



Análisis del Rol Moderador de la Negociación Colectiva en las Expectativas de Desempeño Empresarial¹

Nicolás Barrientos Oradini, Doctor en Administración de Empresas (PhD) CASS European Institute Of Management Studies, Francia. Doctor Internacional en Salud, Psicología y Psiquiatría, Universitat Rovira i Virgili, Cataluña, España. Académico Facultad de Economía y Negocios, UAH; Rafael Romero Meza, DBA en Finanzas, Boston University, Estados Unidos. Director Departamento de Gestión y Negocios, Facultad de Economía y Negocios, UAH; y David Álvarez-Maldonado. Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor, Universidad Tecnológica Metropolitana.



1. Introducción

El clima de silencio organizacional se describe como una creencia compartida entre los trabajadores de que expresar ideas, opiniones o preocupaciones en el lugar de trabajo es peligroso o inútil. Este fenómeno tiene un impacto negativo directo en la efectividad de las empresas, ya que reduce la apertura comunicativa, obstaculiza la detección de errores y frena la innovación y el aprendizaje organizacional.

Según el marco teórico expuesto, este clima surge de dinámicas específicas como el miedo a represalias, la falta de apoyo por parte de la dirección o estilos de liderazgo

abusivos. A pesar de su importancia crítica para la gestión de recursos humanos, las herramientas para medirlo de forma empírica en contextos de habla hispana han sido tradicionalmente limitadas.

La introducción subraya que el clima organizacional no es solo un concepto abstracto, sino un factor determinante en el compromiso (commitment) y el desempeño de los empleados. Se menciona que un clima saludable permite que la información fluya, mientras que un clima de silencio actúa como un bloqueador psicológico. El texto se apoya en autores como Knoll y Van Dick (2013) para enfatizar que el éxito de una empresa depende de la disposición de sus miembros para compartir información relevante.

Conceptualización del Silencio como Creencia Compartida

Un punto clave introducido es que el silencio no es solo una decisión individual, sino un fenómeno colectivo. Los autores, citando a Morrison y Milliken (2000), explican que cuando los empleados perciben que el entorno es punitivo o indiferente, desarrollan la creencia compartida de que “callar es lo más seguro”. Esta “creencia compartida” es lo que constituye técnicamente el “clima de silencio”.

Las Barreras a la Innovación y la Detección de Problemas

La introducción profundiza en las consecuencias negativas del silencio. No se trata solo de “no hablar”, sino de las implicancias operativas:

Falta de aprendizaje: Si los errores no se reportan por miedo, la organización no aprende de ellos.

Estancamiento de la innovación: Las ideas nuevas se pierden porque los empleados asumen que no serán escuchadas o que cuestionar el statu quo traerá represalias.

Inestabilidad institucional: El silencio impide que los directivos tengan una visión real de los problemas internos antes de que estos se conviertan en crisis.

Factores Antecedentes: Miedo y Liderazgo

Se introducen los factores que “cocinan” este clima. La literatura citada (como Vakola y Bouradas, 2005) señala que el silencio es a menudo un síntoma de:

Liderazgos abusivos o autoritarios: Donde la crítica se percibe como deslealtad.

Estructuras centralizadas: Donde la opinión de los niveles inferiores no llega a los centros de decisión.

Falta de apoyo percibido: Cuando el empleado siente que, aunque hable, nada cambiará (sentimiento de inutilidad).

Justificación de la Investigación (El Vacío en español)

Un elemento fundamental de la introducción es la justificación del estudio. Los autores argumentan que, aunque la escala de Vakola y Bouradas es ampliamente reconocida a nivel mundial, existía una carencia de herramientas validadas científicamente en idioma español que permitieran medir este fenómeno con precisión en contextos latinoamericanos. Esto justifica la necesidad de realizar un proceso de validación psicométrica riguroso (traducción, análisis factorial y pruebas de fiabilidad) para que las organizaciones hispanohablantes dejen de depender de intuiciones y puedan medir el clima de silencio con datos duros.

2. Desarrollo y metodología

El estudio tuvo como objetivo principal validar una versión en español de la escala originalmente desarrollada por Vakola y Bouradas (2005).

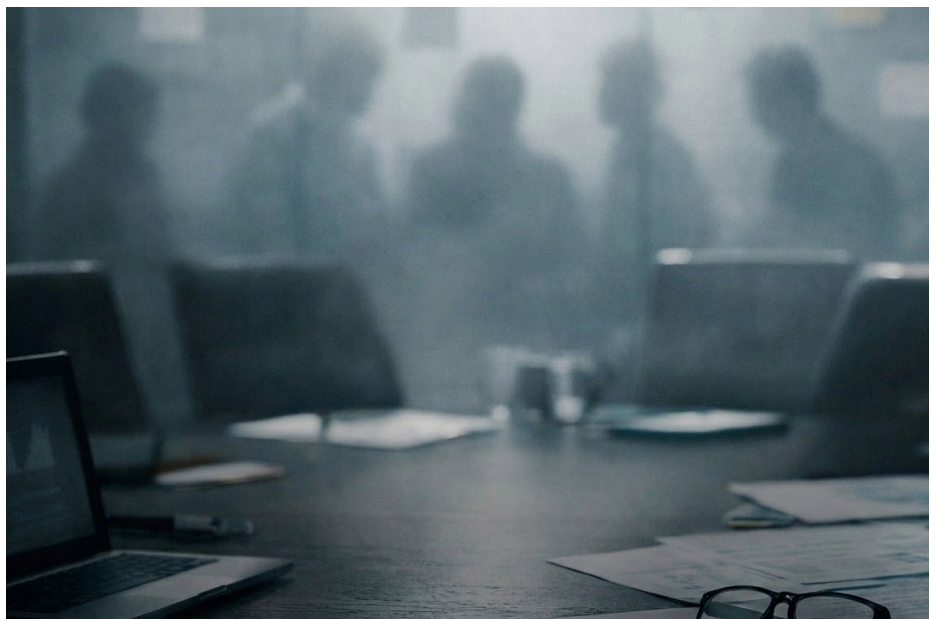
Diseño de la Investigación: Se empleó un diseño de dos muestras independientes para fortalecer el rigor metodológico.

Primera Muestra (Análisis Factorial Exploratorio - EFA): Compuesta por 207 participantes de diversos sectores en Santiago de Chile, con edades entre 19 y 82 años. La muestra fue heterogénea, incluyendo profesionales con distintos niveles educativos y cargos (directivos, coordinadores, empleados públicos, etc.).

Segunda Muestra (Análisis Factorial Confirmatorio - CFA): Integrada por 130 empleados de una organización gubernamental local en Chile, proporcionando un entorno más controlado para confirmar la estructura detectada. Instrumento: La escala consta de 15 ítems traducidos mediante un procedimiento de traducción inversa para asegurar la equivalencia semántica.

3. Desarrollo Metodológico

El estudio se estructuró en varias etapas clave para garantizar la validez del instrumento en el contexto hispanohablante: Traducción y Equivalencia: Se utilizó un procedimiento de traducción inversa (back-translation) para asegurar que la versión en español fuera semánticamente equivalente a la escala original de Vakola y Bouradas (2005). Diseño de Dos Muestras: Para dar rigor al estudio, se emplearon dos grupos independientes en Santiago de Chile: Muestra 1 (Exploratoria): 207 participantes



de diversos sectores (público, universidades y empresas privadas) para realizar el Análisis Factorial Exploratorio (EFA).

Muestra 2 (Confirmatoria): 130 empleados de una organización gubernamental local para el Análisis Factorial Confirmatorio (CFA), proporcionando un entorno más controlado. Análisis Estadístico: Se aplicaron pruebas de fiabilidad (Alfa de Cronbach y Omega de McDonald) y análisis de validez convergente y discriminante.

Hallazgos Principales: la investigación confirmó que el clima de silencio se organiza en tres dimensiones fundamentales que explican el 80.25% de la varianza total: actitudes de la Alta Dirección hacia el Silencio: mide si los altos mandos fomentan la expresión o si los empleados temen consecuencias negativas por discrepar.

Mostró una alta consistencia interna ($\alpha = 0.845$). Los ítems relacionados con sentirse "libre de expresarse" (C2) y la percepción de ser visto como "problemático" (C3) o "desleal" (C5) fueron determinantes. Actitudes de los Supervisores hacia el Silencio: Evalúa si los jefes directos manejan bien los conflictos, prestan atención a sus subordinados y solicitan críticas.

Fue el factor con mayor fiabilidad ($\alpha = 0.918$). Dimensiones como el fomento de opiniones diferentes (C9) y la atención del supervisor (C7) mostraron una carga factorial muy fuerte. Oportunidades de Comunicación: Analiza la calidad del intercambio de información entre departamentos y la eficacia de la comunicación sobre cambios institucionales.

Demostó una fiabilidad satisfactoria ($\alpha = 0.867$). Se identificó que el intercambio sistemático de conocimientos (C12) y mantener a los funcionarios informados (C15) son pilares de esta dimensión. Robustez del Modelo Adecuación de la Muestra: El índice KMO fue de 0.895, lo que se considera excelente para realizar un análisis factorial.

Comunalidades: La mayoría de los ítems

mostraron valores altos (>0.70), especialmente en lo que respecta al manejo de conflictos por parte de los jefes y la percepción de lealtad hacia la alta dirección.

Conclusión de Validez: Los resultados respaldan que esta escala es una herramienta robusta y válida para medir el silencio organizacional en entornos laborales de habla hispana, permitiendo identificar barreras en la comunicación que afectan la eficiencia y la innovación.

4. Resultados y Discusión

Los análisis confirmaron una estructura compuesta por tres dimensiones o factores principales: Actitudes de la Alta Dirección hacia el Silencio: Evalúa la percepción de cómo los altos mandos gestionan el des-

acuerdo y si fomentan o castigan la expresión libre. Presentó una alta consistencia interna ($\alpha = 0.845$).

Actitudes de los Supervisores hacia el Silencio: Analiza si los jefes directos prestan atención a los subordinados, solicitan críticas y valoran puntos de vista divergentes. Este factor mostró la fiabilidad más alta ($\alpha = 0.918$).

Oportunidades de Comunicación: Mide la calidad del intercambio de información entre departamentos y la eficacia de los canales de comunicación institucional. También demostró niveles satisfactorios de fiabilidad ($\alpha = 0.867$). En términos de validez, los factores extraídos explicaron el 80.25% de la varianza total, lo que indica que el modelo captura adecuadamente la variabilidad



Los autores, citando a Morrison y Milliken (2000), explican que cuando los empleados perciben que el entorno es punitivo o indiferente, desarrollan la creencia compartida de que 'callar es lo más seguro'. Esta 'creencia compartida' es lo que constituye técnicamente el 'clima de silencio'.



de las percepciones de los empleados. Indicadores como el test KMO (0.895) y la prueba de esfericidad de Bartlett confirmaron que los datos eran idóneos para este tipo de análisis estadístico.

Para profundizar en el desarrollo de la investigación, el artículo detalla un proceso riguroso dividido en la fase de adaptación del instrumento y la fase de validación estadística con dos muestras distintas. Aquí se detallan los componentes clave de este proceso:

- **Proceso de Adaptación y Traducción** El desarrollo comenzó con la escala original de Vakola y Bouradas (2005), que consta de 15 ítems.

- Para garantizar que el instrumento fuera válido en español, se siguieron estos pasos: Traducción Inversa (Back-translation): Un equipo de expertos tradujo los ítems del inglés al español y luego otro equipo independiente los volvió a traducir al inglés para comparar la precisión y asegurar que el significado original no se hubiera alterado.

- **Ajuste de Ítems:** Se revisó que el lenguaje fuera comprensible para trabajadores de diferentes niveles educacionales y sectores en Chile.

- **Fase de Recolección de Datos (Muestreo)** El desarrollo se apoyó en dos estudios de campo para dar robustez a los resultados:

- **Estudio 1 (Exploratorio):** Se encuestó a 207 participantes. Esta muestra fue intencionalmente diversa para ver cómo se comportaba la escala en general. Incluyó a profesionales de universidades, empresas de servicios y el sector público. El 56.5% eran mujeres y el rango de edad fue muy amplio (19 a 82 años).

- **Estudio 2 (Confirmatorio):** Se aplicó a 130 funcionarios de una municipalidad en Santiago de Chile. El objetivo aquí fue verificar si la estructura descubierta en el primer estudio se mantenía en un entorno organizacional específico y homogéneo.

3. **Análisis Estadístico y Cargas Factoriales.**

- Durante el desarrollo del análisis, se utilizaron criterios técnicos para decidir qué ítems eran los más representativos: Prueba



de Esfericidad de Bartlett y KMO: Se obtuvo un valor de 0.895, lo que indicó que la correlación entre los ítems era lo suficientemente fuerte como para proceder con el análisis factorial.

- **Comunalidades:** Se observó que casi todos los ítems tenían valores superiores a 0.70. Esto significa que la mayor parte de la variación de cada pregunta está explicada por los tres factores identificados (Alta Dirección, Supervisores y Oportunidades de Comunicación).

- **Análisis de Factores:** El desarrollo estadístico utilizó el método de Ejes Principales con rotación Oblimin, lo cual permite que los factores estén correlacionados entre sí, reflejando mejor la realidad de las organizaciones donde la gestión de la alta dirección suele influir en la de los supervisores.

- **Consistencia del Instrumento,** para asegurar que la escala mide siempre lo mismo de forma precisa, se calcularon dos indicadores durante el desarrollo: Alfa de Cronbach (α): Los valores fueron de 0.845, 0.918 y 0.867 para cada dimensión.

Omega de McDonald (ω): Se incluyó este indicador como una medida de fiabilidad más moderna y robusta, confirmando resultados excelentes (superiores a 0.80 en todos los casos). Este desarrollo técnico exhaustivo permitió concluir que los 15 ítems originales se agrupan de forma coherente en la versión en español, permitiendo medir no solo la "falta de habla", sino la percepción del entorno que la provoca.

5. Conclusiones

El estudio concluye que la versión en español de la Escala de Percepción del Clima de Silencio Organizacional es un instrumento robusto, confiable y válido. Los resultados sugieren que es una herramienta eficaz para que las organizaciones de habla hispana evalúen sus climas de silencio y mejoren sus dinámicas de comunicación interna.

Las conclusiones del estudio se centran en la robustez psicométrica del instrumento validado y su utilidad práctica para la ges-

tión organizacional. A continuación, se amplían los puntos fundamentales presentados en el artículo:

Validez de la Estructura Trifactorial

El hallazgo más significativo es la confirmación de que el clima de silencio organizacional en contextos hispanohablantes se explica de manera óptima a través de tres dimensiones interrelacionadas:

Jerarquía y Supervisión: La distinción clara entre la influencia de la "Alta Dirección" y la de los "Supervisores" directos sugiere que los empleados procesan de forma diferente las señales de apertura comunicativa según el nivel jerárquico. Mientras que la alta dirección establece el tono cultural, el supervisor directo es quien valida o castiga la comunicación en el día a día.

Infraestructura Comunicativa: La dimensión de "Oportunidades de Comunicación" confirma que el silencio no solo es una cuestión de actitud o miedo, sino también de la existencia (o carencia) de canales efectivos

y flujos de información claros entre departamentos.

Confiabilidad y Potencial de Generalización

El estudio concluye que la escala posee una alta consistencia interna, con valores de Alfa de Cronbach y Omega de McDonald que superan los estándares recomendados en todos los factores. Al haber sido probada en dos muestras independientes (una diversa y otra específica del sector público), los autores concluyen que el instrumento es lo suficientemente flexible para ser aplicado en distintos tipos de organizaciones, ya sean privadas, académicas o gubernamentales.

Implicancias para la Gestión del Talento

Las conclusiones destacan que el uso de esta escala permite a los administradores y directivos:

Identificar "Zonas de Silencio": Detectar si el problema de comunicación radica en la desconfianza hacia la cúpula directiva, en

liderazgos intermedios deficientes o en la falta de sistemas de información.

Prevenir el Deterioro Organizacional: El artículo advierte que un clima de silencio persistente actúa como una barrera para la innovación y la eficiencia. Al contar con una herramienta validada, las organizaciones pueden intervenir de forma temprana para fomentar una cultura de aprendizaje y apertura.

Contribución al Ámbito Hispanohablante

Finalmente, el estudio cierra subrayando que esta validación llena un vacío importante en la literatura académica y profesional en español. Proporciona una herramienta técnica robusta que permite realizar estudios comparativos y diagnósticos precisos en organizaciones de América Latina y otros contextos de habla hispana, garantizando que las mediciones sean cultural y lingüísticamente adecuadas. **OE**

(1) Este artículo es un resumen del artículo científico de los mismos autores, publicado en la Revista Interciencia (wos), volumen 51, número 04, abril 2026, que se denomina "Validation Of An Organizational Silence Climate Perception Scale".

Se encuentra disponible en texto completo: https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2026/04/02_7442_A-Alvarez-Maldonado_v51n4_8.pdf

Bibliografía y tema asociado

- Vakola, M. y Bouradas, D. (2005): Creadores de la escala original de tres factores.
- Morrison, E. W. y Milliken, F. J. (2000): Pioneros en definir el clima de silencio organizacional.
- Knoll, M. y Van Dick, R. (2013): Referentes sobre el impacto del clima en el desempeño.
- Churchill Jr., G. A. (1979): Referencia para los procedimientos de análisis de fiabilidad. Fornell,
- C. y Larcker, D. F. (1981): Utilizados para las pruebas de validez convergente y discriminante.