



El silencio habla, cuando el docente calla

INGRID PAOLA CORTÉS-PARDO

PhD. En Dirección de Empresas. Magíster en Mercadeo. Docente de la Universidad Autónoma de Occidente.

ipcortes@uao.edu.co

GABRIELA DELGADO Y LINA PERDOMO

Estudiantes Mercadeo Internacional y Publicidad. Universidad Icesi.

gabidelgado9512@hotmail.com; linaf.perdomo@gmail.com

Resumen

Muchos de los problemas que deben sortear las organizaciones parten de la comunicación, y en el caso de las universidades, la situación no es distinta, pues estas organizaciones cuentan con dos grandes grupos de trabajadores: el personal administrativo y el personal docente; por su labor diaria, se pueden generar tensiones, y varias de ellas parten desde la comunicación. Esta investigación toma como punto de partida el silencio organizativo como uno de los grandes bloqueos que puede existir en la comunicación organizacional, y busca conocer la manera como este afecta la satisfacción de los docentes en su entorno laboral. Para llevar



a cabo esta investigación se trabajó con docentes, de tiempo completo y hora cátedra, de siete universidades caleñas. Las respuestas obtenidas por parte de los docentes que colaboraron con el estudio fueron analizadas mediante el programa estadístico SPSS. Los hallazgos han permitido llegar a conclusiones que muestran cómo el silencio en los docentes habla mucho de su comportamiento en las dinámicas de la organización. **Palabras clave:** silencio organizativo, docentes, satisfacción, miedo.

Introducción

El silencio organizativo es un fenómeno de difícil detección, lo que hace que se convierta en una barrera en la comunicación organizacional. Dicho fenómeno empezó a estudiarse en Nueva York en el año 2000 y desde entonces se han tenido diferentes focos de estudio, por ejemplo el silencio y la identidad sexual, el silencio en los acuerdos de cooperación, entre otros. Los estudios que se han desarrollado alrededor del tema del silencio se han llevado a cabo en organizaciones de diferente índole, pero ninguno en instituciones educativas y claro, ningún estudio ha abordado a docentes.

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



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

Marco teórico

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

1. Las personas tienen un miedo innato al aislamiento.
2. La sociedad amenaza con el aislamiento al individuo que se desvía



3. El individuo intenta captar corrientes de opinión, como consecuencia al miedo a ser aislado.
4. Como respuesta al miedo, se oculta y/o se afecta la expresión de las opiniones.

La teoría de la espiral del silencio muestra a la opinión pública como un tribunal o un juez, ante el cual los individuos deben comportarse correctamente para evitar ser aislados; sin embargo, en las organizaciones apenas se está indagando en la forma como el grupo de trabajadores puede convertirse en un control social al interior de la empresa, modificando las emociones y las conductas que las personas tienen ante diferentes situaciones.

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



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

Otros autores como Pinder y Harlos (2001), definieron el silencio como la ausencia de voz y cómo este tiene su propia forma de comunicación, implicando una gama de cogniciones, emociones o intenciones como la objeción. Además, ellos reconocieron que el fenómeno de silencio podría tomar significados diferentes dependiendo sus motivos subyacentes, es decir, de los sentimientos profundos de la persona.

Para Van Dyne, Ang y Botero (2003) existen varios tipos del silencio organizativo, estos presentan tres tipos de silencio: el silencio resignado o aquiescente, el silencio defensivo y el silencio prosocial. El silencio resignado o aquiescente es definido como un comportamiento intencionalmente pasivo silencioso, los empleados que enfrentan este tipo de silencio se encuentran en un estado de resignación donde ya no están



dispuestos a hablar o intentar cambiar la situación porque consideran que sus aportes no harán la diferencia. El silencio defensivo es descrito como la conservación de ideas o información, fundada en el miedo de los empleados a las consecuencias negativas dentro de la organización (Pinder y Harlos, 2001; Morrison y Milliken, 2000). En este tipo de silencio, los empleados son más proactivos en el instante de evaluar las posibilidades y escogen el silencio como mecanismo de defensa. Por último se encuentra el silencio pro social, 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 y Botero 2003). El silencio pro social es proactivo y de manera intencional ya que es orientado a otros empleados. Este también se basa en la consideración de opciones sobre la información que se va a retener, sin embargo es motivado por la preocupación hacia los demás, y no por temor a las consecuencias de usar la voz.



Tabla 1. Clasificación de voz y silencio

| MOTIVO PARA PERMANECER EN SILENCIO | SILENCIO DEL EMPLEADO (retención intencionada de ideas, información y opiniones relacionadas con el trabajo) | VOZ DEL EMPLEADO (expresión intencionada de ideas, información y opiniones relacionadas con el trabajo) |
|---|---|--|
| Desvinculación <ul style="list-style-type: none"> • Basado en la resignación • Sentimiento de incapacidad de hacer algo o decir algo | Aquiescente, ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Retener ideas basadas en la resignación • Guardarse la opinión por baja auto-eficacia para marcar la diferencia | Aquiescente, ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Expresar ideas de soporte basándose en la resignación • Estar de acuerdo con el grupo por baja auto-eficacia para marcar la diferencia |
| Auto-protección <ul style="list-style-type: none"> • Basado en el miedo • Sentimientos de miedo y de “persona de alto riesgo” | Defensivo <ul style="list-style-type: none"> • Retener información o problemas debido al miedo • Omisión de datos para auto-protección | Defensivo <ul style="list-style-type: none"> • Expresar ideas que dirigen la atención hacia otro lugar • Proponer ideas centradas en otros para auto-protegerse |
| Comportamiento orientado hacia los otros <ul style="list-style-type: none"> • Basado en la cooperación • Sentimiento de cooperación y altruismo | Pro-social, ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Retener información confidencial por ser cooperativo • Proteger conocimientos para beneficiar a la empresa | Pro-social, ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Expresar problemas y soluciones basándose en la cooperación • Sugerir ideas constructivas para el cambio y así beneficiar a la empresa |

Fuente: Van Dyne et al. (2003)

Dentro de las organizaciones los empleados con mayor probabilidad de quedarse en silencio son aquellos que perciben que su posición dentro de un grupo no es similar al de la mayoría, ya que piensan que no están al nivel de los demás por ende permanecen callados, pero cuando creen que si están en la misma posición que los demás del grupo, de-



ciden hablar enfrente de todos compartiendo sus opiniones (Bowen y Blackmon, 2003).

Algunos autores se han interesado en la forma como el silencio aparece en espacios académicos, por ejemplo un estudio realizado por Fapohunda (2016) con una muestra de 321 individuos del personal académico universitario de Lagos, Nigeria, examinó los factores determinantes de silencio organizativo y encontró que la mayor parte de estas personas estuvieron alguna vez en circunstancias en las que el silencio en el área académico implicó temas de presión por temor a ser calificados negativamente en el área laboral. Lo anterior conlleva a un agotamiento emocional, debido a que las personas no pueden expresar abiertamente sus opiniones, ya que esto puede sufrir una insatisfacción en el trabajo de los empleados. Así mismo Fapohunda afirma que los docentes dentro de la institución toman actitudes, como optar por el silencio para evitar ser juzgado lo que les genera que dentro de su tiempo laboral estén insatisfechos o con agotamiento emocional el cual se evidencia como un profundo cansancio que actúa como freno para la acción, cuando conscientemente no son capaces de tomar una decisión porque la duda o el miedo los paraliza y la situación es ya insostenible.

Otra investigación que apoya los resultados de Fapohunda es la realizada por los australianos (Bayram, 2010; Kahveci, 2010; Kolay, 2012; Yanik, 2012) se evidenció que los docentes prefieren quedarse en silencio respecto a los problemas en las instituciones educativas permaneciendo así también, al afrontar críticas de sus superiores administrativos y/o colegas. Por consiguiente los autores concluyen que los maestros no son



capaces de expresar sus emociones, problemas y opiniones libremente. Aunque el silencio organizativo y la confianza son relevantes para todas las instituciones educativas, sin embargo para las instituciones profesionales es de mayor importancia debido a que en estas entidades se instruye a los docentes como intermediario hacia los estudiantes universitarios, que al momento de salir al mundo laboral antiguamente eran incorporados como trabajadores de cuello azul¹, es decir que eran contratados para realizar tareas más manuales. Por lo tanto ellos tienen que pasar por una educación más teórica y práctica, es por esto que la confianza de los profesores y los directivos a cargo debe ser tenida en cuenta.

La confianza y el silencio organizativo son temas interrelacionados, la percepción de estas dos afecta el comportamiento de los empleados dentro de la organización. Sağlam (2016) asegura que los empleados que confían en la administración de las organizaciones a las cuales pertenecen, ya que les permiten desarrollar su trabajo de forma más eficaz y al mismo tiempo eficiente. Debido a que se les brinda una seguridad y además disfrutan de una mayor motivación y buen ambiente laboral. Este autor argumenta además que en las instituciones educativas se impulsan hacia el futuro de las sociedades y su entorno, lo que hace que se ejerzan las funciones de una manera correcta y estimulada haciendo que se cumplan los objetivos y misiones de la organización. Por otro lado para Sağlam los empleados que no tienen propiedad con la entidad a la cual pertenecen tienden a mantenerse en silencio y no desarrollan todo

1 Individuo que desempeña tareas de producción y mantenimiento, forman la parte más baja de la jerarquía de las empresas.



su potencial en las labores que realizan. El autor concluye que si hay confianza por parte de los maestros con las instituciones se generará como resultado un menor mutismo organizativo. Es por eso que cuando los empleados se sienten familiarizados y confiados tienden a hablar de lo que sucede con mayor libertad, de lo contrario tienden a mantener su silencio.

Para Fard y Karimi (2015) el silencio organizativo tiene un efecto directo sobre las variables dependientes del compromiso de la organización y la satisfacción de los empleados; estos autores encontraron que la desconfianza entre los empleados, supervisores y directores ejecutivos tenía un efecto indirecto sobre las variables compromiso y satisfacción de los empleados dentro del trabajo. Los autores concluyeron que dicho efecto puede llegar a causar el fenómeno del silencio organizativo dentro de la empresa, y que se podría llegar a observar los diferentes tipos de silencio; como el silencio obediente, en el cual los docentes tratan de evitar exponer sus ideas o puntos de vistas, el cual los lleva al efecto de darse por vencidos y la satisfacción de éstos es basado en las condiciones; o el silencio de defensa, el cual se define como el miedo de una persona al presentar resultados negativos e información; o el silencio amigable, en el cual se trata de evitar exponer sus ideas, información o puntos de vistas importantes del trabajo con el objetivo de beneficiarse de otras personas en la organización. Este fenómeno reduce la motivación, la excitación y la satisfacción en el trabajo entre los empleados y, finalmente, el compromiso de los empleados con la organización, con los compañeros de trabajo e incluso los altos directivos pueden reducirse.



En esta misma línea la investigación de Akin y Ulusoy (2016) en universidades de Turquía, obtuvo resultados que muestra que los docentes experimentan el nivel medio del silencio organizativo, ya que estos permanecen callados debido a regulaciones de la universidad. En otras palabras, los docentes declararon que ellos prefieren ser silenciosos debido a la falta de canales de comunicación y entornos en las universidades, donde ellos libremente pueden compartir sus opiniones puedan compartir sus opiniones libremente.

El silencio de los docentes se puede predecir mediante sus niveles de agotamiento emocional. Según los resultados de Akin y Ulusoy (2016) los docentes, que permanecen callados para proteger sus relaciones con compañeros de trabajo, experimentan un nivel más alto de agotamiento emocional. Lo cual va en consonancia con lo informado por Murat (2003) quien en su estudio muestra que los factores más importantes para el agotamiento de los profesores son sus relaciones con los compañeros del trabajo.

Por otro lado para Peretomode (1991) existe una relación entre la motivación y satisfacción en el trabajo, lo cual es de suma importancia en la existencia de cualquier organización. Estos dos términos están relacionados pero no son sinónimos, ya que la satisfacción laboral es una parte del proceso motivacional; mientras que la motivación se ocupa principalmente por conductas dirigidas hacia metas y objetivos Peretomode (1991). La satisfacción se refiere al cumplimiento adquirido por las diversas actividades experimentadas por el trabajo realizado y sus recompensas. Además La equidad y justicia en las organizaciones se pre-



sentan como factores importantes en la determinación de la motivación y la satisfacción laboral Lewis Goodman y Fandt (1995). De hecho la satisfacción laboral puede estar influenciada por una variedad de factores, como la calidad de relación que se tiene con los jefes, el entorno laboral en el que se desempeña y el grado de cumplimiento en la realización de sus deberes (McNamara, Guerra, 1998).

Proceso metodológico

Para la recolección de los datos se elaboró un cuestionario de 16 preguntas a docentes tiempo completo y hora cátedra de siete universidades de la ciudad de Cali. Las encuestas fueron presenciales y personales permitiendo así observar sus actitudes en el momento de contestar la encuesta y sus respectivas apreciaciones. El grupo de estudio consta de 151 docentes de las diferentes universidades, los cuales están con edades que oscilan entre 24 y 64 años. La selección de los participantes fue hecha al azar de acuerdo con la técnica de muestreo aleatorio simple. Una vez obtenida la información se realizó un trabajo de análisis por medio del programa estadístico SPSS, el cual permitió obtener los resultados que se presentarán a continuación.

Resultados

Los docentes encuestados aceptaron que permanecen en situación de silencio para proteger la relación con otros individuos, lo anterior conlleva a que no están seguros de expresar en totalidad sus puntos de vista por miedo a dañar el entorno en el que se encuentran o de herir los



sentimientos de otro esta última va relacionada con la integración con las personas y su entorno, es decir con el trato adecuado a las personas y la interacción con ellas en el entorno laboral e interpersonal. Ya que entablar malas relaciones y comunicaciones con los compañeros puede ocasionar mal ambiente laboral.

Según Richard (2003) los factores que causan silencio en las organizaciones son el miedo, la vergüenza y la falta de oportunidad de hablar. De acuerdo con las respuestas recibidas, el factor más común que causa y se intensifica en el clima laboral del silencio es el miedo. Los empleados temen amonestaciones, un aislamiento por parte de sus compañeros, los castigos o una retroalimentación negativa por parte de los jefes; además la falta de algún tipo de recompensa los puede llegar a desanimar, incluso hasta hablar del despido por parte la compañía.

Los docentes consideran que la alta dirección no los anima lo suficiente para expresar sus desacuerdos respecto a las cuestiones de la institución ($\bar{X}=3,20$). Ya que pueden tener ideas valiosas que ayuden a mejorar el funcionamiento y las decisiones de la institución, sin embargo si ellos no están motivados a hablar de lo que no están de acuerdo se crearía un clima de silencio que evitaría un mejoramiento continuo. Lo anterior genera que los individuos no se involucren ni se comprometan con la organización para dejar a un lado sus puntos de vista lo cual podría influir en su silencio.

Ante la facilidad con la que los docentes comunican sus opiniones o inquietudes a la dirección, se encontró que para ellos no es fácil dicha comunicación ($\bar{X}=2,71$), pues evitan manifestar desacuerdos con sus jefes,



para no dañar su imagen y no ser catalogados como personas conflictivas. Así mismo la frecuencia con la que los docentes se comunican con sus directivos acerca de temas de trabajo, es baja ($\bar{X}=2,36$), esto debido muy seguramente a que las labores profesoras dependen principalmente del criterio del docente y no necesariamente deben ser consultadas por su jefe.

El estudio realizado también reveló que los docentes esperan a que otra persona tome la palabra ($\bar{X}=2,07$), porque no le interesa que los directivos los consideren como causa problemas y porque no quieren parecer incompetentes ($\bar{X}=1,93$). Esto quiere decir que los docentes en ciertas instancias prefieren obedecer y estar de acuerdo con lo requerido por parte de sus directivos y evitar el “riesgo” de ser quien tome la palabra.

A pesar de los hallazgos hechos hasta este punto, también se evidenció con este estudio que los docentes están dispuestos a hablar y a expresar opiniones para no parecer incompetentes, pues son conscientes que expresar ideas y pensamientos críticos acerca de temas académicos, es decir, sobre sus labores como docente, es algo útil e importante, además de ser valiosa porque genera progreso a la organización.

Por su parte la satisfacción laboral, definida como el sentimiento total de un individuo sobre su trabajo y las actitudes que ellos tienen hacia varios aspectos de su trabajo; actitudes y percepciones que podrían influir en la relación del individuo con la organización (Ivancevich y Matteson 2002; Spector 1997). Según Hackman y Oldham (1976), la satisfacción laboral ha sido muy estudiada y relacionada con la motivación, considerando que el trabajador que más satisface sus necesidades



psicológicas o sociales en su empleo suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Es por eso que en toda institución educativa se pretende elevar el nivel de satisfacción de los docentes en el trabajo. En las encuestas realizadas una de las preguntas que se les hizo a los docentes se trataba de averiguar sobre la satisfacción, esta fue dividida en dos partes en el estado emocional y las actitudes generales hacia el trabajo. Para interpretar las preguntas de satisfacción, las medias se calcularon a través de respuestas de los participantes en relación con las escalas del estado emocional y actitudes generales hacia el trabajo.

La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo ($\bar{X}=4,24$) con que en su trabajo se les presenta la oportunidad de hacer cosas para otras personas, en este caso es más común que los docentes hagan cosas por sus estudiantes para que así puedan completar su labor. Sin embargo esto contrasta con el resultado de que los docentes de las universidades caleñas consideran que sus posibilidades de avance en el trabajo tienden a ser escasas y por ende no se encuentran del todo satisfechos ($\bar{X}=3,49$), lo que lleva a que los docentes presenten silencio organizativo, ya que al considerar que tienen pocas posibilidades de avance en el trabajo, su motivación se ve afectada, pero estos sentimientos no son expresados ni a sus jefes, ni a sus compañeros de trabajo. Lo anterior demuestra que existe una relación negativa y significativa entre el silencio de la organización y la satisfacción laboral, en otras palabras, como el silencio de la organización aumenta, la satisfacción laboral de los empleados disminuye.



En cuanto a las actitudes generales que tienen los docentes hacia el trabajo, se encontró que en promedio los docentes están satisfechos ($\bar{X}=4,31$) de que en su trabajo puedan hacer uso de sus habilidades para completar sus funciones laborales; entendiendo así la satisfacción como una sensación acerca de su trabajo y las actitudes que tienen hacia diversos aspectos o facetas de su trabajo. En estos resultados también se pudo observar como los docentes se sienten satisfechos realizando trabajos que no van en contra de sus valores y conciencia ($\bar{X}=4,2$).

Conclusiones

Los docentes tienen tendencia a quedarse callados por miedo de perjudicar o hacer daño a algún compañero de trabajo, por tal razón el miedo, afecta tanto al empleado, en este caso los docentes, y a la organización; ya que debido a esta emoción, se afecta su conducta, su desempeño laboral y su modo de relacionarse en la organización.

A la hora de obedecer, el silencio en los docentes se activa, como una defensa ante la posibilidad de ser etiquetados como generadores de conflicto, entre sus compañeros y jefes. Lo que los lleva a seguir las órdenes sin poner objeción alguna.

A los docentes universitarios no les es fácil mencionar los desacuerdos, pues esto podría hacer parecer como personas que no están a gusto con la institución; sin embargo algunas veces corren el riesgo de expresar los desacuerdos porque de esta manera sienten que puede haber una mejoría, que es un deber con la institución y demuestra compromiso con ella.



El rendimiento de las labores realizadas por los docentes puede estar influenciado por la relación que llevan con sus respectivos supervisores, el reconocimiento por un rendimiento destacado al realizar buenas labores permite una motivación extra, la comunicación y la retroalimentación debe ser eficaz, pues estas permitirán haya una interacción altamente satisfactoria. Ya que estos últimos son los encargados de gestionar, direccionar y motivar a sus empleados en las diferentes labores y su entorno social.

Los docentes son muy selectivos a la hora de expresar sus opiniones o inquietudes, así cuando estos hacen uso de la voz, la satisfacción laboral aumenta ya que sienten que son tenidos en cuenta y que sus opiniones son importantes. Pero cuando adoptan el silencio, este afecta la satisfacción ya que se sienten poco valorados y que sus puntos de vista no son tenidos en cuenta.

Referencias

- Akın, U., y Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46.
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde örgütsel sessizlik (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management studies*, 40(6),1393-1417.



- Fapohunda, Tinuke. M. (2016). Organizational Silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities*.
- Fard, P. G., y Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Ivancevich, J. y Matteson, M. 2002. *Organizational Behaviour and Management* (6th edition). New York: McGraw-Hill.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kolay, A. (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. y Fandt, P. M. (1995). *Management: Challenges in the 21st Century*. New York: West Publishing Company.
- McNamara, C. (n.d). Job satisfaction. Recuperado de http://www.managementhelp.org/prsn_wll/job_stfy.htm#anchor306642



- Morrison, E. Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E. Milliken, F. Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1475.
- Murat, M. (2003). Burnout among collage teaching staff. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 2(19), 25-34.
- Nikolaou, I. Vakola, M Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees, attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40, 723-741.
- Noelle-Neumann, E. (1977). Turbulences in the climate of opinion: Methodological Applications of the spiral of silence. *Public Opinion Quarterly*, 1, 143-158.
- Peretomode, V. F. (1991). *Educational Administration: Applied Concepts and Theoretical Perspective*. Lagos: Joja Educational Research and Publishers.
- Perlow, L. y Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*. 52-58.
- Pinder. C. y Harlos, P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice? *Personnel and human Resources Management*, 20, 331-369.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.



- Richard, N. (2003). *Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior? The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting, with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*. New York: Oxford University Press.
- Van Dyne, L., Ang, S. y Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359- 1392.
- Ward, J. Winstanley, D. (2003). "The absent presence: Negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace". *Human Relations*, 56, 1255-1280.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.