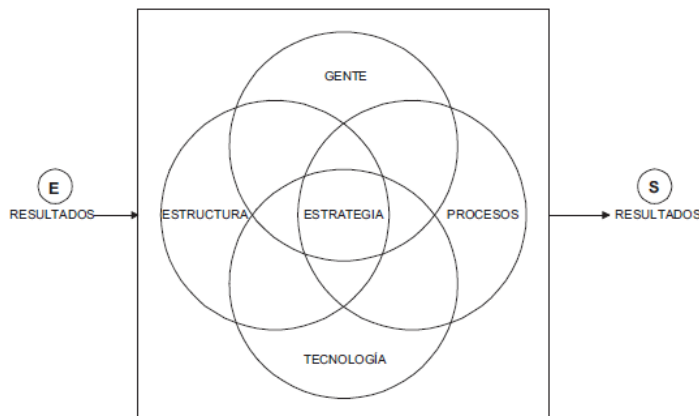
Por el contrario, y respecto al silencio, si los individuos creen que, al comunicar ciertas cuestiones, éstas no les generan resultados positivos o serán poco importantes, se podrían llamar a silencio con el tiempo.

En cuanto a la vinculación entre la mudez y la estructura de una organización Morrison y Miliken (2000) elaboraron un modelo donde sugieren que es posible que un clima de silencio sea causado por:

- 1_ Estructuras y políticas organizacionales : como la centralización de las decisiones y la falta de mecanismos de retroalimentación
- 2_ Prácticas gerenciales : como actitudes negativas ante las opiniones de los empleados
- 3_ El grado de disimilitud demográfica entre empleados y altos directivos :por ejemplo, diferencias en términos de género, raza, etnia y edad

En relación a esto, Juan José Gilli...[et.al.] (2007) establece como elementos del diseño organizacional que se influyen mutuamente y forman parte de un todo a los siguientes:

Título: Elementos del diseño organizativo



Fuente: José Gilli...[et.al.] (2007)

Particularmente la estructura es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema. Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones.

Sin embargo, tales prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos. Aun suponiendo que los miembros de una organización perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, es posible que las prescripciones no se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades. En este sentido, se define como “estructura real” a la suma de la estructura formal y la informal.

Por “informal” se hace referencia a las relaciones no oficiales que complementan y, a veces, reemplazan a las prescritas. Así, Brown (1960) define cuatro tipos de estructuras organizacionales.

- Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
- Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
- Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos. La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.

Las tipologías anteriormente mencionadas, también deben ser consideradas en el estudio del fenómeno bajo análisis ya que una inconsistencia entre ellas podría influir en la detección de la mudez organizacional y sus posibles causas.

Por ejemplo: si el origen de la existencia del fenómeno en un sector de la organización fuera el liderazgo autoritario ejercido por el jefe, el plan de acción para encontrar una solución variaría desde un llamado de atención hasta el despido del líder (en un caso extremo). Ahora bien, suponiendo que el líder de



la estructura formal no es percibido como tal por el equipo ¿Qué pasaría al ejecutar dicho plan de acción sobre él y no sobre quien los colaboradores perciben como jefe en la realidad?, lo más probable es que no se solucione el problema real (y además se genere uno nuevo por reprender a la persona equivocada)

La estructura no es el único factor que puede influir en la adopción de la mudez organizacional. Éste fenómeno posee un carácter multidimensional , por lo tanto, para lograr su comprensión es necesario conocer las diversas causas que lo originan.

Por su parte, Pinder & Harlos (2001) agregaron tres factores que definieron como causantes del silencio organizativo:

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

En relación a ésta última causa Tessi.M(2017) afirma que cuando la planificación evita la escucha y multiplica la emisión oficial, condena a los trabajadores a un rol comunicante pasivo, propenso a la queja, porque los libera, a la vez, de su responsabilidad como emisores. Es decir, si la empresa solo se enfoca en “bajar información” ¿Qué compromiso y motivación puede generar en el colaborador que desea hacer un aporte?

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



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

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

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

Además de los nombrados anteriormente, existen otros factores -no tan comunes en el estudio de este fenómeno- que influyen en la creación de la mudez organizacional y se agrupan en tres categorías: factores individuales, factores sociales y factores organizacionales .

Factores individuales

Los factores individuales hacen referencia a los comportamientos individuales de cada miembro de la organización, así como a sus motivaciones y percepciones. Para esto, Henriksen & Dayton (2006) definieron tres estados:

El primero denominado como La Disponibilidad Heurística, en el cual se expone la capacidad que tienen los empleados de comportarse según sus códigos o “reglas de oro” y adicionalmente afirman que la mayoría de los errores se producen



sistemática y predeciblemente, es decir de manera consciente, por lo cual se resalta la importancia de evaluar la habilidad heurística del personal.

El segundo estado es El Sesgo por Interés Personal, el cual aparece cuando los empleados solicitan con mayor interés la responsabilidad por los éxitos que los por fracasos propios, razón por la cual optan por darle atribuciones disposicionales a sus éxitos y atribuciones situacionales a sus fracasos. Gracias a su investigación, Henriksen & Dayton (2006) lograron identificar que la mayoría de los empleados tienden a calificar su desempeño por encima de la media, es decir, de manera sobresaliente, cuando esto sucede es muy poca la motivación de los empleados para discutir temas relacionados a la organización y a trabajar en pro de la mejora.

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

En el nivel de análisis individual sobre el silencio de los empleados en las organizaciones, algunas investigaciones han demostrado que muchas veces, permanecer en silencio puede ser la estrategia de un empleado para influir en las decisiones de los supervisores (Creed, 2003; Huang, et. al. 2005) y que un empleado solo puede elegir ciertos temas sobre los que hablar silenciando otros temas (Milliken et al., 2003; Piderit y Ashford, 2003). Este tipo de silencio, individual y no colectivo se refiere a situaciones donde los empleados retienen información sin intención o de manera intencional que podría ser útil a la organización. Esta situación sucede cuando los empleados no hablan con un supervisor o gerente (Subra Tangirala, 2008).

Cabe destacar que el silencio organizacional suele comenzar como un fenómeno individual que, con el tiempo, se transforma en clima implicando un comportamiento colectivo reforzado por la mayoría de los empleados, quienes eligen hacer silencio –preferentemente- al pensar que compartir sus opiniones podría ocasionar algún impacto negativo o perjudicar la relación con sus pares (Huang, et. al., 2005).

Factores sociales

Los factores sociales hacen referencia al comportamiento grupal, el cual brinda una mejor comprensión de los factores determinantes más básicos del silencio organizativo. Por ejemplo, dado que en los grupos las tareas suelen ser repartidas entre los miembros del mismo, los roles y las responsabilidades pueden volverse borrosas o poco claras. De estos factores se definieron tres aspectos :



1_ Conformidad: hace referencia a la adaptación de los juicios y creencias propias a las de las demás personas, con el fin de lograr una aceptación ya sea de un individuo o de un grupo. Ésta suele aparecer también cuando el grupo o persona en cuestión es importante para el empleado, sea un colega o un superior. En algunos contextos la Conformidad puede ser deseada, pero cuando no lo es, resulta más fácil combatirla cuando al menos una persona se atreve visiblemente a ofrecer un punto de vista alternativo.

2_ La difusión de la responsabilidad: consiste en la tendencia de las personas a asumir más responsabilidades cuando se trabaja en pro de un objetivo común, por esto, las personas optan por hacer el mínimo esfuerzo requerido, entre ellos evitan hablar o discutir sobre los temas relacionados.

3_ Los Microclimas de Desconfianza: hacen referencia al ambiente que se maneja dentro de la organización gracias a sus supuestos o creencias compartidas. Para Henriksen & Dayton (2006) estos supuestos o creencias hacen que la percepción que tienen los empleados sobre su clima de trabajo sea prácticamente aceptada, y si el clima de la misma se sustenta en la desconfianza por parte de los miembros de la organización, resultará difícil que alguno se motive a expresarse o a dar su opinión al respecto, fomentando de esa forma la creación del silencio organizativo.

Factores organizacionales:

Henriksen & Dayton (2006) enunciaron tres factores organizacionales a los cuales se les debe prestar mayor atención:

1_ Las Creencias no Cuestionadas: hacen referencia a las suposiciones injustificadas, entre ellas está el creer que con solo contratar un experto altamente calificado y respetado, todos los conflictos van a desaparecer y automáticamente las buenas decisiones surgirán. La cultura influye mucho en este tipo de creencias que se producen dentro de la organización. Por ejemplo, si la cultura de una organización es aquella que castiga las decisiones que ocasionan resultados desfavorables, los individuos optarán por no entrometerse en los asuntos de la organización, generando de esta forma un clima de silencio (Morrison y Milliken, 2000).

2_ Las Cualidades Percibidas del Buen Trabajador: son las características que los líderes y gestores de las organizaciones esperan encontrar en sus trabajadores, no obstante, Henriksen & Dayton (2006) afirman que para evitar el silencio dentro de las organizaciones, es importante que dichas cualidades estén asociadas no solo a tomar la iniciativa o a la capacidad de lidiar con los problemas del día a día, sino que también, deben contribuir al aprendizaje y mejora de la compañía. Para esto, se debe contar con empleados que tengan la capacidad de cuestionar asuntos concernientes a la organización, por más delicados o embarazosos que estos sean.

3_ El Descuido de las Interdependencias, este resalta la importancia de comprender las dinámicas y procesos que se desarrollan dentro de la organización,



para que las soluciones que se presenten a diferentes asuntos sean efectivas y proporcionen aprendizaje tanto para el empleado como para la compañía.

En lo que respecta a factores externos a la organización, Schlosser & Zolin (2012) identificaron la gran influencia que tiene un contexto económico y social difícil en la aparición del silencio organizativo. En primera instancia, dado al estrés que representa para los miembros de la organización un momento económico difícil, los supervisores y gerentes suelen tensionarse, siendo menos receptivos a la información presentada por parte de los empleados y direccionando toda su atención en pro de la mejora de dicha situación conflictiva. Como resultado a dicha tensión, los empleados también tienden a desanimarse pues perciben que sus ideas y opiniones no son tenidas en cuenta.

Por otra parte, la cultura nacional también afecta el comportamiento organizacional al proveer y nutrir a las personas que las componen y comparten, otorgándoles un marco de referencia (modelo mental) en función del cual interpretar la realidad, interactuar, comunicarse, relacionarse e integrarse tanto en su vida social como dentro de la organización, la cual ve moduladas sus características a partir de ello y de su contexto próximo.

Este marco cultural, que implica diversidad de pensamientos, opiniones y acciones, puede ser abordado en función de ciertas dimensiones que pueden tener mayor o menor relación con el silencio organizacional, en función de las características empíricas observadas. Al respecto, de acuerdo al estudio GLOBE, se pueden nombrar nueve dimensiones de prácticas sociales (House, R.J. et al, 2004; Knoll, M. et al, 2021):

-*Distancia del poder*: implica el grado en que los miembros de una sociedad esperan que el poder sea distribuido, pudiendo realizarse de forma equitativa o concentrarse en niveles más restrictivos. A partir de ello, las culturas pueden analizarse en función de la posibilidad de que sus miembros sean más proclives a aceptar o a desafiar la actual distribución de poder (Hofstede, 1980 y Schwartz, 2006 en Knoll, M. et al, 2021).

- *Asertividad*: implica el grado en que las personas son asertivas y confrontativas en su relación con los demás. Es decir, dependiendo de las culturas, los individuos son más directos (combativos), o más indirectos (considerados) en sus estilos comunicacionales; por lo cual, aquellos que poseen un estilo armonioso, son proclives a evitar el conflicto y a implementar estrategias y técnicas no confrontativas para su resolución cuando finalmente suceden.

- *Colectivismo grupal*: es el grado en que los miembros de una sociedad expresan lealtad y cohesión dentro de sus grupos u organizaciones, o poseen una identidad más independiente expresando sus opiniones y desafiando el status quo (Minkov et al, 2017). Por ello, en las sociedades colectivistas, los individuos basan su autoestima en el cumplimiento de normas, deberes y obligaciones sociales (del propio colectivo)



- *Colectivismo institucional*: se refiere al grado en que las prácticas sociales y organizacionales estimulan y premian la distribución social de recursos y la acción colectiva.
- *Evasión de la incertidumbre*: es el grado en el cual los miembros de una sociedad confían en las normas sociales, así como en reglas y procedimientos para aliviar la incertidumbre respecto del futuro.
- *Orientación al desempeño*: implica el grado en que el grupo, organización o sociedad (desde el punto de vista colectivo) promueve y premia a los miembros por la mejora en su desempeño y el grado de excelencia que alcanzan.
- *Equidad de género*: se refiere al grado en que la sociedad reduce la inequidad de género.
- *Orientación humanística*: implica el grado en el cual la sociedad estimula y premia a los individuos por el ejercicio de los valores de justicia, altruismo, generosidad, y cuidado hacia los demás.
- *Orientación a futuro*: es el grado en que los miembros de una sociedad se encuentran comprometidos y poseen comportamientos orientados al futuro tales como planificación, inversión a mediano-largo plazo, y postergación de la gratificación individual o colectiva.

Efectos de la mudez organizacional

Los efectos del silencio organizacional pueden observarse tanto a nivel colectivo como individual. Perlow & Williams (2003) consideran que el silencio tiene un alto precio psicológico para los empleados, generando sensaciones de humillación, ira o resentimiento que, si no se expresan, contaminan las interacciones, disminuye la creatividad y socava la productividad. Estos sentimientos defensivos generan temor en los empleados que se sienten rechazados o avergonzados a la hora de hablar, incrementando la sensación de inseguridad y poniendo en marcha una “espiral de silencio”. Esta situación podría generar un impacto en el compromiso organizacional de los empleados (Morrison & Miliken, 2000).

Así, existen algunas organizaciones que tienen una tendencia a desalentar las opiniones y comentarios de los empleados y que por lo tanto comprometen la toma de decisiones o el cambio. Sin embargo, es probable que esta tendencia provoque también algunas reacciones indeseables en los mismos. Siguiendo esta línea, Ehtiyar y Yanardağ (2008) identificaron tres resultados destructivos del silencio organizacional a partir de una exploración en la literatura:

- (1) Los empleados no se sienten valorados generando así menos probabilidades de estimar, confiar o identificarse con la organización;
- (2) Los colaboradores perciben una falta de control en su ambiente y tienden a sentirse menos motivados o insatisfechos, incrementando así las posibilidades de sabotaje sobre las iniciativas organizacionales, o provocando dolencias relacionadas con el estrés, el retraimiento físico y psicológico; y



(3) Los empleados experimentan una disonancia cognitiva, un estado aversivo que surge cuando existe una discrepancia entre las creencias y la conducta de uno, causando ansiedad y alterando negativamente su desempeño laboral.

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

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

Knoll & Van Dick (2003) propusieron en su estudio las cuatro implicaciones de cuatro tipos de silencios específicos. Las implicaciones son: clima de silencio, satisfacción laboral, identificación laboral y bienestar; y los cuatro tipos de silencio específicos son:

- Conformista
- Defensivo
- Pro social
- Oportunista

Dichas implicaciones tienen incidencia en aspectos de vital importancia para el funcionamiento de la organización.

En primer lugar, se encuentra el Clima de Silencio, el cual se relaciona positivamente con los cuatro tipos de silencio, sin embargo, se vincula en mayor proporción con el silencio conformista y el inactivo, lo cual se debe a que este tipo de clima es provocado principalmente por el miedo y la resignación. A su vez, los autores afirmaron que la satisfacción laboral se relaciona negativamente con el silencio conformista y defensivo, puesto que estos se asocian a un estado de resignación y aceptación de una situación más no de la comodidad con la misma.

Para el caso de la identificación laboral, se da una relación negativa con el silencio conformista, esto se debe a que un indicador importante para la calidad de la relación del empleado con la organización es el grado en que los empleados se



sienten identificados y parte de la misma, y la relación positiva se da con el silencio pro social, debido a que un alto grado de afiliación por la compañía y por los compañeros de trabajo genera la necesidad de velar por sus intereses

En cuanto al Bienestar, Knoll & Van Dick (2003) enunciaron que este se relaciona negativamente con el silencio conformista y defensivo y positivamente con el silencio oportunista, esto se debe a que el bienestar hace referencia a un estado óptimo laboral, lo cual es opuesto a lo que se enuncia en los silencio conformista y defensivo, y el silencio oportunista se encarga de velar por mantener dicho estado por lo tanto se evidencia la relación directa entre dichas variables. Relacionado con la tensión, a mayor silencio conformista y silencio defensivo, mayor será el nivel de tensión de los empleados, esto debido a las características de estos tipos de silencio que afectan y disminuyen su motivación, y a mayor silencio pro social mayor será la tensión, pues en este hay un interés constante por mantener una relación óptima y garantizar el bienestar de los demás miembros de la compañía.

Finalmente, sobre la Intención de Rotación, su relación es positiva con el silencio conformista y defensivo, pues resulta una salida más fácil y cómoda al estado de inconformidad en el que se encuentren.

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

Las investigaciones realizadas por Park, C. & Keil, M. (2009) arrojaron una fuerte relación entre el silencio organizativo y el fracaso de un proyecto. Dado que el silencio organizativo está asociado a una gerencia que no fomenta la importancia de la comunicación, cuando dicho fenómeno está presente en las empresas, los empleados son menos propensos a considerar que la información relacionada con un proyecto o el estado del mismo deben ser informados, especialmente si la información es considerada como una mala noticia o un aspecto negativo. A su vez, las estructuras y políticas de la organización, las prácticas gerenciales y el grado de disimilitud demográfica conlleva a un clima de silencio, contribuyendo a la generación del silencio organizativo, lo que finalmente desencadena el fracaso de los proyectos que se formulan en la organización.

Analítica de negocios

El silencio organizacional es un fenómeno de carácter multidimensional, por lo tanto, amerita un análisis de las mismas características. La analítica en los negocios es la actividad y profesión más en alza en Business Intelligence desde la llegada del Big Data. La definición de Analítica de Negocio (Business Analytics) aportada por Thomas H. Davenport, de Competing on Analytics es: "Entendemos por business analytics el uso intensivo de datos, de la estadística y del análisis



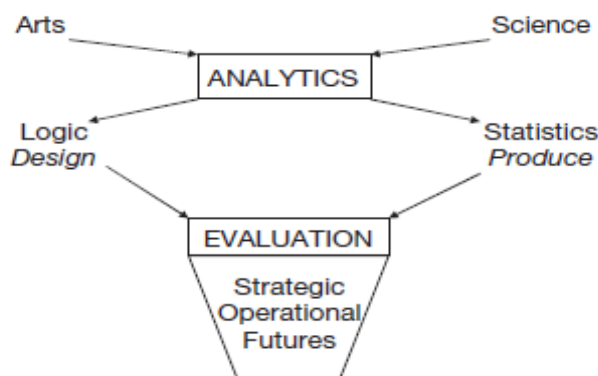
cuantitativo, de los modelos predictivos y explicativos, y de la toma de decisiones basadas en hechos y evidencias. BA puede ser un input para la toma de decisiones por parte de personas o bien puede ser motor para la toma de decisiones automatizada”.

Según Jac Fitz-enz(2010) “Analytics” es un marco mental, primero una progresión lógica y segundo un conjunto de herramientas estadísticas. Es decir, es el proceso de desmantelamiento o separación en partes para estudiar



Título: La naturaleza de la analítica

Figure 1.1. The nature of analytics.



Fuente: Jac Fitz-enz(2010)

Este autor, establece los siguientes 5 pasos para el análisis:

Paso 1: *Registrar el trabajo (es decir, contratar, pagar, capacitar, apoyar, y retener).* Si se aprende a través de la medición qué tan eficientes son determinados procesos, estos se pueden mejorar, creando así valor para la organización indirectamente ya sea ahorrando dinero o tiempo, o aumentando la relación de producción con las entradas, o haciendo a un empleado o cliente más feliz como resultado de un proceso menos intrusivo o un mejor resultado.

Paso 2: *En relación con los objetivos de la organización (es decir, calidad, innovación, productividad, servicio [QIPS]).* QIPS abarca los objetivos fundamentales de cualquier organización. Los objetivos son establecidos periódicamente por la alta dirección a través de estos resultados del proceso y se revisan periódicamente. La meta es vincular los resultados del trabajo con su impacto en los objetivos de QIPS. Esto muestra si el trabajo agrega valor.

Paso 3: *Comparar los resultados propios con otros (es decir, evaluación comparativa).* El benchmarking requiere conocimiento de las organizaciones – o unidades departamentales --con las que se compararán los resultados propios. Datos amplios sobre un grupo comparativo en una industria o una región tienen un valor marginal debido a su gran variación dentro de esa población. Cuantos más detalles se puedan encontrar, más valor tendrán los puntos de referencia.

Paso 4: *Comprender el comportamiento y los resultados pasados (es decir, Analítica descriptiva).* Este es el primer nivel de análisis verdadero. Busca y describe relaciones entre datos sin dar significado a los patrones. Permite profundizar en la fuerza laboral para descubrir subgrupos en torno a determinados conjuntos de características. Este tipo de análisis revela y describe relaciones y diferencias entre los grupos. También puede mostrar comportamientos pasados y actuales, o intereses entre los grupos, pero se limita a la exploración más que prescripción.



Paso 5: *Predecir probabilidades futuras (es decir, análisis prescriptivo)*. Esta forma de análisis relaciona lo conocido con lo desconocido. Compara lo que pasó ayer a lo que probablemente pasará mañana. El análisis predictivo atribuye significado a los patrones observados en el análisis descriptivo.

Particularizando en el paso 4, Jack Fitz Enz sostiene que el análisis descriptivo permite profundizar en la fuerza laboral para descubrir subgrupos en torno a determinados conjuntos de características. Este tipo de análisis revela y describe relaciones y diferencias entre los grupos. También puede mostrar comportamientos pasados y actuales, o intereses entre los grupos, pero se limita a la exploración más que prescripción.

Hay muchas maneras de usar modelos descriptivos para entender la mano de obra en detalle. Prácticamente cualquier característica de grupo se puede tallar para su consideración; todo lo que se requiere son las variables que componen las características (edad, educación, situación familiar, selecciones de beneficios, habilidades, intereses, calificaciones potenciales, etc.). Básicamente, esto es segmentación de la fuerza laboral. ¿Por qué hacer esto? El propósito es mejorar el retorno de la inversión (ROI) de servicios posteriores de recursos humanos. Esto es lo que significa ser un socio comercial.

La fuerza de trabajo se puede segmentar en cuatro grupos con fines de inversión. Estos grupos son:

1. Misión crítica: el pequeño grupo que tiene el mayor efecto en rendimiento e ingresos
2. Diferenciadores: el grupo con habilidades únicas que ayudan a generar ventaja competitiva
3. Importante: los operarios que mantienen la organización en funcionamiento día a día
4. Móviles: aquellos con capacidades que se pueden subcontratar, reentrenado, transferido o terminado

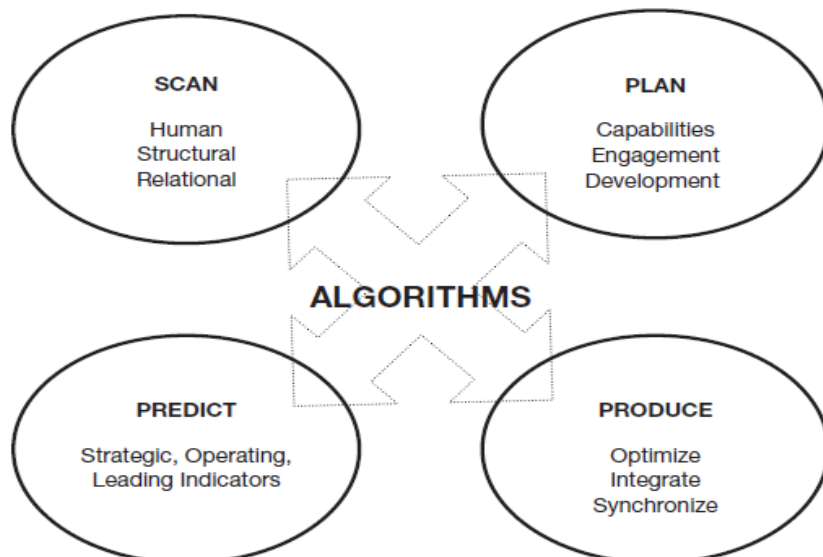
A partir de esta categorización, podemos hacer una inversión rentable decisiones relacionadas con el desarrollo, la retención y el reconocimiento. Por esta segmentación, la organización optimiza sus recursos que están comprometidos a la mano de obra.

HCM:21

Particularmente este autor, sostiene que la actitud de la gerencia sobre el comportamiento humano oscila entre lo totalmente predecible y lo absolutamente indescifrable, ignorando los últimos avances en herramientas analíticas. De hecho, si bien la tecnología informática ha hecho que el trabajo sea más eficiente internamente, RRHH no ha entregado valor estratégico porque no tiene un modelo de gestión estratégica. En consecuencia presenta "HCM:21" (Gestión del Capital Humano para el siglo 21) definido como una amplia estrategia que proporciona el marco para analizar los datos de una organización. Se necesitan listas de lluvia de ideas, entrevistas y datos de encuestas, e investigación de mercado y organizar estos elementos en torno a fenómenos del capital humano, estructural y relacional. Este sistema consta de cuatro fases:



Título: El modelo HCM:21



Fuente: Jac Fitz-enz(2010)

1. Escaneo. Todas las fuerzas externas del mercado y los factores organizacionales internos se enumeran en términos de cómo podrían afectar el capital humano, estructural y relacional de la organización. Además, se reconocen y contabilizan las interdependencias e interacciones entre estas tres formas de capital. Este es el punto crítico, a menudo ignorado.

2. Planificación. La planificación de la fuerza laboral se reconstituye como desarrollo de capacidades. El modelo centrado en la estructura de análisis de brechas de la era industrial se reemplaza con un sistema ágil centrado en desarrollar capacidades humanas sostenibles en lugar de llenar puestos; de hecho, muchos de esos puestos más antiguos serán reestructurados o eliminados.

3. Producir. Los servicios de recursos humanos se estudian como procesos con entradas, rendimientos y salidas. El análisis estadístico se aplica para descubrir la combinación más rentable de entradas y rendimientos para impulsar los resultados deseados.

4. Predecir. Un sistema de medición de tres puntos está diseñado para incluir indicadores estratégicos, operativos y principales. Los aspectos causales y correlacionales de los tres puntos se utilizan para contar una historia completa. En el presente trabajo se tomará en cuenta sólo la etapa de “escaneo” dada su aplicabilidad al fenómeno bajo estudio y la relevancia que adquiere para el logro de los objetivos planteados.

Un verdadero escaneo busca conexiones entre las fuerzas externas e internas que actúan en el ambiente de la organización, por ello HCM:21, ejecuta una estrategia



de análisis de las fuerzas externas y los factores internos que pueden afectar a los tres fundamentos de una organización: capital humano, estructural y relacional. *Capital humano* son sus empleados. *Capital estructural* son las cosas propias, que van desde patentes y derechos de autor hasta programas de software y procesos codificados, hasta instalaciones físicas y equipos. *Capital relacional* es el conocimiento y los contactos que tiene con las partes interesadas externas, que incluye a todos los que están en contacto con su organización; la lista puede ser bastante larga.

Externamente, las fuerzas pueden incluir al menos lo siguiente:

- Tendencias industriales
- Competidores
- Reputación de la marca
- Avances tecnológicos
- Reglamentos y leyes
- Situación económica regional, nacional y mundial
- La globalización exige
- Demandas e intereses de los clientes.
- Capacidad del proveedor
- Calidad, precios y disponibilidad de materiales.
- Oferta de trabajo
- Candidatos para trabajo
- Instituciones educacionales
- Accionistas

También hay asuntos internos que pueden afectar la capacidad de la organización de gestionar con eficacia. La lista interna incluye factores que necesitan revisarse a la luz de las tendencias recientes del mercado. La lista puede incluir:

- Visión
- Valores
- Cultura
- Liderazgo
- Sabiduría gerencial
- Tasas de retención de misión crítica
- Niveles de participación
- Instalaciones y equipos
- Ciclos de vida del producto
- Conciencia de marca de los empleados
- Niveles generales de facturación
- Habilidades y niveles de capacidad
- Capacidad financiera
- Habilidad para ingresar a nuevos mercados.
- Niveles de calidad, innovación, productividad y servicio (QIPS)



En relación a esto se presentan la figura 3.1 como un esquema o plantilla, en forma de matriz, para una estrategia de análisis del entorno de una organización.

Figure 3.1. Template for a strategic scan.

Organizational Capital	Human	Structural	Relational
External Forces			
Labor supply	Acquire and retain	Remodel workspaces	Find new contacts
Economy	Incent service	Sell off real estate	Retain customers
Globalization	Find new people	Reorganize	Expand suppliers
Regulations	Modify benefits	Go green	Lobby government
New technology	Train staff	Invest in equipment	Update customers
Competitors	Research new knowledge	Design new products	Speed to market
Internal Factors			
CEO's vision	Translate for employees	Make new signs/forms	Advertise in market
Culture	Employee branding	Protocol review	Talk to customers
Brand	Describe to employees	Design facilities	Marketing materials
Capabilities	Facilitate/support	Upgrade processes	Sell competence
Leadership	Survey employees	Review span of control	Visit customers
Finances	Control new hires	Manage expenses	Curtail travel

Fuente: Jac Fitz-enz (2010)

Para resolver problemas organizacionales, se requiere una estructura lógica que permita analizar las diversas variables que pueden afectar el desempeño humano. La aplicación de la estadística se presenta una vez identificadas las variables. Y es en este último paso donde se presenta un “inconveniente”, ya que como sostiene Jac Fitz-enz (2010), una parte significativa y relevante de la realidad existe incluso cuando no se puede medir, y las cosas más importantes tienen valor pero no es un precio o costo estimado

ANÁLISIS MULTIVARIADO:

Según los estadísticos Hardyck y Petrinovich:

El análisis de los métodos multivariantes predominará en el futuro y dará por resultado cambios drásticos en el modo en que los investigadores piensan sobre los problemas y en cómo diseñan sus investigaciones. Esos métodos hacen posible plantear preguntas específicas y precisas de considerable complejidad en marcos idóneos, lo que posibilita llevar a cabo investigaciones teóricamente significativas y evaluar los efectos de las variaciones paramétricas ocurridas de forma natural en el contexto en que normalmente ocurren. De esta forma, se pueden preservar las correlaciones naturales entre las múltiples influencias sobre el comportamiento y se pueden estudiar estadísticamente los efectos aislados de esas influencias sin provocar el típico aislamiento de esos individuos o variables.

Hair (1999) sostiene que en un sentido amplio, el análisis multivariante se refiere a todos los métodos estadísticos que analizan simultáneamente medidas múltiples de cada individuo u objeto sometido a investigación. Cualquier análisis simultáneo de más de dos variables puede ser considerado aproximadamente como un análisis



multivariante. En sentido estricto, muchas técnicas multivariantes son extensiones del análisis univariante (análisis de distribuciones de una sola variable) y del análisis bivariante (clasificaciones cruzadas, correlación, análisis de la varianza y regresiones simples utilizadas para analizar dos variables)

Una de las razones de la dificultad de definir el análisis multivariante es que el término multivariante no se usa de la misma forma en la literatura. Para algunos investigadores, multivariante significa simplemente examinar relaciones entre más de dos variables. Otros usan el término sólo para problemas en los que se supone que todas las variables múltiples tienen una distribución normal multivariante. Sin embargo, para ser considerado verdaderamente multivariante, todas las variables deben ser aleatorias y estar interrelacionadas de tal forma que sus diferentes efectos no puedan ser interpretados separadamente con algún sentido. Algunos autores afirman que el propósito del análisis multivariante es medir, explicar y predecir el grado de relación de los valores teóricos (combinaciones ponderadas de variables). Por tanto, el carácter multivariante reside en los múltiples valores teóricos (combinaciones múltiples de variables) y no sólo en el número de variables u observaciones

Entre las técnicas más conocidas de este tipo de análisis se encuentran:

- (1) regresión múltiple y correlación múltiple;
- (2) análisis discriminante múltiple;
- (3) componentes principales y análisis factorial común;
- (4) análisis multivariante de varianza y covarianza
- (5) correlación canónica
- (6) análisis clúster;
- (7) análisis multidimensional
- (8) análisis conjunto.

Otras técnicas emergentes son:

- (9) análisis de correspondencias
- (10) modelos de probabilidad lineal como logit y probit; y
- (11) modelos de ecuaciones simultáneas/estructurales.

A continuación se describen las técnicas empleadas en este trabajo

Análisis clúster

El análisis clúster es una técnica analítica para desarrollar subgrupos significativos de individuos u objetos. De forma específica, el objetivo es clasificar una muestra de entidades (personas u objetos) en un número pequeño de grupos mutuamente excluyentes basados en similitudes entre las entidades. En el análisis clúster, a diferencia del análisis discriminante, los grupos no están predefinidos.

Por consiguiente, se usa la técnica para identificar los grupos. Habitualmente, el análisis clúster implica al menos dos etapas. La primera es la medida de alguna forma de similitud o asociación entre las entidades para determinar cuántos grupos existen en realidad en la muestra. La segunda etapa es describir las personas o variables para determinar su composición.

Análisis de correspondencias

El análisis de correspondencias es una técnica de interdependencia recientemente



desarrollada que facilita tanto la reducción dimensional de una clasificación de objetos (por ejemplo, productos, personas, etc.) sobre un conjunto de atributos y el mapa perceptual de objetos relativos a estos atributos. Los investigadores se enfrentan constantemente a la necesidad de «cuantificar datos cualitativos» que encuentran en variables nominales. El análisis de correspondencias difiere de otras técnicas de interdependencia discutidas antes en su capacidad para acomodar tanto datos no métricos como relaciones no lineales.

En su forma más básica, el análisis de correspondencias emplea una **tabla de contingencia**, que es la tabulación cruzada de dos variables categóricas. A continuación transforma los datos no métricos en un nivel métrico y realiza una reducción dimensional (similar al análisis factorial) y un mapa perceptual (similar al análisis multidimensional). A modo de ejemplo, las preferencias por una marca de los encuestados pueden ser tabuladas de forma cruzada con variables demográficas (por ejemplo, género, categorías de renta, ocupación) indicando cuánta gente que prefiere cada una de las marcas entra dentro de cada categoría de las variables demográficas.

El análisis de las correspondencias proporciona una representación multivariante de la interdependencia de datos no métricos que no es posible realizar con otros métodos.

Análisis factorial

El análisis factorial es un nombre genérico que se da a una clase de métodos estadísticos multivariantes cuyo propósito principal es definir la estructura subyacente en una matriz de datos.

Generalmente hablando, aborda el problema de cómo analizar la estructura de las interrelaciones (correlaciones) entre un gran número de variables (por ejemplo, las puntuaciones de prueba, artículos de prueba, respuestas de cuestionarios) con la definición de una serie de dimensiones subyacentes comunes, conocidas como factores. Este análisis es una técnica de interdependencia en la que se consideran todas las variables simultáneamente, cada una relacionada con todas las demás y empleando todavía el concepto del valor teórico, el compuesto lineal de las variables. En el análisis factorial, los valores teóricos (los factores) se forman para maximizar su explicación de la serie de variables entera, y no para predecir una(s) variable(s) dependiente(s).

Indicador compuesto

Se conoce como “indicador compuesto” al que se construye como función de dos o más variables, en cuyo caso se están midiendo características multidimensionales

De acuerdo con Nardo (2008), un indicador compuesto es la combinación (o agregación) matemática de un conjunto de indicadores simples con el objetivo de resumir un concepto multidimensional en un índice simple (unidimensional) en base a un modelo conceptual subyacente. Puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo según los requerimientos del analista.

Su principal objetivo es cuantificar y simplificar la información del conjunto de indicadores simples, de forma que se transmita la comprensión del tema que se está analizando.

Para conocer un fenómeno es necesario contar con herramientas para la construcción y adecuación de modelos. Una de las herramientas más importantes



para llevar a cabo este objetivo es la estadística, y en particular (frecuentemente), la estadística multivariada.

Según Peña (2002) y Dallas (2000) existen diversas definiciones acerca de las técnicas de análisis de datos multivariados, pero los dos coinciden en conceptualizarla como "una herramienta que tiene como objetivo principal resumir grandes cantidades de datos por medio de pocos parámetros (simplificación), además busca encontrar relaciones entre:

- Variables de respuesta
- Unidades experimentales
- Variables de respuesta y unidades experimentales

Consecuentemente Pérez (2004) afirma que se puede observar que, cuando existen muchas variables es posible que parte importante de la información sea redundante, en cuyo caso es necesario eliminar el exceso y dejar sólo variables que tengan representatividad dentro del conjunto. Esto se consigue con la aplicación de las técnicas multivariantes de reducción de la dimensión: análisis de componentes principales, factorial, correspondencias, escalamiento óptimo, homogeneidades, análisis conjunto.

Algunas de las representaciones gráficas más utilizadas en este tipo de análisis son:

- *Gráfico de dispersión*: muestra como dos variables se relacionan entre sí
- *Gráfico de estrellas*: donde cada una de las puntas refleja la magnitud de cada una de las variables
- *Caras de Chernof*: donde cada uno de los rasgos representa la magnitud de una de las variables
- *Coficiente Alasa*: evalúa de forma relacional y sinérgica las restricciones que operan en el sistema organizativo a través de 3 parámetros que son los factores de apoyo, de control y demanda.

Marco Metodológico

Como estrategia de investigación se propone un estudio de caso definido como aquella estrategia de investigación basada en el estudio en profundidad de un número reducido de instancias (o incluso una sola) en que el fenómeno objeto de interés esté presente. Estas instancias pueden ser tanto unidades de carácter micro social -tales como individuos, como de carácter meso o macro social -por ejemplo, instituciones o países- (Gerring, 2007: 65).

La unidad de análisis es una empresa perteneciente a la industria automotriz, cuya planta productora funciona 24 hs durante los 7 días de la semana (a partir de 3 turnos) y se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán.

Respecto a su personal, posee más de 700 empleados integrados tanto por aquellos que fueron contratados directamente por la organización (permanentes y pasantes), como a colaboradores contratistas (llamados así a los colaboradores contratados por empresas tercerizadas). La mayor parte de estos últimos prestan sus servicios en el área de producción, el resto se distribuye en administrativos y personal de limpieza.



La población objeto de estudio está integrada tanto por líderes (entendiéndose como tal a jefes de cada sector) como por los colaboradores dependientes de ellos que no desempeñen sus funciones en las líneas de producción (incluyendo tanto al personal propio de la firma como a los tercerizados permanentes). El muestreo empleado es por conveniencia y “en cadena o bola de nieve”

Para llevar a cabo el objetivo de este proyecto se emplea un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). Existen dos modalidades de este diseño según su finalidad (Hernandez Sampieri y Mendoza,2008 y Crewell et al.,2008), en el presente trabajo se aplica la modalidad “derivativa” puesto que la recolección y análisis de datos cuantitativos se basan en los resultados cualitativos obtenidos previamente.

Por lo tanto, el objetivo de la primera etapa es lograr una inmersión al ambiente que permita adquirir una comprensión profunda del fenómeno bajo estudio a partir de la obtención de categorías o temas emergentes de las siguientes técnicas de recolección de datos cualitativos:

- *Entrevistas*: tanto a los líderes como a sus colaboradores para identificar si existen o no coincidencias en sus percepciones respecto a la presencia del fenómeno en la organización
- *Focus groups*: compuestos por empleados de diferentes áreas funcionales de modo que, con el debate, puedan emerger una mayor diversidad de sucesos que permitan obtener una mayor diversidad en las categorías subyacentes
- *Observación aplicada a*:
 1. Ambiente social y humano para identificar los patrones de vinculación, costumbres y actores claves
 2. Actividades individuales y colectivas para entender su comportamiento, qué hacen, cómo lo hacen
 3. Relatos humanos de los participantes para comprender sucesos anteriores que podrían contribuir a pronosticar hechos futuros

Posteriormente, en el análisis cuantitativo se emplea como instrumento de recolección de datos un cuestionario estructurado en función de los resultados del análisis de datos cualitativos. El mismo contiene afirmaciones y preguntas cerradas. Para llevar a cabo las mediciones de la encuesta, se emplea la “escala de Likert”. La misma consiste en una serie de enunciados que expresan una actitud favorable o desfavorable hacia el concepto en estudio. Se solicita al encuestado indicar el nivel de su acuerdo o desacuerdo con cada enunciado asignándole un puntaje numérico, donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Ligeramente en desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: Ligeramente de acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo



Para procesar datos cuantitativos se utiliza el software “R” y para los cualitativos, Iramuteq (Sampieri, 2014).

Se proponen como herramientas visuales diagramas de dispersión para comprender el comportamiento de las variables, y diagramas de conjuntos relacionales que permitan visualizar las relaciones entre las variables.

Para describir y exponer las magnitudes de cada categoría emergente se emplearán gráficos de estrellas, de diferencial semántico y las caras de Chernof. También, a partir de las conclusiones resultantes, se considera interesante su posterior contraste con el marco teórico para identificar similitudes y diferencias entre ambos.

El propósito es lograr comprender el fenómeno de la mudez organizacional en las empresas a partir de las herramientas anteriormente mencionadas posibilitando así, reducir todos los datos resultantes en una menor cantidad de variables de investigación que expliquen la mayor cantidad de información disponible del modelo. Además, se pretende establecer la relación existente entre las variables identificando las categorías subyacentes de los datos, y finalmente formular métricas compuestas a partir de ellos.

Análisis de los resultados cualitativos:

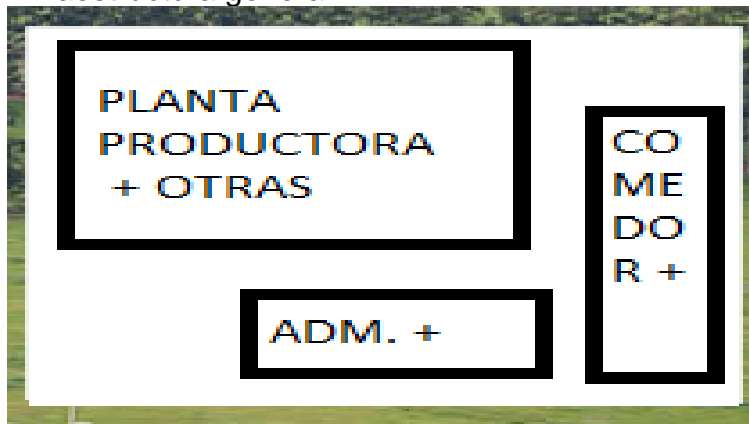
- **Observación:**

En cuanto al ambiente físico: La distribución física del lugar bajo análisis se puede describir en 3 divisiones edilicias. Por un lado, dado que la unidad de análisis es una empresa industrial del rubro automotriz, la planta es la división que mayor superficie ocupa. En ella se concentran todas las líneas de producción; almacenes de materia prima; y oficinas de logística, seguridad e higiene, mantenimiento y logística entre otras.

Las áreas de RRHH, economía, IT, compras etc. se encuentran en otro edificio separado de la planta por un estacionamiento. Y finalmente la empresa cuenta con otro edificio destinado a vestuarios, salas de reuniones, servicio médico, comedor y guardia.



Título: Infraestructura general



Fuente: Elaboración propia

Si bien la sala de reuniones principal (por la infraestructura y capacidad) se encuentra en el edificio derecho, tanto en la planta como en el otro edificio existen diversas salas cerradas o espacios específicos destinados a reuniones.

Usualmente las reuniones de equipo de los operarios y sus líderes se dan en espacios abiertos destinados a tal fin en divisiones comunes entre las líneas de producción. Para las reuniones más privadas de producción y las de equipo de las demás áreas (como seguridad por ejemplo) existen salas cerradas dentro de las oficinas internas a la planta

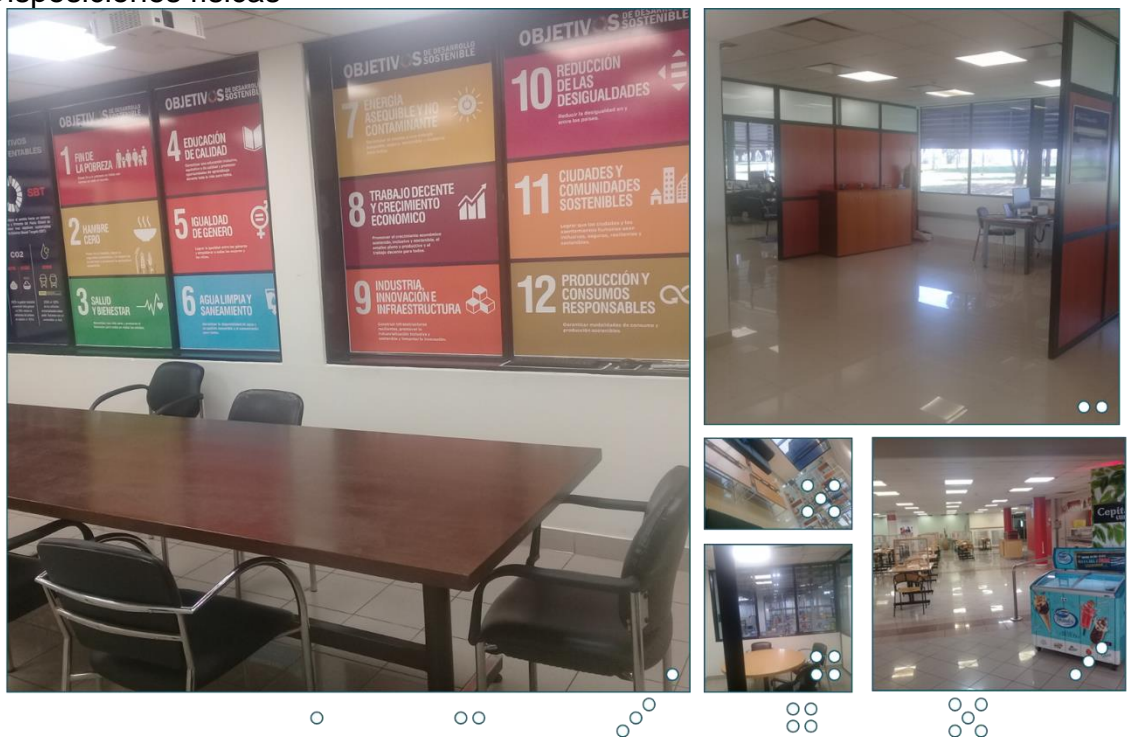
Todas tienen monitores y proyectores, algunas cuentan con pizarrones. Las salas de mayor capacidad (10 personas aproximadamente) tienen una mesa rectangular y paredes 100% cubiertas para impedir visibilidad desde afuera. Por el contrario, las salas de menor capacidad (máximo 4 personas) tienen paredes de vidrio, reduciendo así la privacidad que caracteriza a las anteriores

Finalmente, tanto dentro de la planta, como en sus oficinas internas, y en el edificio de administración se encuentra al menos 1 máquina de café de uso gratuito para los colaboradores. Este espacio satisface no solo las necesidades de alimentación sino también las sociales

Respecto a la distribución interna del mobiliario, con el objetivo de promover un ambiente más "colaborativo", cada sector (entendiéndose como tal a las subdivisiones dentro de cada área) tiene su "islas" compuestas entre 2 y 4 escritorios en forma de L enfrentados entre sí (dependiendo del número de personas que integren el sector). Solo los líderes (jefes de sector y gerentes) tienen sus escritorios individuales y separados de sus correspondientes islas (pero dentro del mismo espacio físico). Solo el director de la empresa tiene una oficina cerrada (sin contar a la responsable del servicio médico, quien, por la naturaleza de su actividad requiere un espacio cerrado y apartado para atender a los pacientes

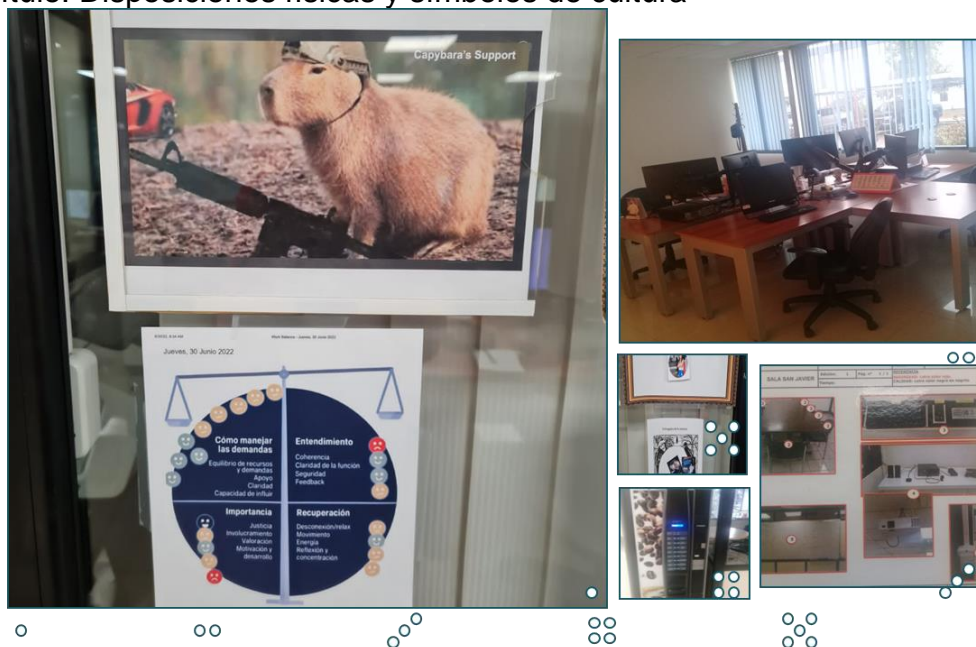


Título: Disposiciones físicas



Fuente: Elaboración propia

Título: Disposiciones físicas y símbolos de cultura



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al ambiente social y humano:

-Características del personal: En cuanto a la vestimenta, los operarios tienen un uniforme holgado propio de sus tareas, jefes de área y gerentes mantienen un aspecto formal medio (pantalón de jean y camisas o remeras lisas)



Los “administrativos” (intermedios entre jefes y operarios) que trabajan dentro de la planta presentan una vestimenta mucho más “relajada” informal en comparación a compañeros del mismo nivel cuyos puestos de trabajo están en el otro edificio Solo el director y el gerente de economía visten de traje todos los días. Los demás líderes solo usan ese atuendo cuando llegan visitas a la fábrica (de clientes o superiores de otros países).

En cuanto a la estructura: Sólo existe un sector que no refleja en la operatoria diaria la jerarquía representada en el organigrama, puesto que la responsable “formal” del mismo no lidera directamente a 4 personas del nivel operativo, sino que lo hace otra persona (quien si es dirigida directamente por la responsable formal)

Respecto a los patrones de vinculación:

Niveles operativos: En la mayoría de los sectores existen subgrupos con un mayor nivel de afinidad que se evidencia en la forma de comunicarse (más frecuente y con un lenguaje más informal) y por la organización para ocupar un lugar en el comedor a la hora del almuerzo (salen juntos, se sientan en mesas cercanas y vuelven al puesto de trabajo juntos). Son pocos los casos en que personas que ingresaron hace menos de un año a la empresa, están integrados socialmente a ese nivel con los demás compañeros de sector

Niveles operativos y jefes de sector: Las relaciones entre líderes de cada sector y sus respectivos colaboradores, presenta 2 extremos

Por un lado existen líderes que mantienen relaciones informales con su personal fuera del horario laboral al nivel de no solo realizar almuerzos eventuales sino que también salen de fiesta juntos por ejemplo. Por otro lado se encuentran los líderes que se limitan a mantener un buen clima laboral y no generan o participan en espacios de interacción social fuera del trabajo. En el medio de estos extremos están los jefes de sector que ocasionalmente incentivan reuniones sociales con sus colaboradores fuera del horario laboral

Liderazgo: Solo hay un sector en el que prima todo el tiempo un liderazgo autoritario, y solo uno en el que se observa un liderazgo participativo la mayor parte del tiempo. En los demás se observan las siguientes situaciones:

- En IT por ejemplo, el jefe del sector tiende hacia un liderazgo autoritario, no obstante, muestra predisposición para escuchar opiniones de 2 de sus 8 colaboradores en temas muy puntuales
- En Seguridad: Si bien la líder es quien “aprueba formalmente” los proyectos , existen determinados temas (no menores) que se dejan a criterio de un colaborador específico en función de su expertise en la materia . En estas ocasiones no existe ni una consulta por parte del líder al colaborador. Usualmente, el estilo de liderazgo empleado es laissez-faire
- Niveles operativos y gerentes: la comunicación y la relación entre ambas partes es mejor cuando los puestos de trabajo de ambos están en el mismo espacio físico.
-



En estos casos, dada la disposición de los escritorios se puede deducir la disponibilidad del gerente con solo mirar si tiene puestos los auriculares con el micrófono bajado (que en general significa que están en reunión). Además, la cotidianeidad de saludarse todos los días genera una relación más cercana. Por el contrario, aquellos colaboradores que se encuentran trabajando en otro edificio al del gerente, tienen una relación más distante; incluso, en algunos casos existen percepciones negativas de los colaboradores respecto al gerente por su falta de interacción y/o concurrencia a sus puestos de trabajo.

Finalmente, en lo que respecta a las relaciones entre áreas, algunas presentan una “rivalidad” muy marcada. En el resto, o se observa una relación muy estrecha y positiva o nula.

- Personal permanente y temporal: se observa que el personal temporal pueden ser tanto pasantes secundarios como universitarios, además de personas con contrato de plazo fijo. Respecto al personal de planta permanente, se subdivide en 2 grupos:

1_ Efectivizados: es decir que son contratados por la empresa bajo estudio

2_ Contratistas: desempeñan iguales funciones que los efectivizados, pero son contratados por una consultora externa a la firma. Solo en el personal de este tipo “no administrativo”, se observan diferencias en el código de vestimenta, ya que ellos tienen su propio uniforme (por ejemplo, el personal de limpieza)

Respecto a las actividades (acciones) individuales y colectivas: Dado que la mayor parte del personal tiene una jornada de 8 hs y 15 minutos y la fábrica se encuentra alejada de la ciudad; la empresa posee un comedor que funciona desde las 7-8 hs para el desayuno (principalmente de los operarios con turnos rotativos) y desde las 11-13 hs para el almuerzo.

A la mañana, solo usan las mesas los operarios y el resto del personal compran los alimentos que les gustan y se los llevan a sus puestos de trabajo. Allí poseen al menos una máquina de café y en algunos casos una cocina con heladera, alacena etc.; en este espacio se preparan su desayuno y suelen charlar hasta 10 minutos como máximo si es que van acompañados de otro compañero (usualmente se cumple ese tiempo cuando ingresan antes del horario teórico)

Para el almuerzo, existen turnos que agrupan a determinados sectores y las personas tienen un plazo de 45 para comer antes de regresar a sus puestos de trabajo. Generalmente solo los gerentes y el director almuerzan en una sala de reuniones apartada del comedor o en sus puestos de trabajo; el resto del personal ocupa las mesas del comedor y solo en caso de no haber lugares vacíos, se van a una sala de reunión distinta a la que ocupan los gerentes y el director

La decisión de estos últimos de comer apartados del resto se debe al exceso de solicitudes en ese horario de varios colaboradores hacia ellos ya que “están a mano”

Como rituales se identifican los siguientes:



- ✓ Cumpleaños: Quien cumple debe llevar una torta o algo dulce para compartir con todos sus compañeros de sector como mínimo. Solo en RRHH los compañeros colocan globos y guirnaldas en el puesto de trabajo del agasajado (si es que no hace home office)
- ✓ Nuevos ingresantes: Deben llevar sándwiches de miga para todos sus compañeros (mínimo 2 por persona y de diferentes sabores)
- ✓ Renuncias: Quien renuncia paga un asado para todos o lleva comida a la oficina
- ✓ Viernes gourmet y similares: todos los viernes (u otro día de la semana) una persona del sector debe llevar algo para desayunar. En general cada persona debe tener 3 porciones y no se puede invitar a gente de otros sectores (salvo que quien invita ceda su porción)
- ✓ Fiestas: En el año se hacen 2 fiestas solo para el personal propio y mensualizado de la empresa bajo análisis (se excluyen a los contratistas y jornales propios). Una es para celebrar el 25 de mayo y la otra es una cena de fin de año. La primera se realiza en un complejo privado desde las 11 hasta las 18 hs y es más informal, se almuerza asado y empanadas, variedad de masas dulces como postre, karaoke y baile. Por el contrario, la de fin de año es una cena más formal y se añaden sorteos con premios muy atractivos como por ejemplo 3 días de hospedaje en cabañas, una Tablet; y otros más sencillos como un kit de maquillaje, cupones para manicura o peluquerías etc.

Hechos relevantes:

Hecho relevante 1:

El personal de recursos humanos responsable del desarrollo del personal (además de sus reclutamiento y selección), organizó reuniones con cada sector para presentar el lanzamiento de un nuevo programa corporativo relacionado a los planes de carrera y la clasificación interna de los puestos.

La duración estimada era de una hora y la modalidad presencial (ya sea en una sala de reuniones o los espacios para ello propios de cada sector en caso de aplicar).

A continuación se describe una observación con participación completa (Sampieri, 2014) en un sector donde la reunión presentó algunas características llamativas. La misma estaba dirigida por Sofia y Ana (los nombres son ficticios)

Las expositoras llegaron 5 minutos previos al horario acordado para la reunión, saludaron a cada uno de los colaboradores del sector presentes y bromearon con uno de ellos (el de mayor antigüedad) reclamando que no les había preparado ni un café para recibirlas; todos rieron y las invitaron a servirse un café de la máquina que está a unos 4 metros del "living" donde se desarrollaría la reunión.

Al cumplirse el tiempo de inicio, todos tomaron asiento en los sillones disponibles y quienes no tenían espacio acercaron sus sillas de escritorio a la ronda.

Particularmente una de las colaboradoras no terminó de integrarse físicamente con su silla al espacio, se posicionó fuera del semicírculo y casi detrás de las expositoras (y si había espacio para que entrara su silla dentro del semicírculo)



En los primeros 20 minutos se explicó la causa que generó la implementación de este programa y como fue todo el proceso de construcción del mismo. Este primer bloque se desarrolló sin interrupciones por parte de los oyentes, todos se mostraban interesados por la temática.

Respecto a las expositoras, Sofía se destaca por su seguridad y rol de “soporte” para Ana, además se caracteriza por demostrar mucho interés en conectar desde un lugar más relajado o informal con el resto de las personas (incluyendo los actuales oyentes). Por su parte, Ana (quien ingresó a la empresa hace 2 años) se muestra más enfocada en avanzar con los ítems de la reunión y exponer todo el contenido, no realiza por sí misma preguntas de confirmación de comprensión como por ejemplo “¿Hasta el momento, alguien tiene alguna duda?” (en este primer bloque, la realizó después de un ligero toque de Sofía a su hombro)

Luego de la etapa introductoria, iniciaron las explicaciones sobre cuáles serían los criterios para reclasificar cada puesto de trabajo y a partir de qué inputs los colaboradores podrían avanzar en esa categorización.

En este punto aumentó la participación de los oyentes. Por un lado, 2 colaboradores murmuraron en tono sarcástico ¿Nuestro plan de carrera es muy amplio no?. Ambos tienen perfiles altamente específicos dentro de la organización, con lo cual es comprensible la poca aplicación que perciben del programa a sus puestos. Las expositoras, se percataron de la conversación pero no indagaron al respecto y continuaron con la presentación

Por otro lado, la colaboradora que no se había integrado por completo al círculo con su silla (llamada de aquí en adelante Paula), empezó a indagar sobre el alcance e impacto que implicaba este programa para el personal contratista ya que ese era su caso. Sofía respondió que la clasificación de rangos aplicaba para todo el personal, tanto los tercerizados como los propios de la empresa y continuó con la presentación

Paula detuvo a Sofía para pedirle que no omita la segunda parte de la pregunta que tenía que ver con el impacto del programa en el aspecto salarial de los tercerizados o bien. Particularmente, preguntó si habría posibilidad de que se abran más cupos para pasar de ser contratistas a propios de la empresa o bien, (en el caso de que se mantenga en la misma modalidad de contratación) qué posibilidades había de que esa recategorización de funciones iguale los sueldos dentro de una misma categoría sin importar si el personal era tercerizado o no

Sofía respondió que no se abrirían más cupos para ser empleados no tercerizados por este programa y que tampoco cambiaría la desigualdad salarial entre colaboradores tercerizados y no tercerizados de una misma categoría

Desde esta respuesta, Paula hizo mucho hincapié en su disgusto por esa disparidad salarial, tanto su expresión facial como su lenguaje corporal expresaban indignación. Por otra parte, tanto Sofía como Agustina se mostraron algo incómodas con la situación y buscaron avanzar rápidamente con la presentación

Cuando las presentadoras llegaron al tema que relacionaba este programa con las evaluaciones de desempeño, uno de los colaboradores de mayor antigüedad en el sector -llamado de aquí en adelante Juan- expresó su desacuerdo con la política de rotación de jefes de sector. La misma consiste en que un líder de sector sólo



permanecerá en el mismo por un máximo de 3 años para fomentar su desarrollo profesional.

Juan planteó su disconformidad al respecto argumentando que el hecho de tener un líder que no posee conocimientos específicos del sector, no está en condiciones de ejecutar una evaluación de desempeño de manera correcta porque no entiende las actividades centrales del área. Sofía respondió argumentando el beneficio que generaba eso para el líder y además resaltó que como “jefes” su función principal no es conocer el 100% de los temas operativos del sector sino lograr coordinar a su equipo (que si tiene esos conocimientos técnicos) para que las actividades del sector se desempeñen de la mejor forma

El colaborador expresó su desacuerdo con la respuesta expresando que desde su perspectiva la evaluación de desempeño no había sido realizada de forma correcta por no haber contemplado que hay aspectos de concreción de objetivos que no dependen al 100% de él, además comentó con un tono enérgico que nunca había tenido un líder que realmente se ocupe de las cosas importantes en el sector .

Sofía intentó calmar la situación diciendo que eso era un tema para charlar con su jefa (presente en la reunión) en otro momento y con más calma pero no en esta reunión y mucho menos de ese modo. El resto de los participantes bajaban la mirada con algo de incomodidad por la situación

El colaborador no siguió las recomendaciones de Sofía y retomó el tema con un tono de voz muy elevado expresando su indignación y disconformidad con tener que “perder el tiempo” enseñándole al nuevo líder los temas del sector(procedimientos, reglamentaciones, temas centrales etc.) para que cuando finalmente el jefe ya cuente con un marco más claro al respecto, se deba cambiar de área

Por al menos 3 minutos se entrecruzaron los comentarios entre Sofía, Ana y Juan, hasta que finalmente se decidió pasar a la parte final de la presentación con los plazos de implementación y conclusiones más relevantes.

Antes de finalizar esta etapa, la jefa del sector se retiró de la reunión. Fue visible su incomodidad por los comentarios de Juan y la discusión posterior que ello generó con las presentadoras.

La reunión finalizó con un clima tenso y sin mayores consultas al terminar la presentación del power point. Todos se retiraron a comer al mismo tiempo, excepto Sofía

Antes de salir de la oficina, ella volvió hasta el lugar de la reunión dado que Juan aún seguía allí (se había demorado para ordenar unos papeles en su escritorio o algo parecido) y le dijo “Juan, no me pareció para nada oportuno tu comentario en la reunión. Fuiste totalmente inoportuno e irrespetuoso con tu jefa. Se puede decir lo mismo que dijiste pero de otra forma”

Juan argumentó que desde su perspectiva no le había faltado el respeto a nadie y solo había dicho la verdad. Finalmente, acordaron organizar una reunión para tratar esos temas que él había planteado y cada uno se fue por su camino al comedor

En conclusión, dentro de este sector se observa un conjunto de disconformidades que son conocidas pero no tratadas sistemáticamente, lo cual genera enojo y la sensación de “no ser escuchados” por los colaboradores.



La misma presentación en cuestión se realizó para todos los sectores de la compañía, con la diferencia de que en algunos casos se agruparon más de un sector y fuera de la empresa para brindar la charla. Respecto al desarrollo de esta presentación para otros sectores, fue más “tranquila” que la desarrollada anteriormente, es decir, no hubo conflictos importantes en el medio.

No obstante, se observa una repetición de discursos (algunos más directos que otros) direccionados como “nos quejamos por x, y solucionan z”, “desde hace tiempo que digo x cosa, pero nadie hace nada”. Por lo tanto, se destaca la presencia del “síndrome del oído sordo”

- **Hecho relevante 2:**

Durante el periodo de recolección de datos cualitativos, la empresa bajo análisis transitó un proceso de auditoria en el que se solicitaba que los colaboradores no sólo conocieran la norma, sino que también participaran activamente en sugerir puntos de mejoras. En consecuencia, se implementó el buzón de sugerencias de la izquierda

Título: Buzón de sugerencias



Fuente: Elaboración propia

Título: Buzón de sugerencias



Fuente: Elaboración propia

Este cartel se encuentra ubicado en salas de reuniones, y puntos clave de la planta de producción además de lugares comunes como las cocinas de algunos sectores. Si bien la iniciativa fue bien recibida por el líder de recursos humanos y el equipo que se encargaba de la gestión de este proceso, evidentemente no se logró el mismo impacto en algunos casos. Particularmente, en la cocina de un área dentro de la planta apareció un cartel borrado (como lo muestra la foto derecha) antes de que se cumplieran los 5 días de su implementación.



Ignorando la posibilidad de que tal acto sólo se tratara de un momento de “aburrimiento” de algún colaborador , surgen como interrogantes: ¿Cuál es el mensaje implícito en este hecho?. Si fuera un “líder” quien borró el cartel ¿Se podría pensar que hay un descontento por tratar de generar una mayor apertura con los colaboradores?. Por el contrario, si se tratara de un colaborador ¿Se podría interpretar su acto como una expresión de incredulidad hacia la iniciativa?

En ambos casos, simboliza un factor con potencial de generar mudez organizacional ya sea por falta de apertura por parte del líder, o bien por el “síndrome del oído sordo” presente en el colaborador.

A continuación, se presentan los resultados de las 2 técnicas de recolección de datos cualitativos, aplicadas para conocer con mayor profundidad las percepciones tanto de los líderes como de los colaboradores respecto al fenómeno estudiado

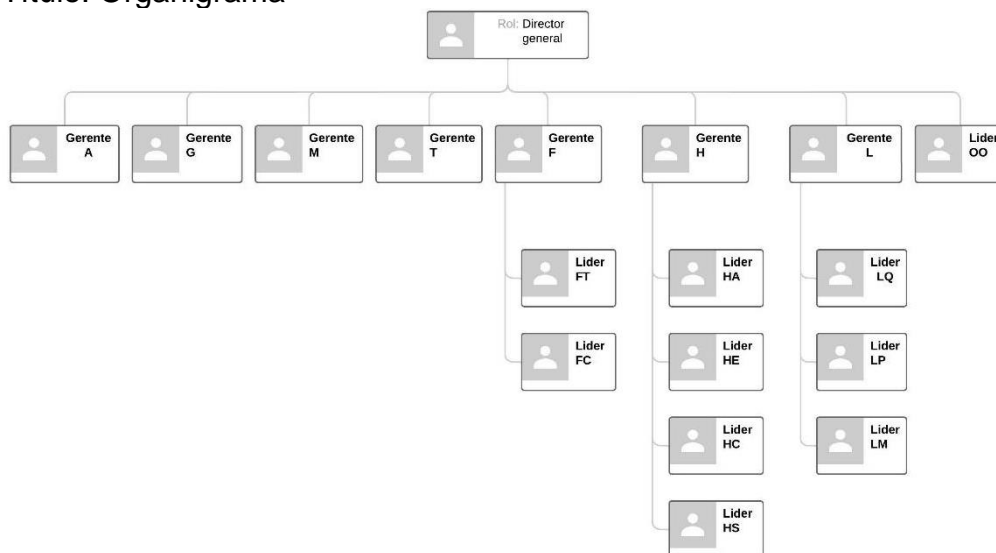
- **Entrevistas a líderes:**

En primera instancia, se definen como líderes a aquellas personas que son responsables de un sector perteneciente a determinada área.

Por otra parte, es necesario distinguir algunos aspectos de la departamentalización de la empresa. A, G y T son áreas involucradas directamente en la elaboración de los productos. Las áreas M , L y el sector OO funcionan como soporte directo al sistema de producción en aspectos referidos a la innovación, mantenimiento y logística. Y finalmente F y H son departamentos de soporte general vinculados a economía y finanzas, recursos humanos y sistemas.

Seguidamente se presenta el organigrama de la firma:

Título: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Se ejecutaron 4 entrevistas individuales y semiestructuradas . Las mismas se enfocaron en 2 líderes de producción y 2 de soporte general, tanto hombres como mujeres y cuyas edades oscilaban entre 33 y 54 años



Como primera observación se destaca una clara diferencia entre líderes de producción y entre los de las áreas de soporte en cuanto a los aspectos vinculados en su gestión en los que más se enfocan.

Por un lado, el líder de producción (quien tiene la mayor antigüedad de la muestra) destacó en repetidas ocasiones la importancia de las personas como tal y la necesidad de generar espacios que permitan conocer algo más que su rendimiento laboral, como por ejemplo su estado emocional del día, problemas familiares etc.

Particularmente su caso resulta interesante porque dado que los departamentos de producción concentran más del 50% de la población total de la empresa, es de los líderes que coordina una cantidad claramente superior al resto de jefes de sector. Además, se observa que las áreas de producción se caracterizan por tener un mayor grado de “presión del tiempo” por la naturaleza propia de la actividad.

Por lo tanto, es destacable que en su rol de líder, no coloque a la “cantidad de personas a cargo + presión del tiempo” como un impedimento para generar una conexión más allá de lo laboral con su equipo. Al contrario, él comenta que todos los días se toma 5 minutos para hablar con la mayor cantidad que pueda de su equipo sobre cuestiones personales que los puedan estar atravesando

En contraste, se presenta el caso de una líder del área de soporte que destaca la presión del tiempo y la carga de tareas como uno de los principales factores para acotar los espacios de feedback hacia su equipo (punto principal que se propone mejorar a diario). No obstante, también destaca el compañerismo y el buen clima que generan sus colaboradores

En general las principales coincidencias de estas personas en su rol de líderes, consisten en :

- Excesiva carga de reuniones y presión del tiempo: se destaca el uso y abuso de reuniones por teams desde la pandemia, y una efectividad mejorable de estos espacios (tanto en términos de definiciones concretas como en la duración y temas de las mismas). Además de su impacto negativo al acotar los tiempos para espacios de feedback con sus equipos
- Resistencia al cambio: si bien en el caso de las áreas soportes hay una menor resistencia en comparación a las de producción, todos los líderes resaltaron la importancia de comunicar claramente el “por qué “ de la necesidad del cambio para disminuir la incertidumbre y descontento de los colaboradores

En contraste, los principales puntos no coincidentes entre ambos tipos de sectores consisten en la segmentación del personal. Esto se debe a que las áreas de soporte cuentan con colaboradores que poseen un mayor nivel de estudios y generalmente ejecutan tareas administrativas . En cambio, los equipos que están dirigidos por los líderes de producción y que ejecutan tareas directamente relacionadas con el proceso productivo, presentan un menor nivel de estudios.

Particularmente, en el año 2021 se realizó una encuesta de profesión que recopilaba el nivel de estudios de todos los colaboradores (tanto contratados propiamente por la empresa y contratistas administrativos) de la organización, además de sus áreas preferidas para desarrollarse.

Dicho cuestionario no fue anónimo, por lo tanto, se recopilaban datos tanto laborales como personales del colaborador a septiembre del 2021. El problema con



los resultados de esta herramienta es que la misma no fue debidamente estructurada, por lo tanto se procedió a realizar una limpieza de datos. De esta forma, se pudieron explotar tales resultados considerando solo a los empleados activos en la firma en septiembre del 2022 (momento en el que inicia el proceso de recolección de datos)

Como principales puntos de mejora en la base de resultados se destacan:

- Mismas categorías expresadas de diferentes formas: Aplicado tanto a la descripción del sector, área, empresa, entre otras. Lo mejor en estos casos 100% conocidos, sería no habilitar la opción de “otros”, más bien, listar todas las posibilidades
- Incumplimiento de las condiciones para registrar una respuesta: en el caso de detallar el “estado de avance” se solicitaba ingresar el dato como una razón entre “N.º de materias aprobadas” y “N.º de materias totales”. El problema es que había personas que ya no recordaban esos datos específicos porque por ejemplo, habían abandonado sus estudios hace años. O bien, redactaban la respuesta
- Respecto a las áreas preferidas, se solicitaban elegir hasta 3 opciones con un orden prioritario descendente. El problema es que al dejar habilitada nuevamente la opción de “otras”, se permitía duplicar una de las opciones genéricas pero con un mayor grado de detalle. En consecuencia, se dificulta ejecutar un conteo directo de cada área preferida

A continuación, se presenta una imagen del estado inicial de los resultados

Título: Encuesta de profesión 2021

Legajo	Sector	Grupo	ESTUDIOS PRIMARIOS	ESTUDIOS SECUNDARIOS	Estado de avance	Orientación	Título Secundario	ESTUDIOS TERCARIOS	Est
471692	Mantenimiento t term	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Mecánico	No aplica	
482277	Ldxax	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
492473	LDXAH	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
501518	LDXAH	Jornal	Completo	Abandonado	4	Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
511714	LDXAH	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
521960	LDXAH	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Aux técnico	No aplica	
531609	LDXAH	Jornal	Completo	Abandonado	3 año	Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
541998	LDMGM	Jornal	Abandonado						
551998	ldxmg	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
562403	LDXAT	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
571210	LDXAT	Jornal	Completo	No iniciado					
582162	IMPUESTOS	Mensual	Completo	Completo		MERCANTIL	MERCANTIL	No aplica	
591910	LDFFT	Jefe	Completo	Completo				No aplica	
602794	LDFFT	Mensual	Completo	Completo		Bachiller		No aplica	
612676	LDFFT	Mensual	Completo	Completo		Bachiller		No aplica	
622305	LDXHC	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
631338	LDXAB	Jornal	Completo	No iniciado					
645470	LDMMA	Pasante	Completo	En curso	7	Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
651876	LDXAH	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico en computaci	No aplica	
665463	LDXAT	Pasante	Completo	En curso	7 año	Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
672723	LDXAT	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
681537	LDXTT	Mensual	Completo	Completo		Técnico	Técnico Mecánico Elec	No aplica	
692420	LDXAT	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
702480	LDMXS - Logística de V	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
712711	LDXAT	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	
721733	LDMXS	Jornal	Completo	Completo		Técnico	Técnico Electromecáni	No aplica	

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de conocer qué proporción de esos datos pertenecían a empleados activos de la empresa al momento de la recolección de datos, se cotejó la base anterior con el listado de personal del dpto. de RRHH a septiembre del 2022. De este análisis se identificaron 3 situaciones:

1_ Colaboradores que siguen en iguales condiciones que al momento en que se efectuó la encuesta de profesión

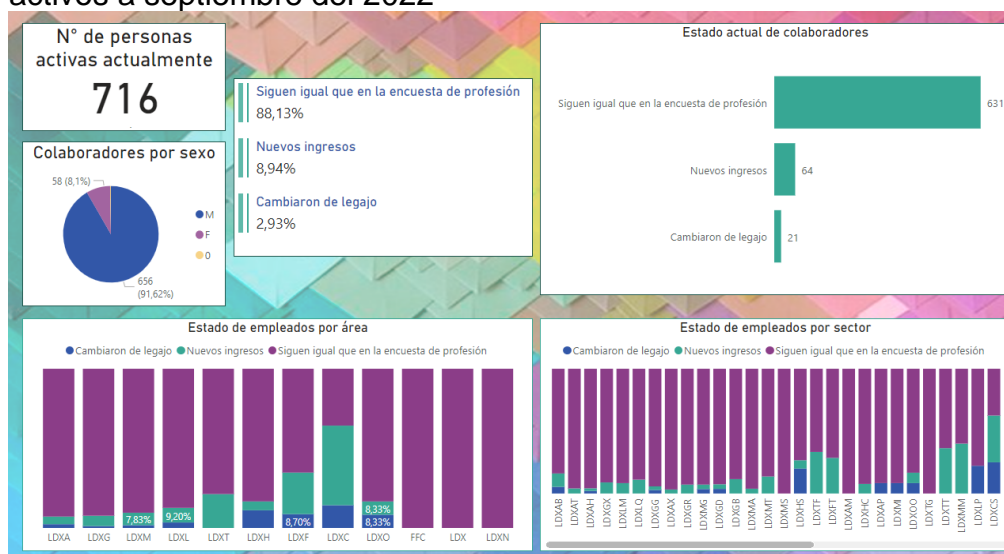


2_ Empleados que, si bien siguen trabajando en la firma, cambiaron de legajo. Esto puede suceder ya sea porque se efectivizó a la persona o bien porque se transfirió de planta temporal a planta permanente

Se aclara que por “efectivizar” se entiende que un colaborador contratado por una empresa tercerizada (pero que trabaja en la firma), pasó a ser contratado por la empresa bajo análisis

3_ Nuevos ingresos: son aquellas personas que no formaban parte del personal en septiembre del 2021, pero que se encuentran activos a septiembre del 2022. Teniendo en cuenta estos 3 perfiles, se generó un Dashboard del nivel de estudios. En la siguiente primera pantalla, se observa que de 716 personas activas al momento de la recolección de datos, solo faltan los datos de un 8.94% del personal ya que fueron nuevos ingresos respecto a septiembre del 2021. En consecuencia, se considera como buen punto de partida el 91.06% de los datos restantes sobre el nivel de estudios y áreas de desarrollo preferidas del personal activo a septiembre del 2022

Título: Estado general de la encuesta de profesión 2021 para colaboradores activos a septiembre del 2022



Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi

Los 3 tipos de situaciones presentadas anteriormente, se encuentran segmentadas tanto por área como por sector de la empresa, y también por el sexo del personal. Seguido de este primer acercamiento, se detalla el nivel de estudios para el personal activo en septiembre del 2022, sin contar los nuevos ingresos respecto al año anterior



Título: Nivel de estudios al 2021 para colaboradores activos a septiembre del 2022 (sin nuevos ingresos respecto al 2021)

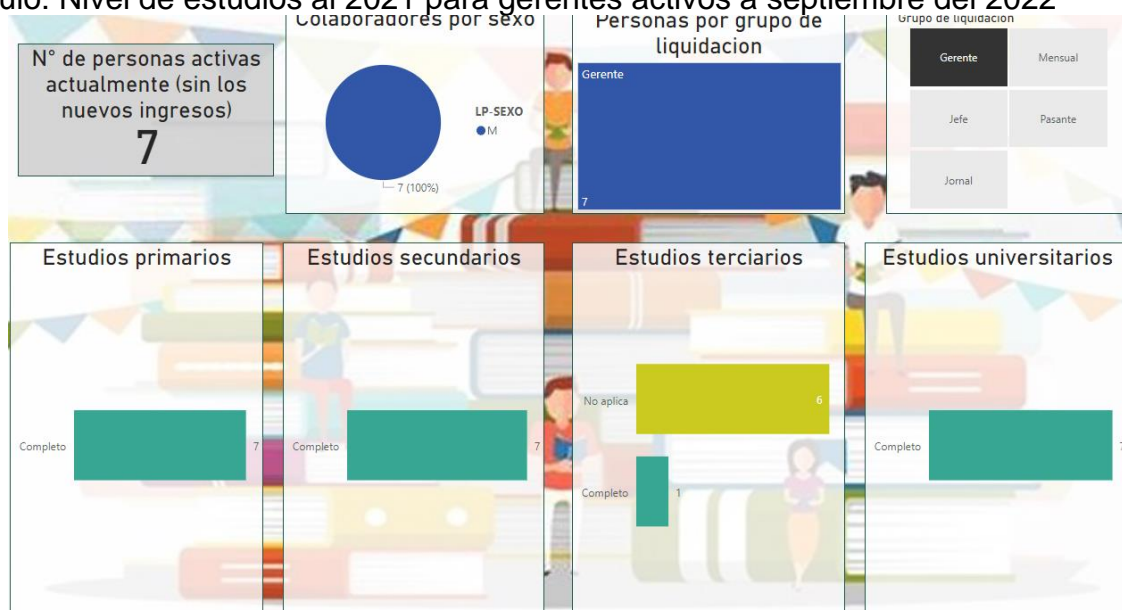


Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi

Dicha información se puede segmentar en función del sexo y del grupo de liquidación del trabajador.

Por un lado, se tiene que 1 de 7 gerentes finalizó un estudio terciario además del universitario

Título: Nivel de estudios al 2021 para gerentes activos a septiembre del 2022



Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi

Además, el 100% de ellos domina un nivel avanzado de inglés como se muestra en el siguiente tooltip



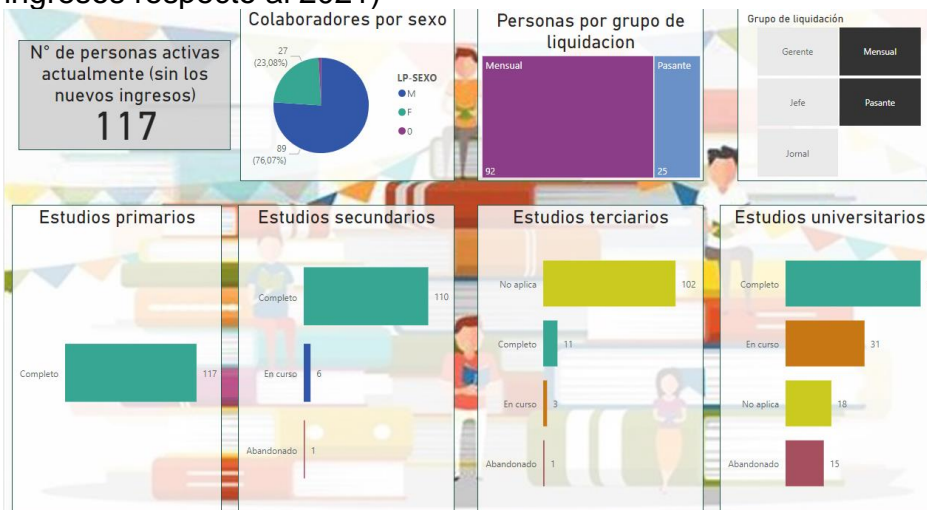
Título: Nivel de inglés al 2021 para gerentes activos a septiembre del 2022



Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

Respecto a los mensuales y pasantes se observa lo siguiente:

Título: Nivel de estudios al 2021 para los activos a septiembre del 2022 (sin nuevos ingresos respecto al 2021)



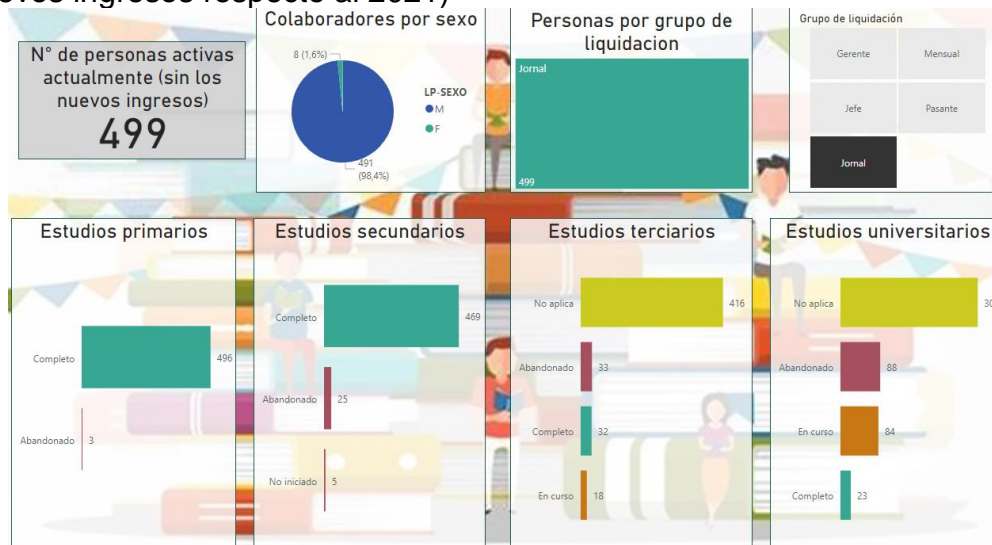
Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

Un 45.29% de ellos, completaron sus estudios universitarios y un 26.49% los tienen en curso. Es decir, más del 70% de mensuales y pasantes al menos están cursando una carrera universitaria

Por el contrario, se presenta una situación muy diferente para los jornales (aquellos que desempeñan sus funciones en las líneas de producción)



Título: Nivel de estudios al 2021 para jornales activos a septiembre del 2022 (sin nuevos ingresos respecto al 2021)



Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi

En lo que respecta a estudios universitarios, solo un 4.6% (23/499) de los jornales terminó su carrera y un 60.92% de ellos directamente no iniciaron una carrera universitaria.

Luego de esta descripción más detallada del nivel de estudios por tipos de personal en la empresa, se reafirma lo dicho respecto a que el principal punto no coincidente entre los líderes entrevistados, es el tipo de personal que tienen a cargo. Por esta característica se explican las diferentes expectativas para cada grupo.

Esto último se podría resumir con el siguiente código en vivo de uno de los líderes de producción:

“Yo los integro en las reuniones para que se sientan parte y escuchen lo que corresponda, pero cuando son temas relacionados a cambios importantes ¿Qué pueden aportar ellos?”

Es decir, en el caso de los colaboradores que no son jornales, se espera que por su nivel académico cuenten con mayores recursos cognitivos y/o teóricos para proponer ideas o mejoras en el área en el que se desempeñan. Por el contrario, de parte de los operarios se espera un elevado nivel de eficiencia y expertise en tareas repetitivas y que no requieren un elevado nivel de estudios

Ahora bien ¿Cómo impactan dichas diferencias en el silencio organizacional?

En el caso de los jornales, su “mudez” se expresa cuando no se interponen a una “directiva” emitida *inicialmente* por otro colaborador de diferente categoría a la suya. Por ejemplo: si un ingeniero se acerca a una de las líneas de producción a informar sobre un posible cambio de layout que se encuentra en proceso, y los operarios saben que esa forma ya se intentó anteriormente pero no dicen nada... ahí se observa la mudéz



Desde la perspectiva contraria; si un mensual conoce la existencia de un punto de mejora y tiene un aporte en mente que podría dar inicialmente una solución a ello ,pero no lo dice ... esa será la expresión de su mudez.

En consideración de tales factores que generan una diferencia en la forma en la que se exterioriza el fenómeno bajo estudio, se procede a ejecutar la siguiente técnica de recolección de datos cualitativos, solo enfocada en el personal que no es “jornal”.

- **Focus group**

Se llevaron a cabo 5 focus groups en total, solo uno de ellos tuvo una participación de 3 personas y el resto de ellos, se integraron por hasta 6 colaboradores de entre 20 y 54 años de edad

Como se mencionó en la sección de “hecho relevante” perteneciente a la “Observación”, el proceso de recolección de datos cualitativos se vio atravesado por un proceso de auditoría. En consecuencia, las confirmaciones de asistencia no se respetaban por cambios de último momento a los que los participantes se debían adaptar. Ésta fue la razón por la cual uno de los focus tuvo solo 3 integrantes.

En lo que respecta a la composición de cada grupo, se integraron por hasta una persona de cada sector (no coincidían personas que trabajaran en un mismo espacio o físico incluso). Éstos últimos se seleccionaban variando el tipo de función y ubicación física dentro de la empresa(refiriéndose a si el puesto de trabajo del colaborador, se encontraba dentro o fuera de la planta de producción).

Para incentivar la participación, se enviaron mails a sus correos corporativos comentando brevemente de qué trata la presente investigación, aclarando que solo la autora y su tutor manejarían los datos recopilados (no así la empresa) y garantizando el cuidado de sus respuestas por una nota de confidencialidad.

Durante los focus groups, se ofreció un break a los participantes para promover un ambiente más distendido dentro de las salas de reuniones, que por naturaleza generan un clima “formal”.

El primer contraste entre los participantes se observó en torno a al tipo de funciones. Los business partners y aquellos cuyas actividades están relacionadas en mayor medida con la producción, expresaron una mayor frecuencia de conflictos que las personas con funciones más centradas en un mismo departamento. Como aclaración, los business partners (de aquí en adelante “BP”) son colaboradores de un sector particular designados como tal para brindar soporte a un área diferente. Por ejemplo: una persona de sistemas puede estar designada al sector de ingeniería para ser un nexo entre las necesidades de este último y el departamento de IT

A continuación, se presenta una nube de palabras como resumen general de las 5 reuniones:



ejemplo. Esta preferencia se identificó tanto en hombres como mujeres menores a 31 años.

En contraste, las personas mayores a esa edad mostraban indiferencia respecto al punto anterior; de hecho uno de ellos manifestó “Esto es trabajo, aquí no se ponen sentimientos de por medio”. Incluso al referirse a los espacios de feedback de su líder hacia ellos, sentían que si el jefe no les hablaba , no necesariamente era malo porque podía significar que les tenían confianza.

Otro aspecto que emergió respecto al liderazgo fue la importancia que los participantes le asignaban a 2 características de su jefe:

- **Conocimientos o formación :** La coincidencia entre el conocimiento requerido para el puesto de jefe (ya sea de sector o área) y la formación académica del líder, se percibió como “necesaria” por los participantes. Se espera que una mayor consistencia entre ello, posibilita un mejor acompañamiento para cada integrante del equipo y conlleva a mejores resultados para el equipo en general
- **Personalidad:** Si bien la característica anterior se considera necesaria, no es suficiente. Los participantes expresaron que lo ideal es que el jefe tenga una personalidad fuerte para poder “plantarse mejor” cuando se tengan que escalar a la gerencia proyectos que surgen de los equipos

Por otra parte, en todas las reuniones emergió un descontento por la excesiva carga de tareas a realizar en tiempos que no son coherentes para las mismas. Adicionalmente, los participantes notaban un desbalance entre el desgaste que les generaba esa presión del tiempo y los resultados posteriores al cumplimiento de la tarea. En relación a esto, uno de los colaboradores manifestó lo siguiente:

“ Particularmente en mi equipo creo que todo el mundo coincidía en qué a veces las prioridades ,las decisiones por ahí del anterior jefe, eran como más enfocadas a otras cosas o tal vez más al *mostrar* y una vez que se mostraban esas cosas era como "okay ya pueden dejar de hacerlo"... y no está bueno eso”

Finalmente, se destacan las reuniones como espacios claves para generar tanto encuentros como desencuentros en el equipo.

La mayoría de los sectores vinculados con la producción, generan reuniones diarias por la mañana (algunos incluso las repiten en el turno tarde) para dar seguimiento a tareas operativas o para plantear necesidades de apoyo. Los sectores que no están vinculados con la producción, usualmente optan por reuniones semanales como seguimiento.

Los principales puntos de mejoras identificados son:

-Cumplimiento de la frecuencia: en ocasiones sucede que se programan reuniones de equipo, las 2 primeras semanas se ejecutan adecuadamente y al final empiezan



a cancelarse (porque se requiere terminar tareas más urgentes) o bien baja la participación de algunas partes

- Sostenibilidad del objetivo: Similar a lo anterior, se observa que al planificar el objetivo de las reuniones no se logra la suficiente adhesión por parte del equipo. Por lo tanto, eso ocasiona que con el paso del tiempo, se dé espacio para temas que no eran de incumbencia para esa reunión

- Cumplimiento de tiempos: El factor anterior, causa que no se respete la agenda pactada y por lo tanto las reuniones terminan siendo innecesariamente extensas para el equipo.

- Dirección de la comunicación: en algunos casos, las reuniones son percibidas solo para “bajar información” de los superiores hacia el equipo. En estos casos, se perciben como una pérdida de tiempo porque si no se genera un espacio de discusión, se podrían informar ciertos temas por otro medio

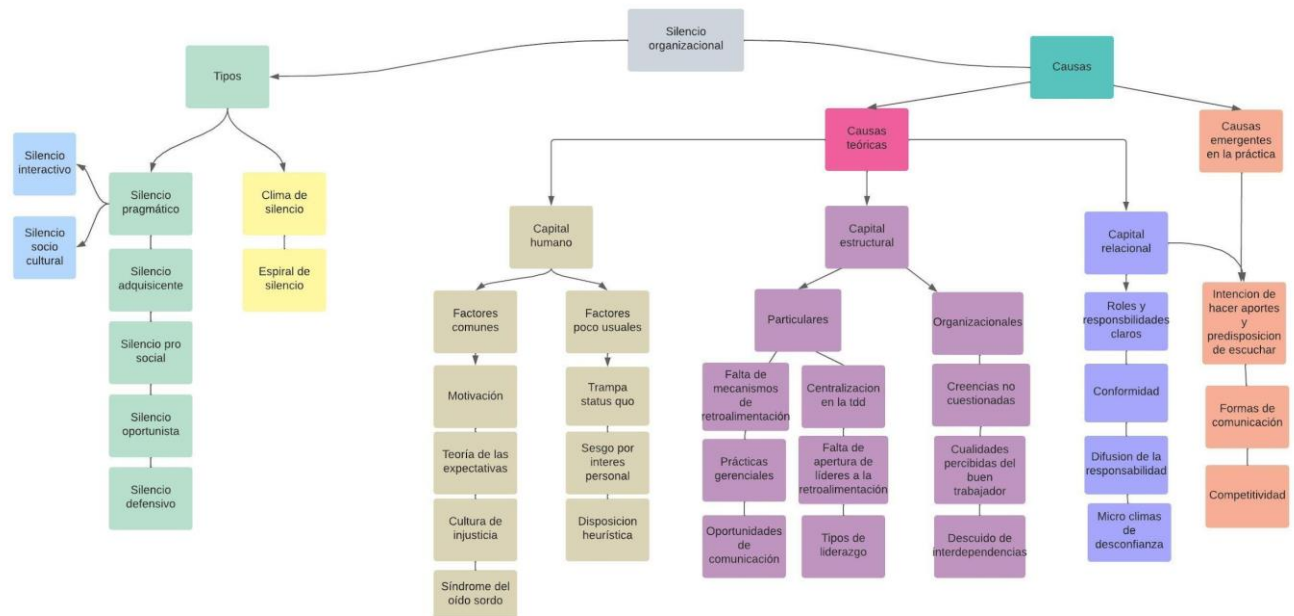
Como principales ventajas se destacan:

- Alineación: Tomar 10 minutos del día y explotarlos para lo que se plantea inicialmente, resulta muy útil para los participantes ya que pueden coordinar mejor como equipo
- Comunicación informal: En los equipos con buen clima , se destaca la charla personal previa al inicio formal de la reunión
- Colaboración: Se genera un espacio optimo como punto de partida para pedir soporte al resto del equipo en el caso de que sea necesario

Luego de finalizar el análisis de la primera etapa de recolección de datos cualitativos, se presenta un mapa cognitivo que resume las dimensiones de la mudez organizacional identificadas tanto en el marco teórico como en la empresa bajo estudio



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.

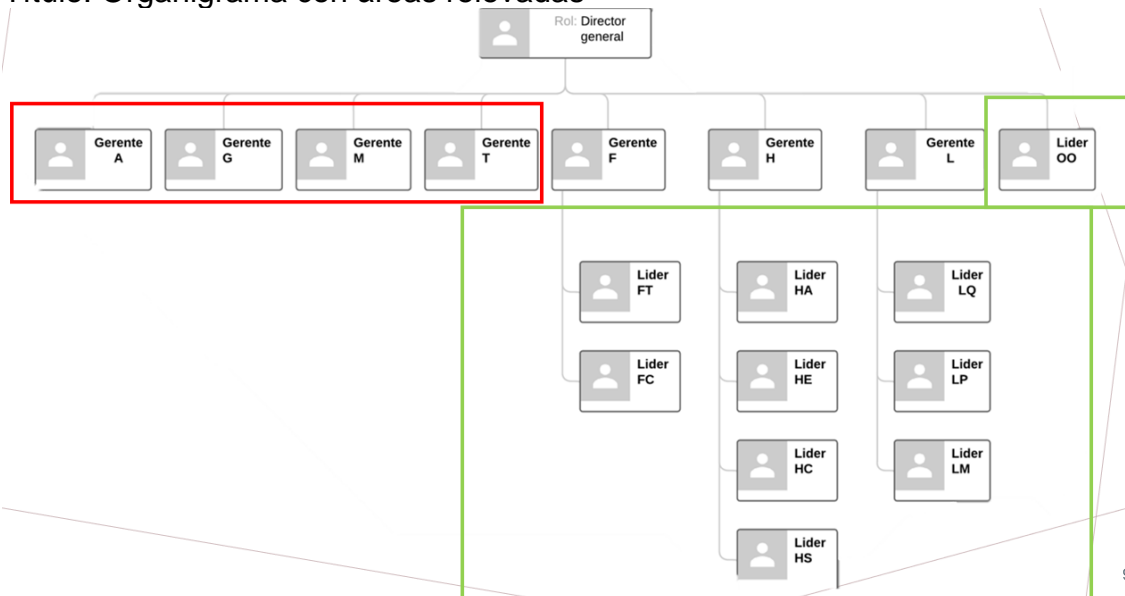
Análisis de los resultados cuantitativos

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”

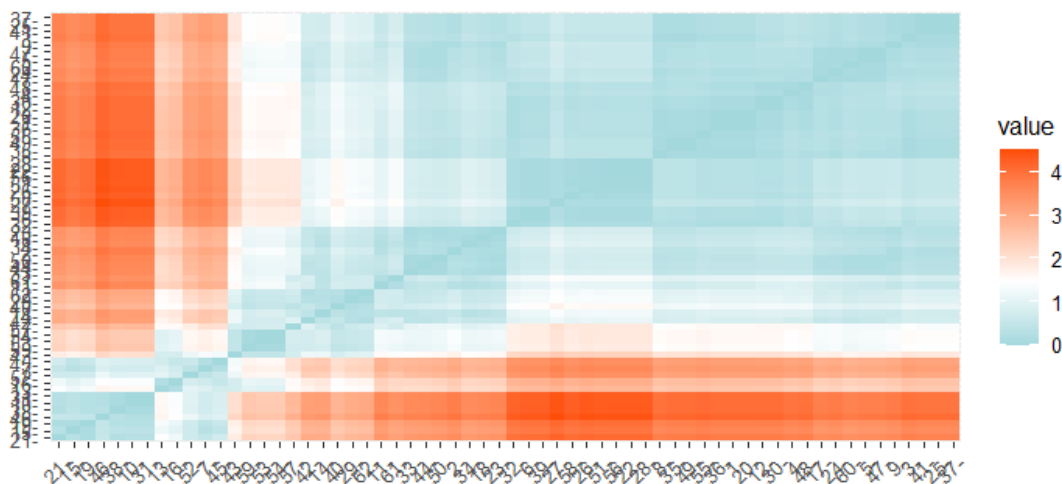
También se destacaron tiempos acotados para responder la encuesta y que la misma era muy larga. No obstante, para lograr captar todas las variables emergentes de los focus groups, era necesaria tal extensión

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



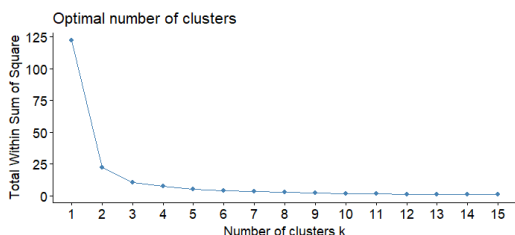
Fuente: Elaboración propia mediante software R

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.

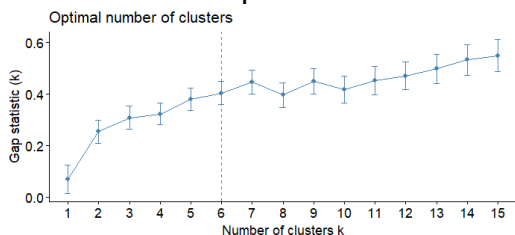
Para definir el número de clúster se ejecutan los siguientes 3 índices:

Título: Número óptimo de clústeres según el índice wss



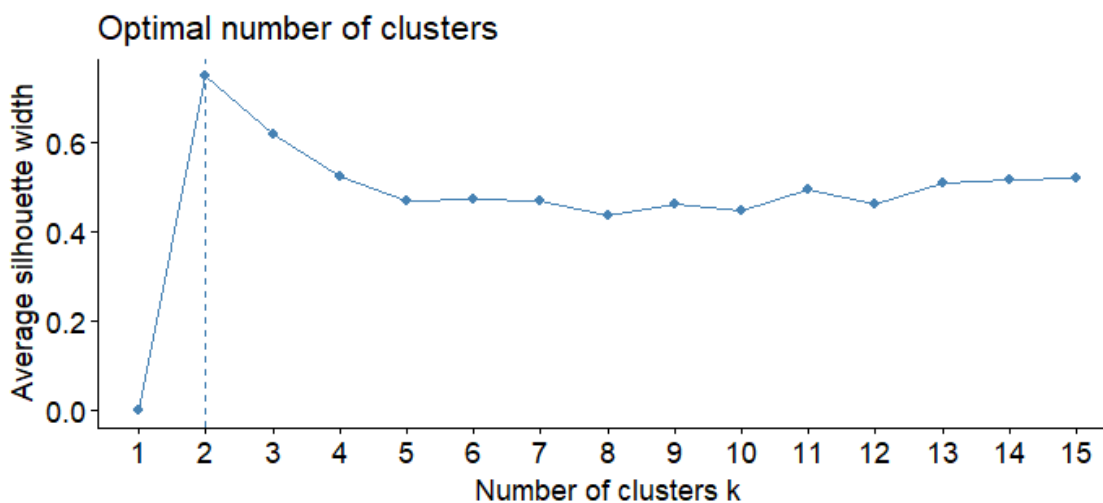
Fuente: Elaboración propia mediante software R

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

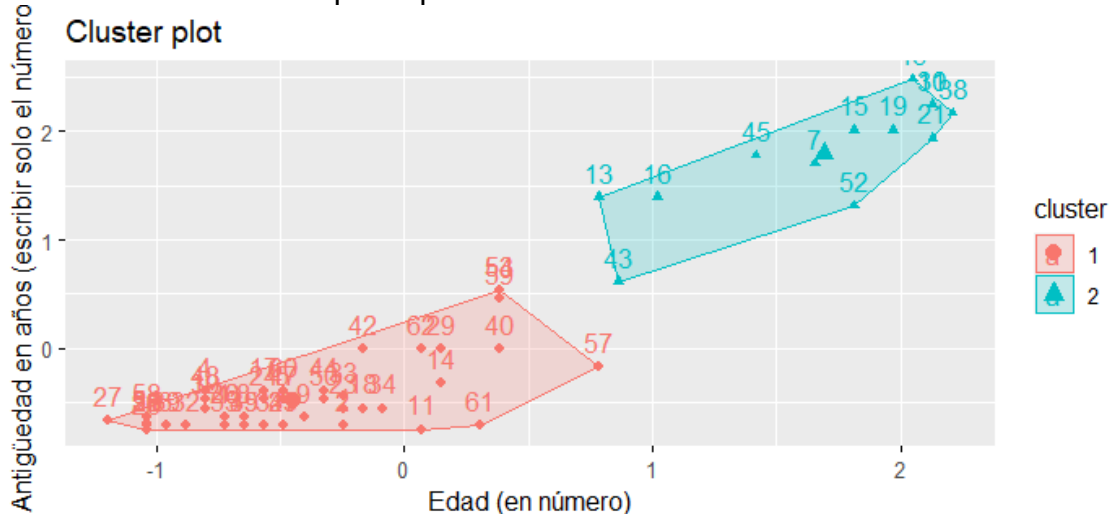


Fuente: Elaboración propia mediante software R

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

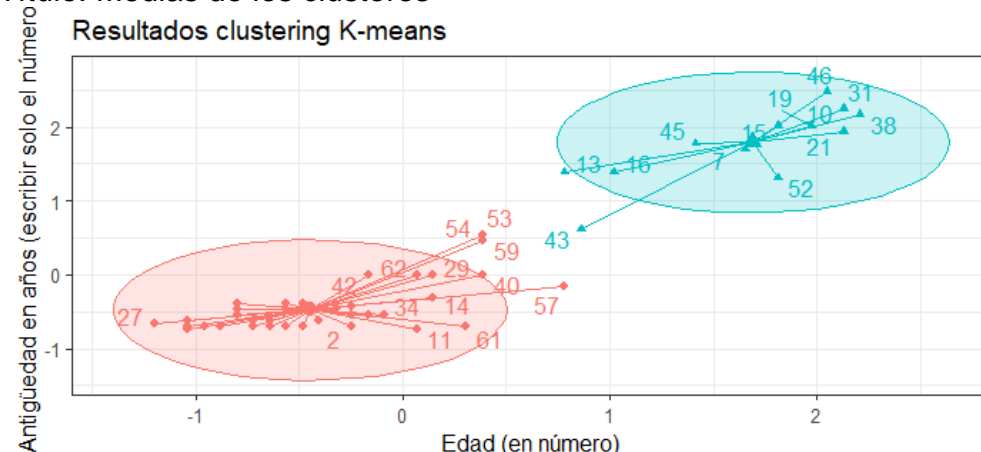


Título: Clústeres de los participantes mensuales



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

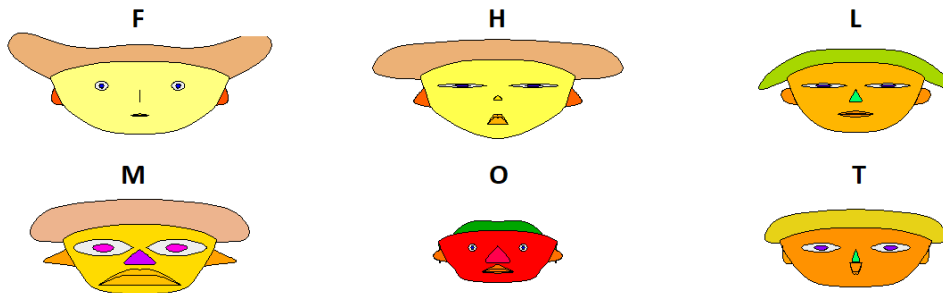
Fuente: Elaboración propia

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

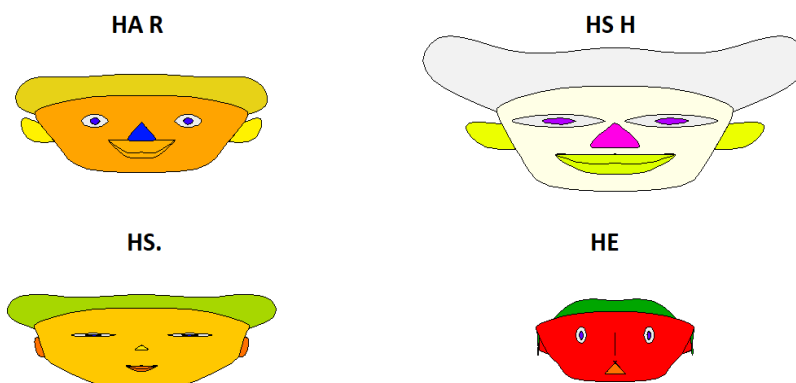
Por otro lado, F y H coinciden en presentar un mayor grado de síndrome del oído sordo. No obstante, por el ancho de los ojos se observa que en F hay una menor percepción de favoritismo que en H y L

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

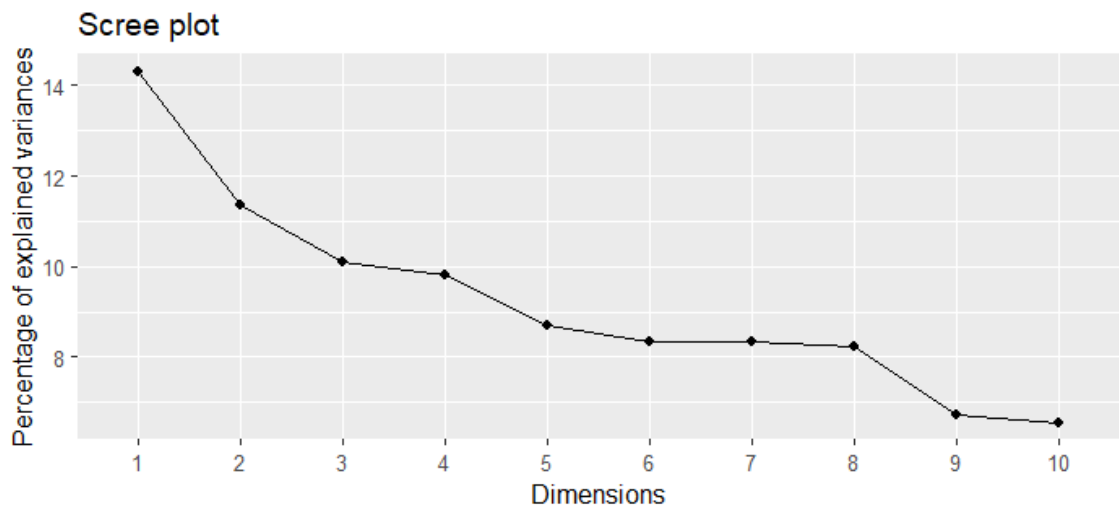
De manera análoga, la situación casi ideal de HE debe interpretarse con cuidado al compararla con otros sectores ya que solo cuenta con 2 personas en el sector que no son líderes, pero solo una de ellas estaba en condiciones de responder el cuestionario (dado que la otra persona no contaba ni con un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

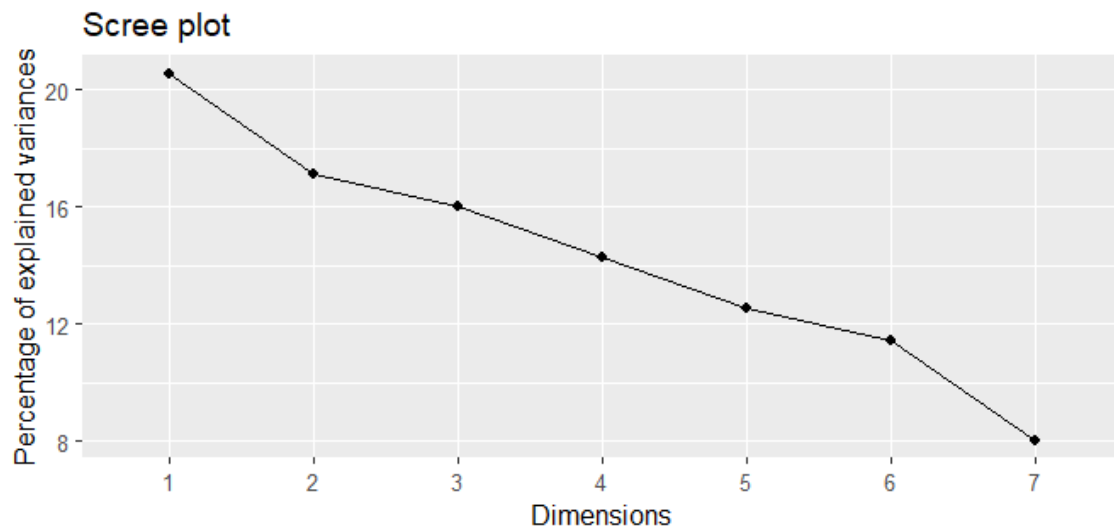
Título: Porcentajes de la explicación de la varianza por dimensión



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”.

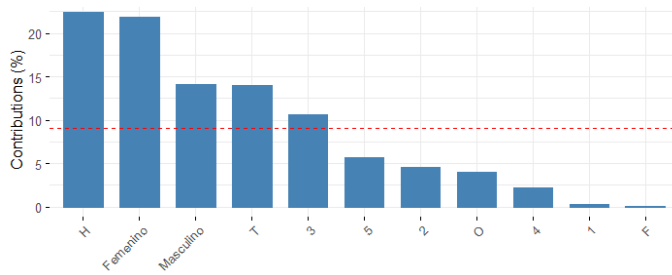
Título: Porcentajes de la explicación de la varianza por dimensión para áreas claves



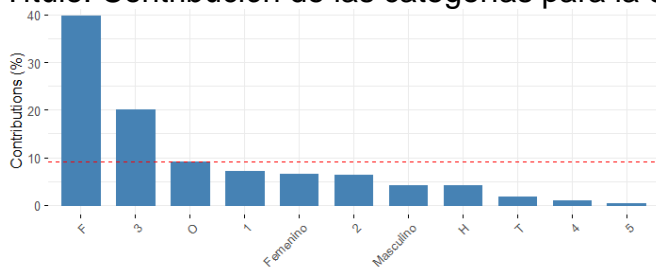
Fuente: Elaboración propia mediante software R

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

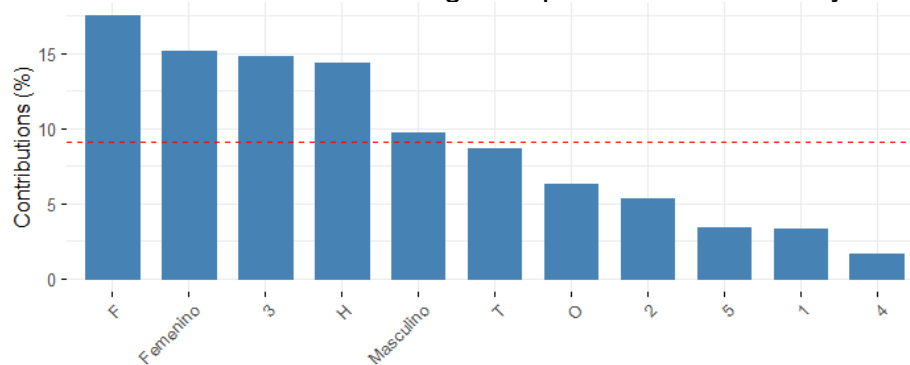
Título: Contribución de las categorías para la dimensión 1



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

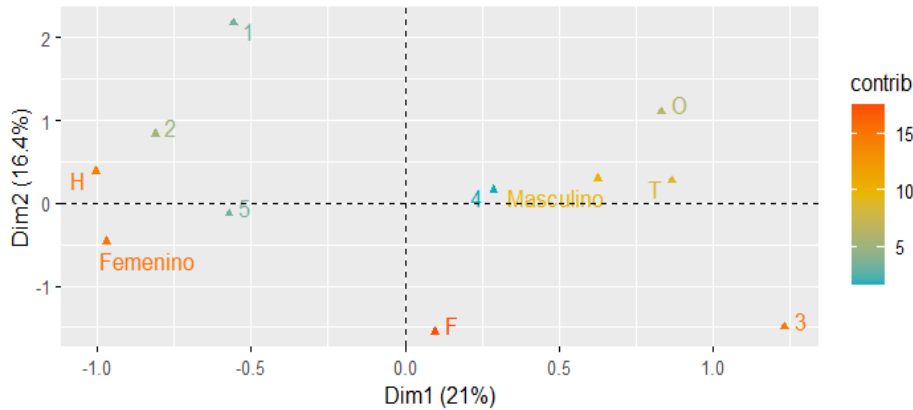
Particularmente, respecto a las contribuciones en la dimensión 1 se contempla que el área H y el sexo femenino son las 2 primeras categorías con mayor contribución a la dimensión. Esto tiene sentido según lo observado en el campo, ya que tanto en la rutina diaria como en las respuestas del cuestionario “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

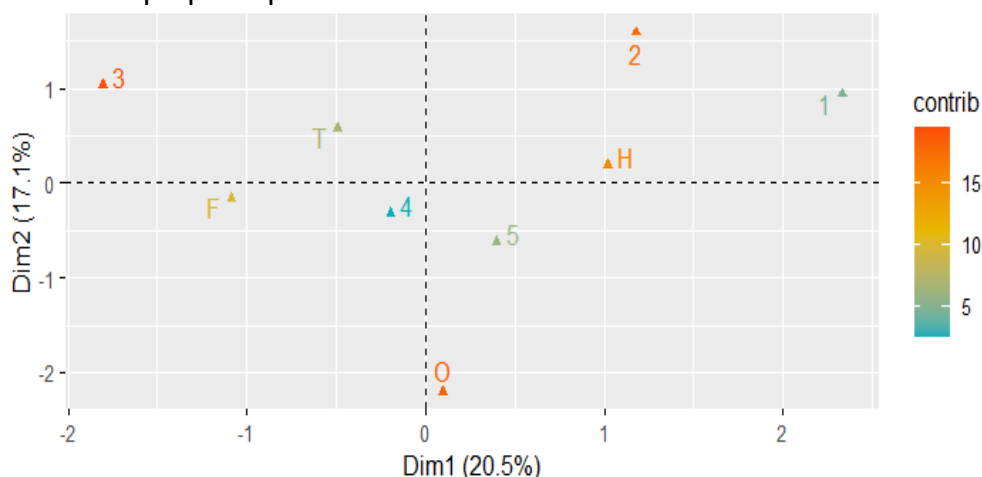


Fuente: Elaboración propia mediante R

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

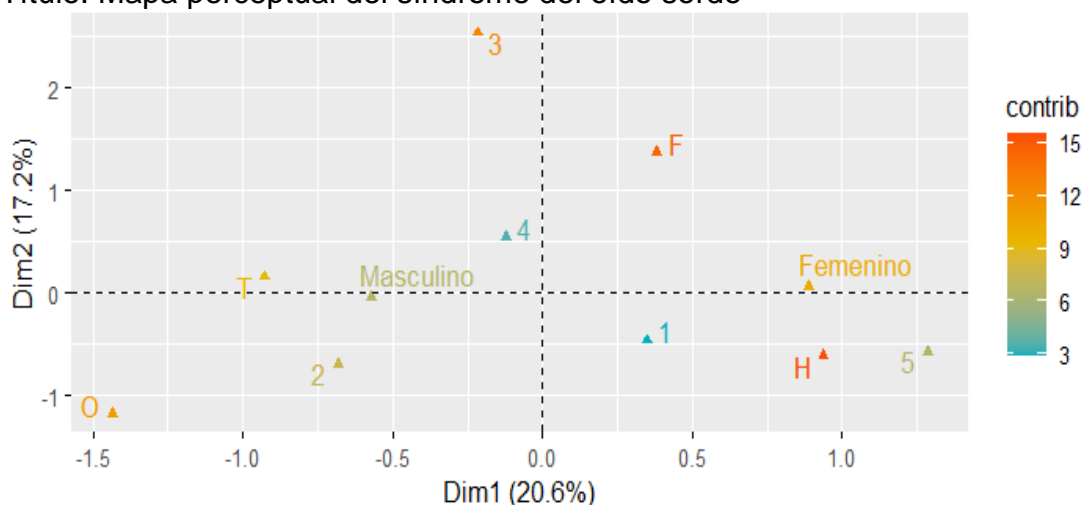
En el otro extremo se encuentra el área H. Si bien se corresponde en mayor medida con el puntaje 2 y se encuentra en la sección superior de la dimensión 2, está muy cerca del eje horizontal y en el medio de los puntajes extremos 1 y 5 que presentan menores niveles de contribución que el 2 (pero un mayor 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

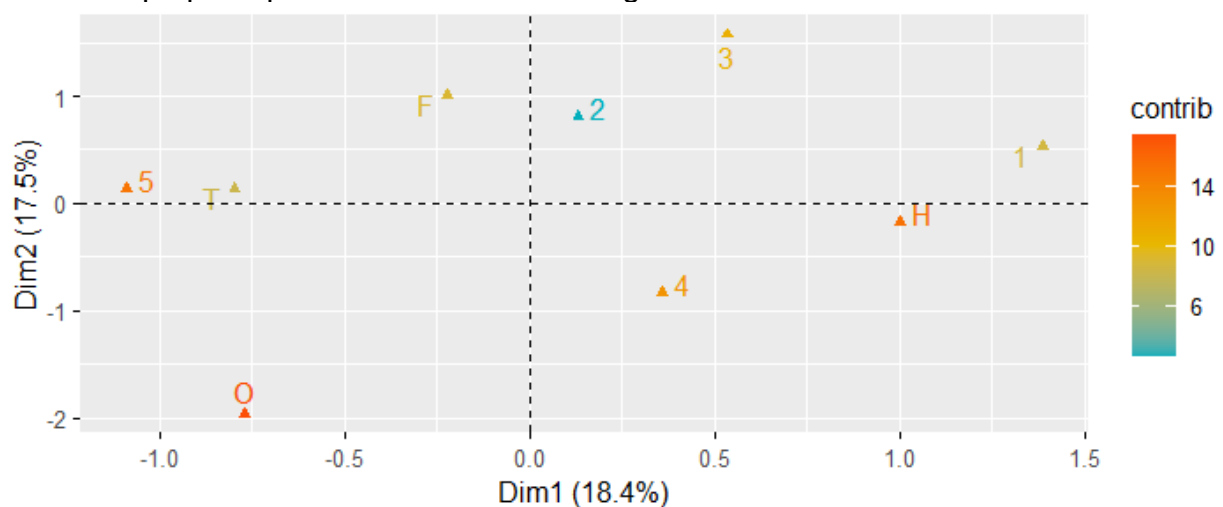


Respecto a la primera causa “síndrome del oído sordo” interpretada como el conocimiento de una situación comunicada por el colaborador y la inexistencia de un plan de acción para darle solución (desde la percepción del empleado), se explica un 37.8% de la variabilidad en conjunto con las áreas claves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

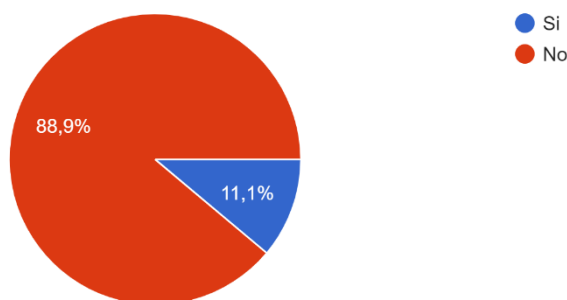
Como se mencionó anteriormente 46 de 53 ítems totales, se referían al estudio propiamente dicho del fenómeno. Según el organigrama de áreas relevadas descrito al inicio del análisis cuantitativo, el objetivo de la muestra eran los 10 líderes de sectores críticos enmarcados por un recuadro verde.

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

Si en este punto sigue atento , responda : ¿1 + 1 = 9?

9 respuestas



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

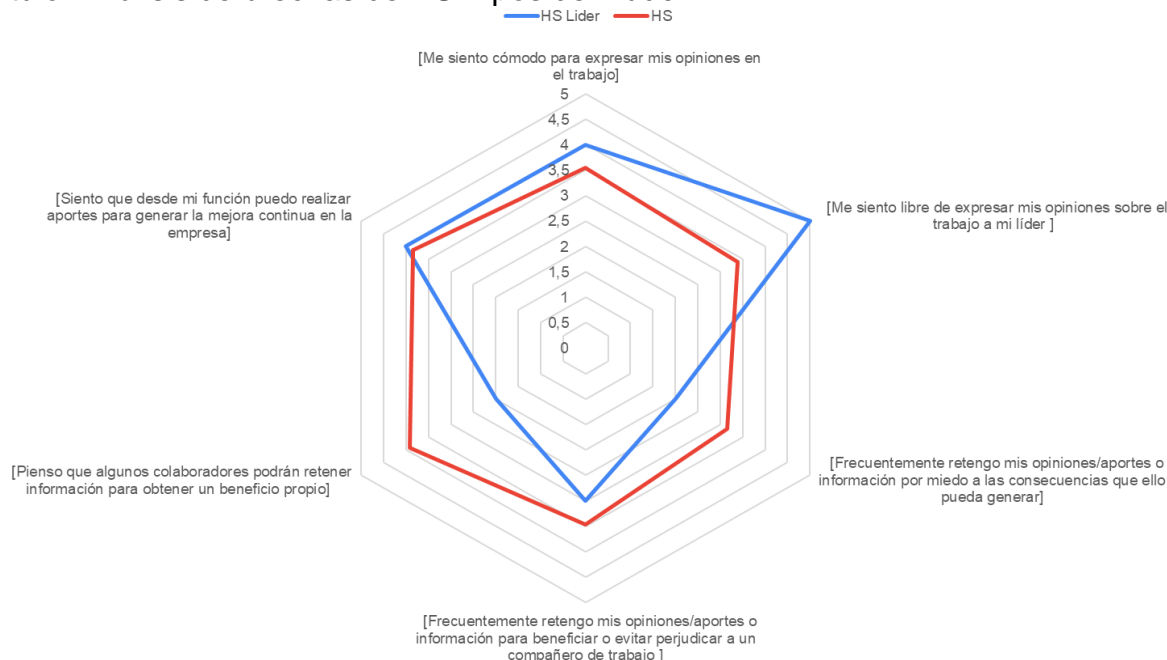
Afirmaciones	HS Lider	HS	HC Lider	HC	HE Lider	HE	HA Lider	HA	OO Lider	OO
[Frecuentemente se realizan reuniones con líderes y compañeros para compartir información y generar un espacio de discusión]	3,00	3,08	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,25	5,00	4,40
[En nuestro sector contamos con mecanismos de retroalimentación 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



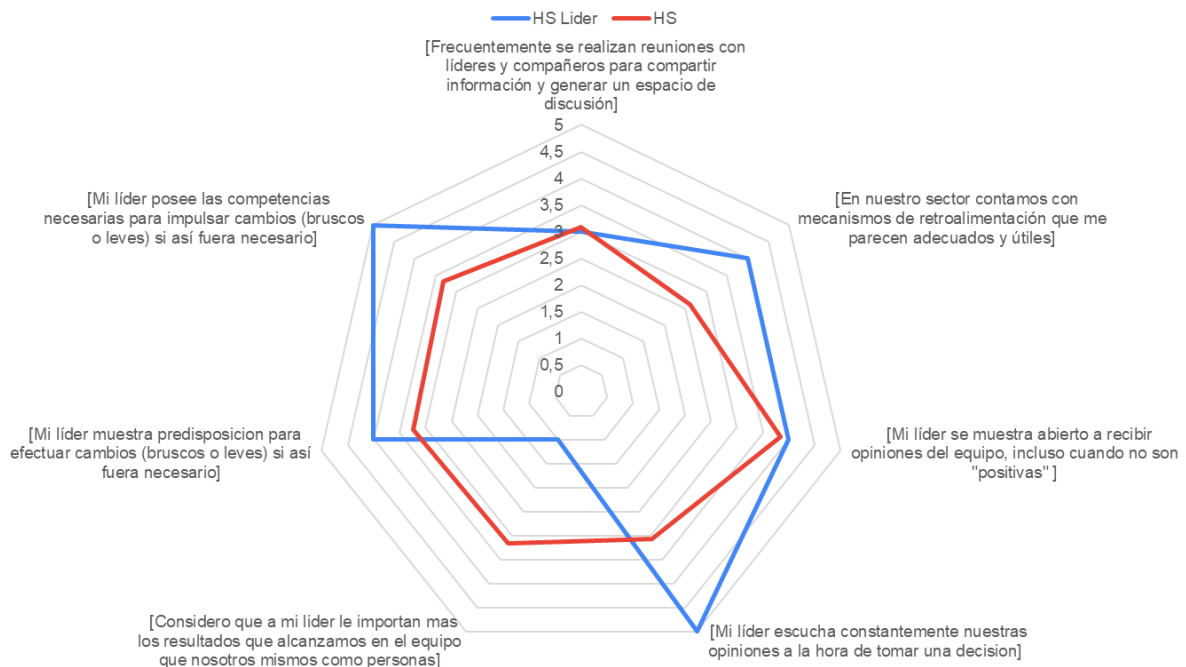
Fuente: Elaboración propia

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

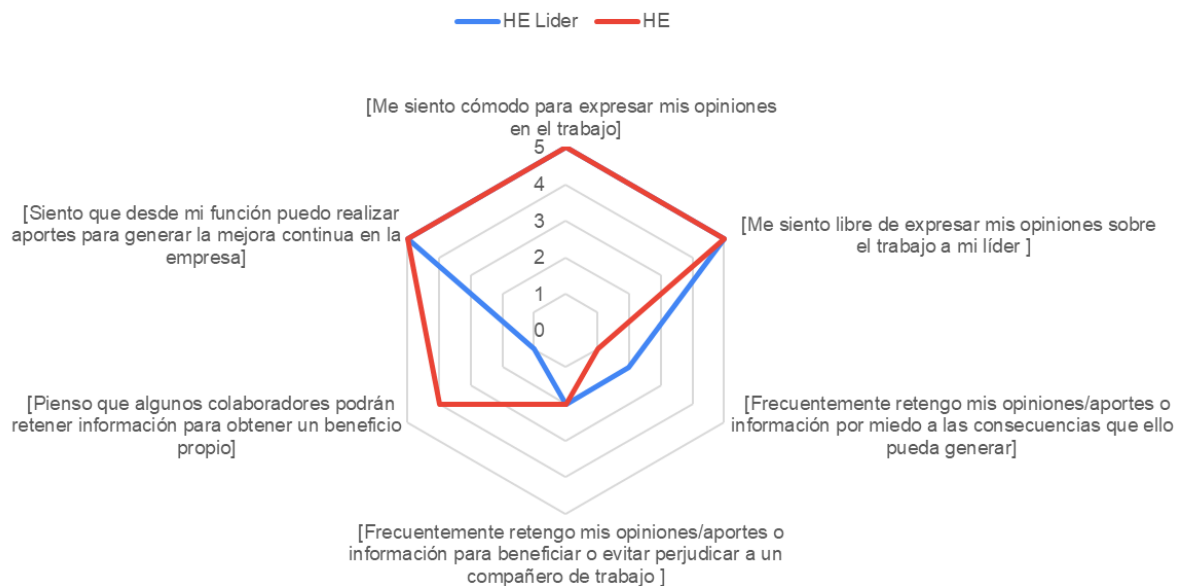
Los 2 puntos donde se observan coincidencias entre ambas partes son:

- ✓ “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

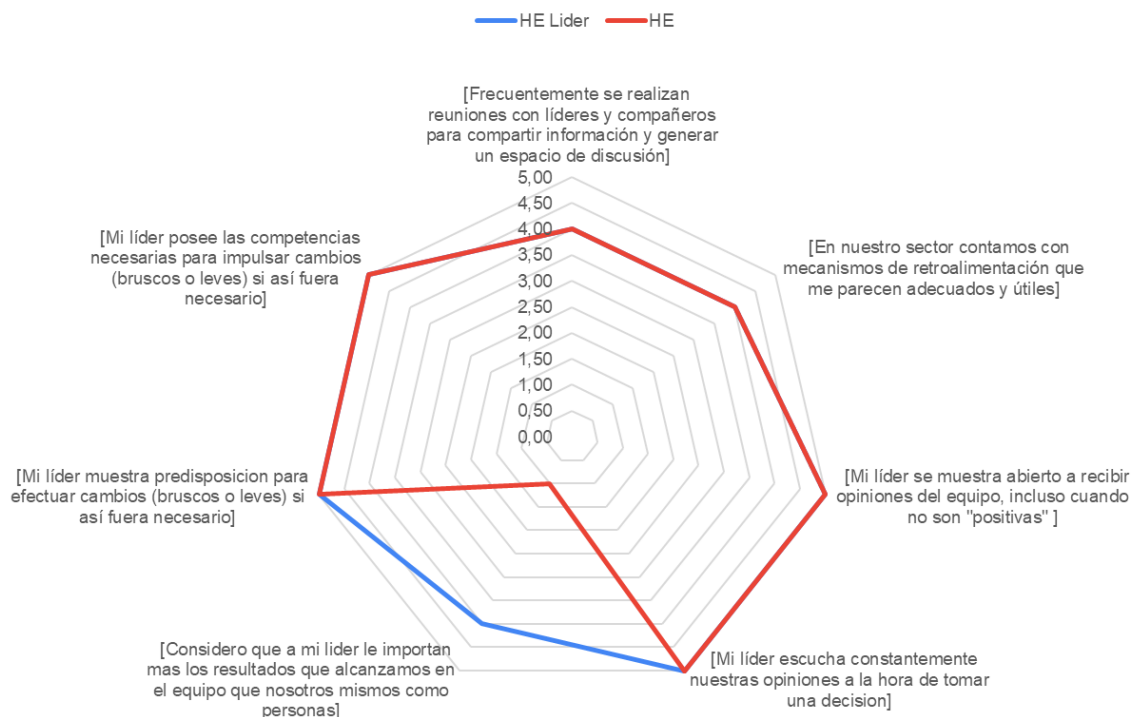


Título: Análisis de brechas de HE-Tipos de mudez



Fuente: Elaboración propia

Título: Análisis de brechas de HE-Causas de mudez



Fuente: Elaboración propia

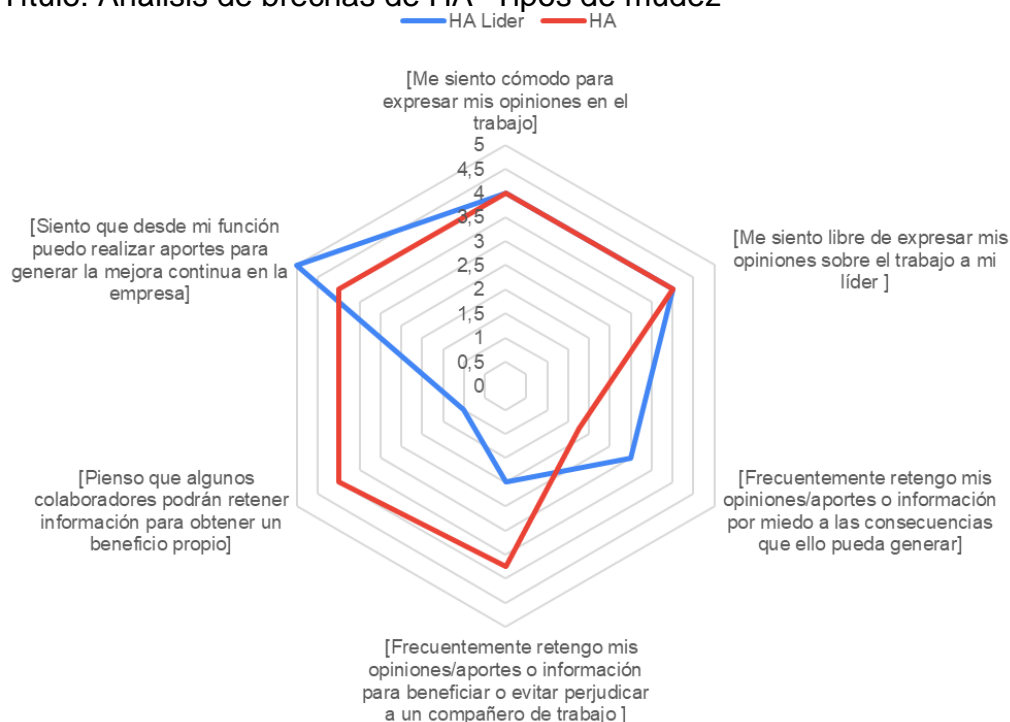
El extremo opuesto al caso anterior es el del sector HE. Particularmente se observa una mayor diferencia en las percepciones respecto al silencio oportunista y en cuanto al estilo de liderazgo orientado a resultados, la mayoría de los ítems coinciden a la perfección. No obstante, (como ya se mencionó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

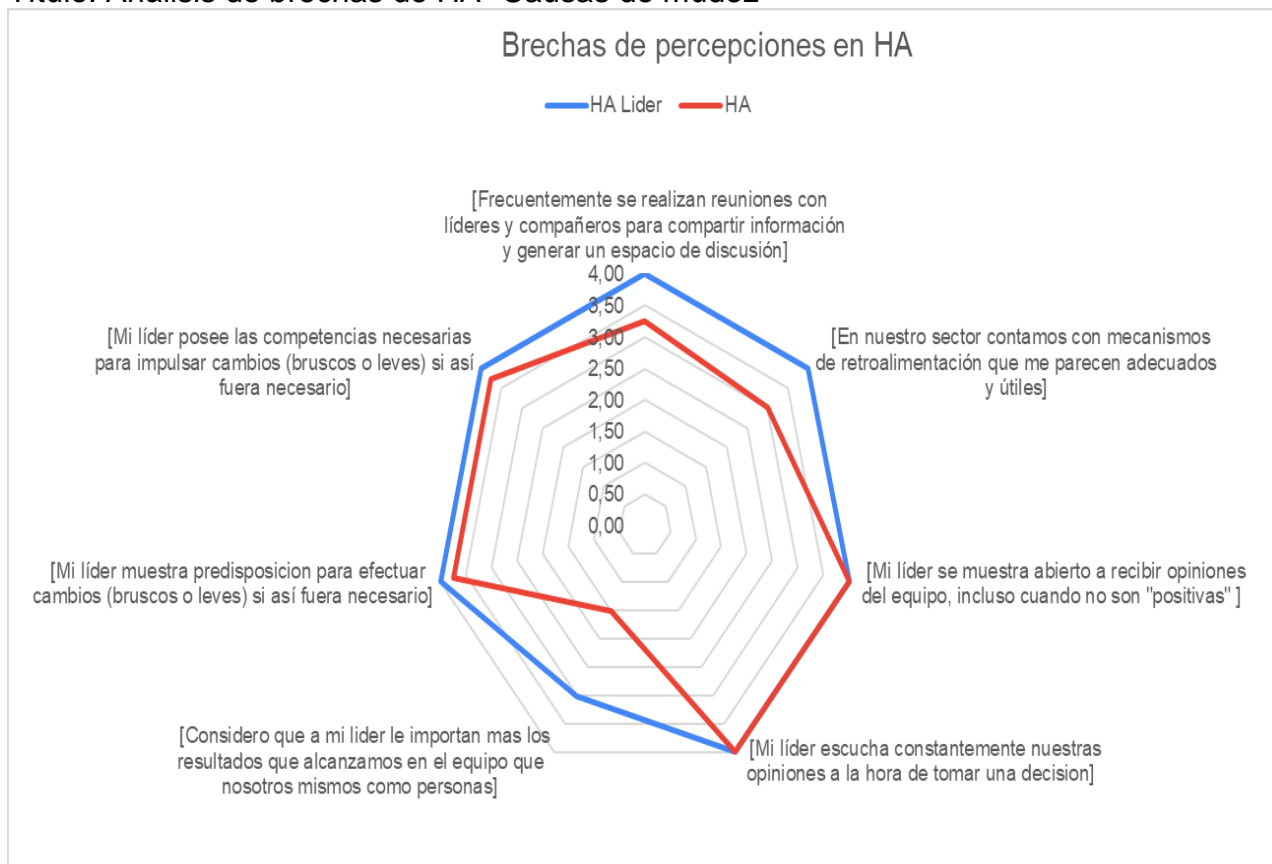
Título: Análisis de brechas de HA- Tipos de mudez



Fuente: Elaboración propia



Título: Análisis de brechas de HA- Causas de mudez



Fuente: Elaboración propia

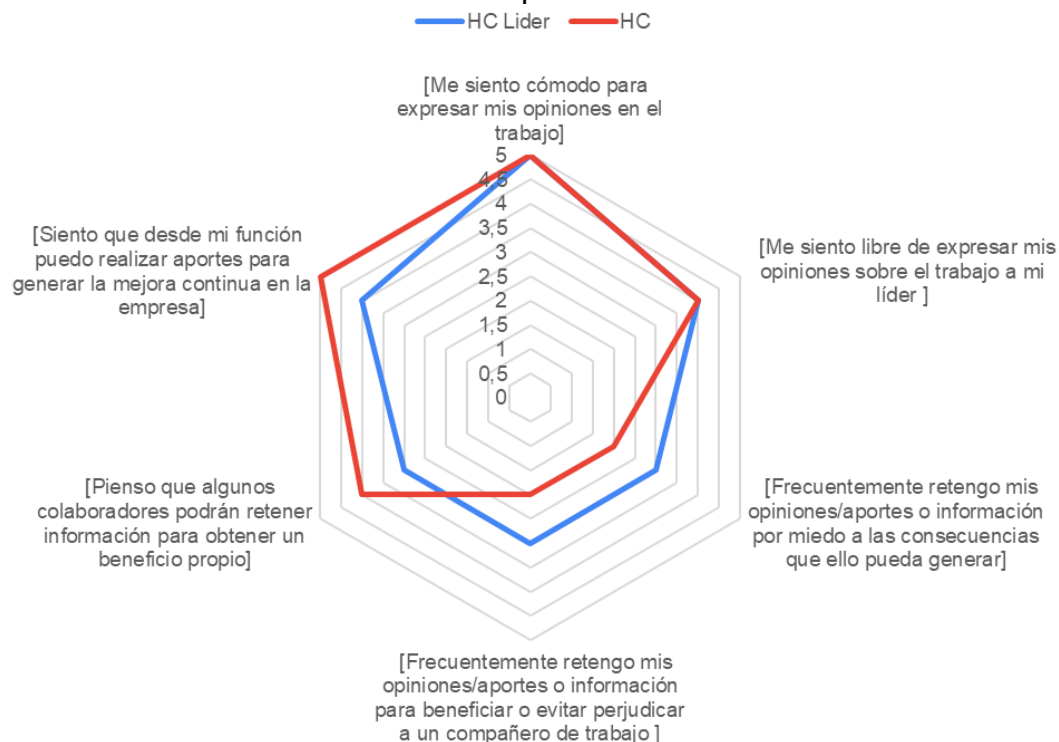
En el caso de HA, es un sector con una mayor cantidad de integrantes en su equipo que HE y HC, por lo tanto resulta más conveniente para comparar con respecto a HS.

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

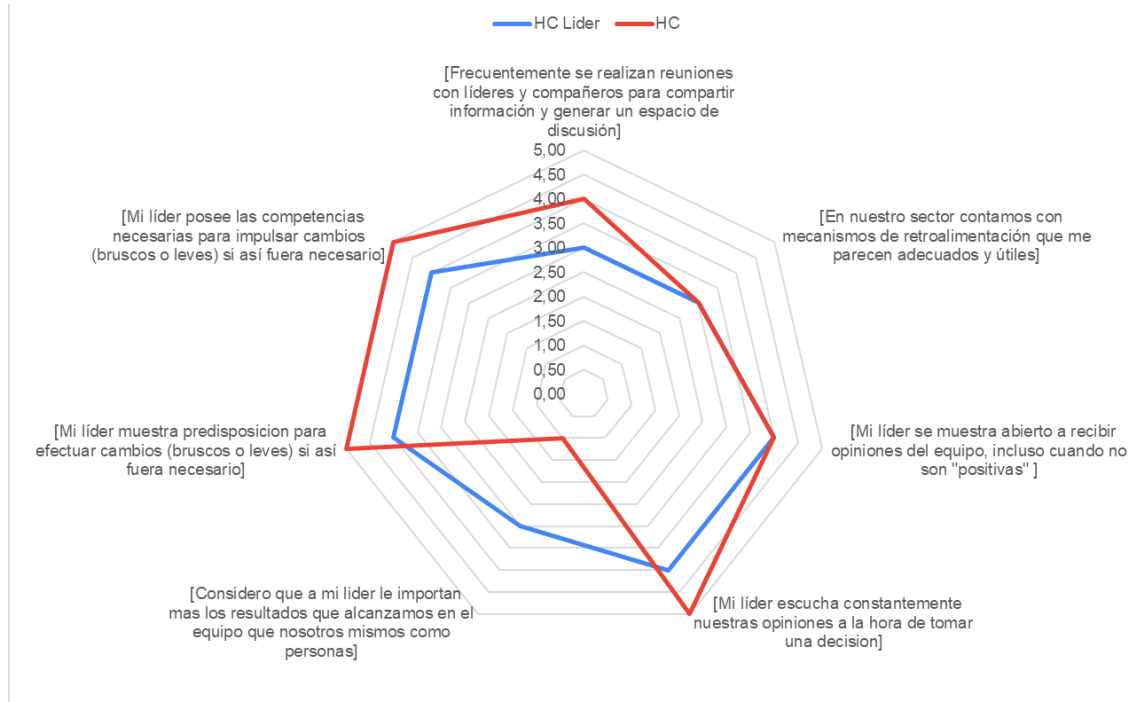


Título: Análisis de brechas de HC-Tipos de mudez



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)

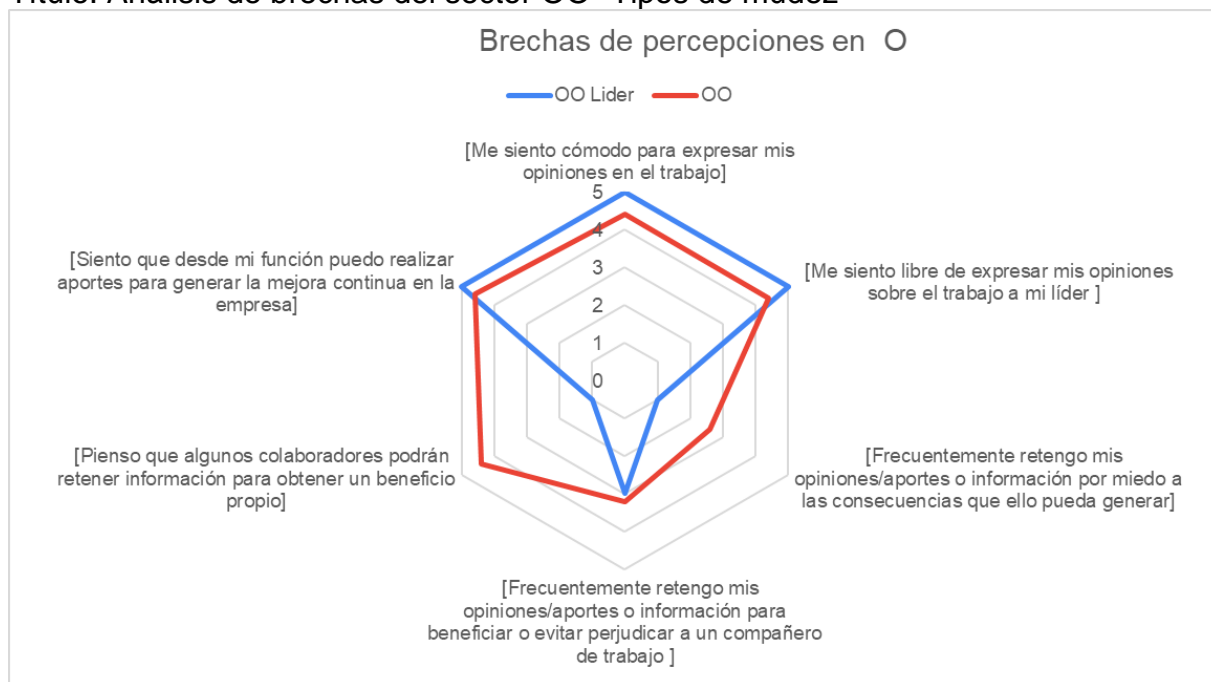
En conclusión, el área H agrupa funciones propias de recursos humanos. Dos de ellas son más “soft” (HE y HC), y los sectores restantes (HS y HA) se encargan de funciones más “duras” comparativamente hablando.

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”

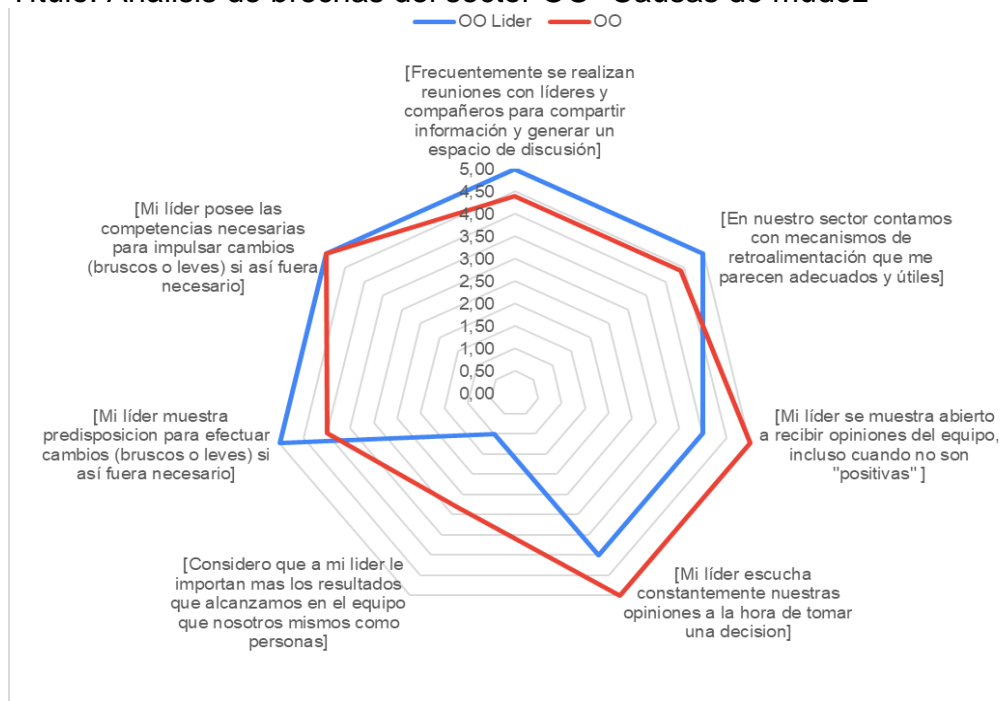
Título: Análisis de brechas del sector OO- Tipos de mudez



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:
 - Retroatimentación(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



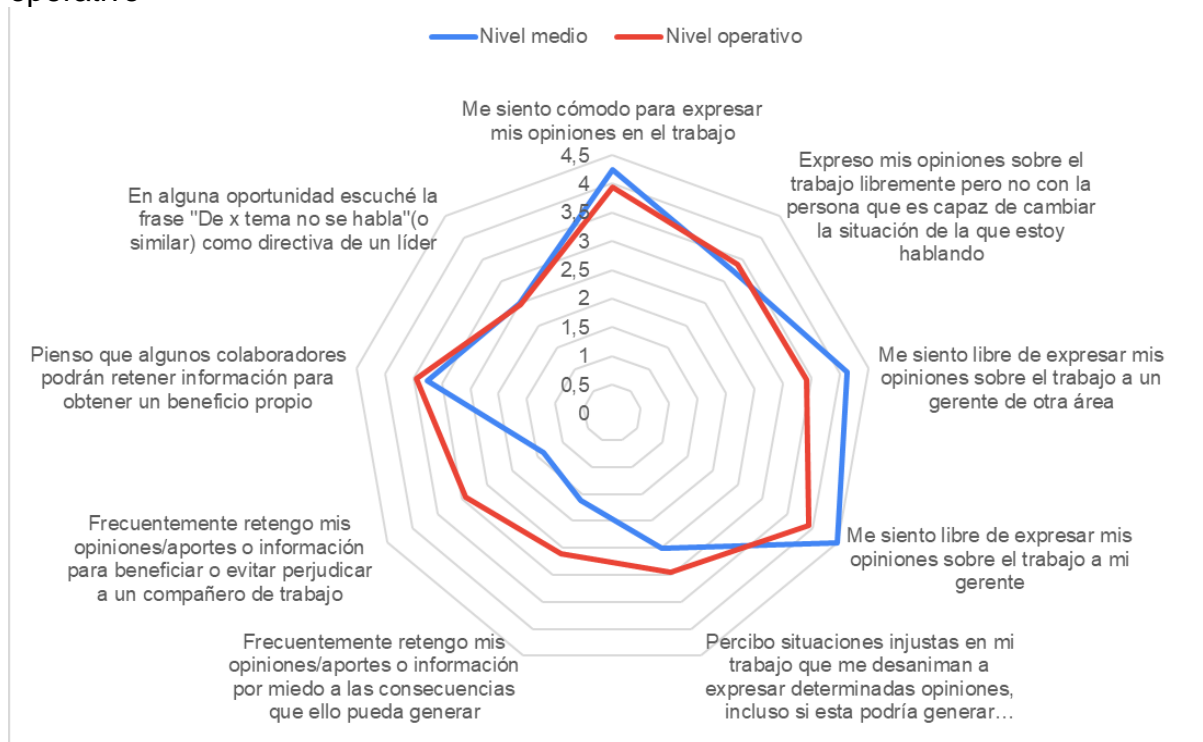
Mi líder se muestra abierto a recibir opiniones del equipo, incluso cuando no son "positivas"	4,625	3,971014
Mi líder escucha constantemente nuestras opiniones a la hora de tomar una decisión	4,75	3,753623
Considero que a mi líder le importan más los resultados que alcanzamos en el equipo que nosotros 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



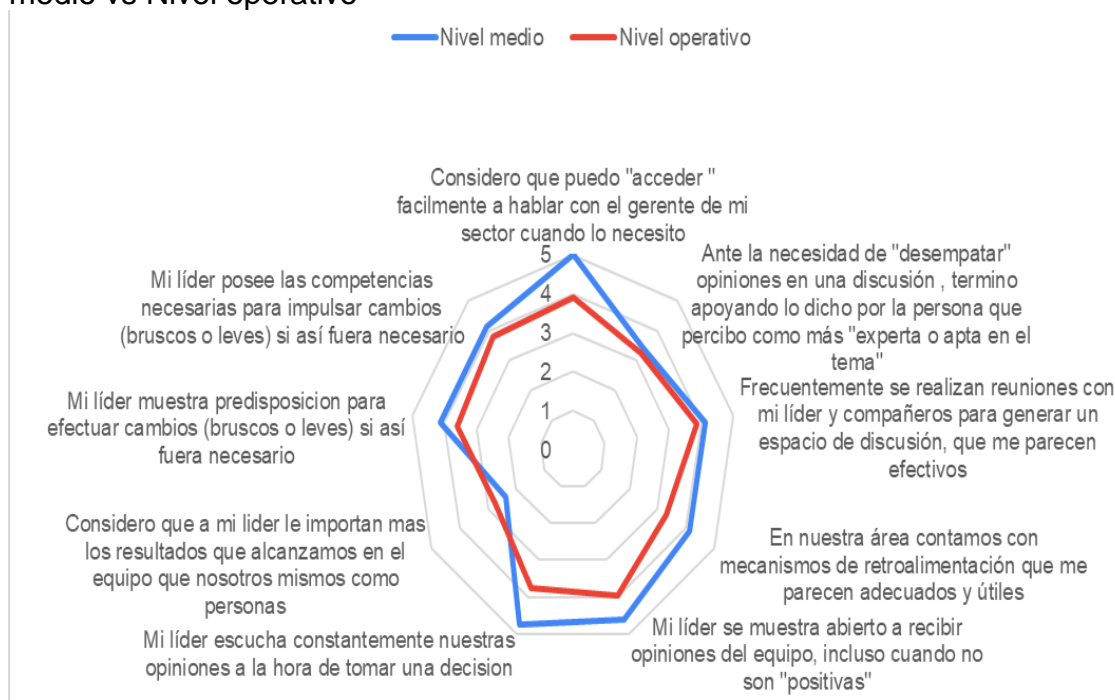
Fuente: Elaboración propia

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 lideres de mandos medios



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



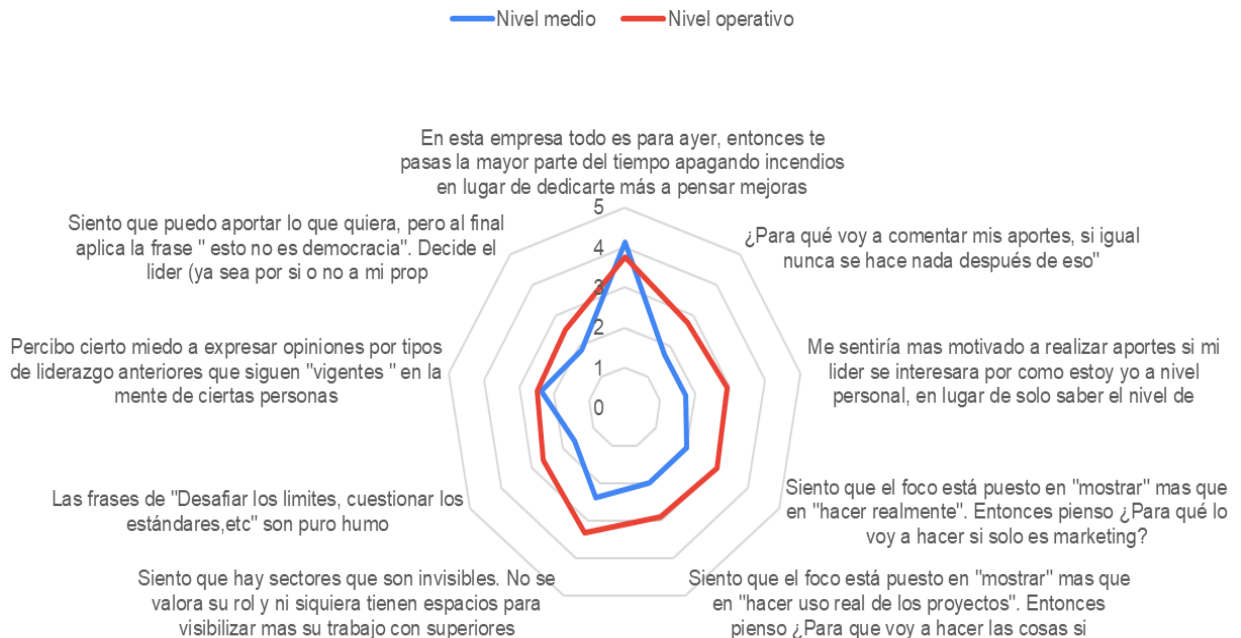
Fuente: Elaboración propia

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

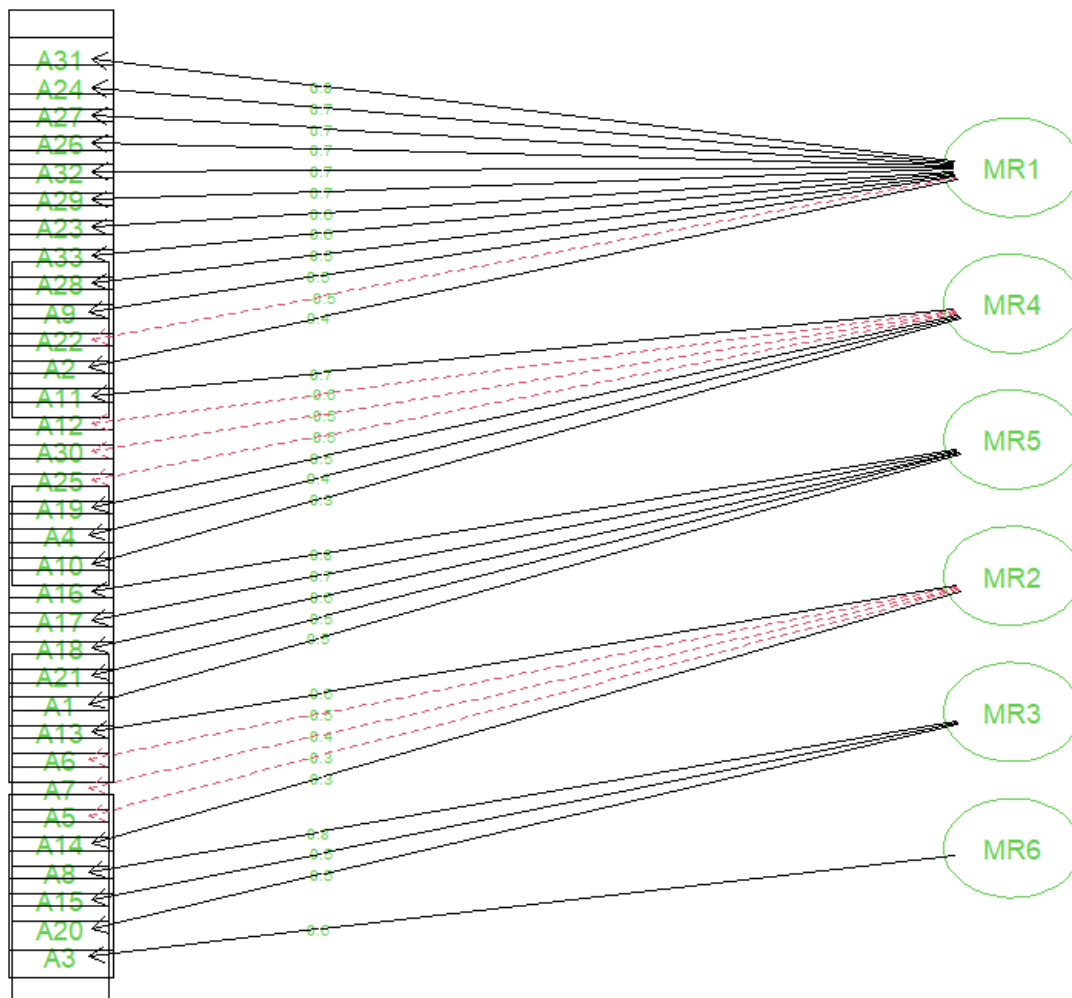
Test of the hypothesis that 6 factors are sufficient.
The p-value is 0.00552

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	Liderazgo y accesibilidad
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	MR5	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	0.159	-0.124	-0.276	-0.318	0.266	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	0.586	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	-0.315
A28	0.500	-0.153	-0.314	-0.037	0.012	-0.152
A29	0.668	-0.063	-0.108	-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?