



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rcs\_luz@yahoo.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador

**Noboa Auz, Marjorie; Torres Llor, Gloria; Estrella Tutivén, Ingrid; Vizuete Negrete, Washington**

Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVI, núm. 2, 2020

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063431017>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 3.0 Internacional.

## Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador

Motivational language and psychological empowerment of workers in the city of Guayaquil, Ecuador

*Marjorie Noboa Auz*  
*Universidad de Guayaquil, Ecuador*  
marjorie.noboa@ug.edu.ec

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063431017>

*Gloria Torres Loo*  
*Universidad de Guayaquil, Ecuador*  
glofytorres@gmail.com

*Ingrid Estrella Tutivén*  
*Universidad de Guayaquil, Ecuador*  
ingrid.estrellat@ug.edu.ec

*Washington Vizuite Negrete*  
*Universidad de Guayaquil, Ecuador*  
Washington.vizueten@ug.edu.ec

Recepción: 29 Noviembre 2019  
Aprobación: 12 Febrero 2020

### RESUMEN:

La situación actual que atraviesan muchas empresas, especialmente las sudamericanas, respecto al reto que tienen de supervivir en un mercado cada vez más competitivo, lleva a analizar el rendimiento del talento humano de estas y buscar la manera cómo pueden producir más y mejor. En esta búsqueda, se enmarca el presente estudio, que pretende analizar si hay relación entre el lenguaje motivacional y el empoderamiento psicológico de los trabajadores en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La investigación fue exploratoria y cuantitativa con técnicas de estadística descriptiva. Se utilizaron los instrumentos validados por Mayfield, Mayfield y Kopf (1995) y de Spreitzer (1995), para medir ambas variables: Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico respectivamente, en una muestra de 87 empleados de los departamentos de comunicación de tres empresas, una pública y dos privadas, de la ciudad de Guayaquil, en Ecuador. Los resultados del presente estudio arrojaron que existe un vínculo entre el lenguaje motivacional y el empoderamiento psicológico, en lo que respecta al sentido de pertenencia y el lenguaje como creación de significado, por lo tanto, como conclusión se infiere que el lenguaje motivacional es la base de las relaciones entre líder y subordinados, para influir en el empoderamiento de los empleados.

**PALABRAS CLAVE:** Lenguaje motivacional, empoderamiento psicológico, comunicación interna, autodeterminación, competencia.

### ABSTRACT:

The current situation that many companies are going through, especially South American companies, regarding the challenge they have to survive in an increasingly competitive market, leads to analyzing the performance of their human talent and looking for ways in which they can produce more and better. In this search, this study is framed, which aims to analyze whether there is a relationship between motivational language and the psychological empowerment of workers in the city of Guayaquil, Ecuador. The research was exploratory and quantitative with descriptive statistical techniques. The instruments validated by Mayfield, Mayfield and Kopf (1995) and Spreitzer (1995) were used to measure both variables: Motivational language and psychological empowerment, respectively, in a sample of 87 employees from the communication departments of three companies, one public and two private ones, from the city of Guayaquil, in Ecuador. The results of the present study showed that there is a link between motivational language and psychological empowerment, regarding the sense of belonging and language as creation of meaning, therefore, as a conclusion, it is inferred that motivational language is the basis of leader-subordinate relationships to influence employee empowerment.

**KEYWORDS:** Motivational language, psychological empowerment, internal communication, self-determination, competition.

## INTRODUCCIÓN

El lenguaje motivacional y el empoderamiento psicológico son dos de los ejes más importantes dentro de una organización, puesto que permiten que una empresa cumpla con las metas que se ha planteado. Por lo tanto, es la evidencia de la conexión existente entre el área de la comunicación organizacional y la institución, vínculo que permite cumplir los objetivos estratégicos establecidos previamente.

Entre las situaciones que ha provocado el fenómeno de la globalización, se encuentra el alto nivel de competitividad y los cambios constantes en las organizaciones empresariales, lo que ha convertido a los modelos tradicionales de gestión de talento humano en antiguos y anacrónicos. Esto se evidencia -sobre todo- en el poco interés que muestran las organizaciones en dar valor agregado a su personal (su activo intangible), por cuanto no se preocupan de que tengan mejores y más actualizados conocimientos, lo que provoca que “los empleados no estén en las mejores condiciones para desarrollar sus actividades” (Jaimes, Márquez y Pernía, 2015, p.25). Frente a esta situación, hay un reto, un desafío que tienen que enfrentar los sectores empresariales:

(...) son aspectos en los que los líderes deben continuar desarrollando, para poder impactar al individuo de manera focalizada, y lograr el cumplimiento de objetivos tanto de actividades de explotación como de exploración, la búsqueda de fuentes de motivación debe ser un esfuerzo constante adaptado en el tiempo el cual logre mayores índices de productividad. (Vélez, Beltrán, López y Arias, 2019, p.59)

Es por ello, que la gestión humana ha tenido que rediseñar los procesos y entender la función que cumplen dentro de las organizaciones. Al respecto, sostienen Fuertes, Plou y Gómez (2017) que: “El desarrollo humano contribuye al crecimiento y desarrollo económico en la manera en que las personas más formadas, más sanas y mejor alimentadas son más productivas” (p.84), lo cual lleva a las organizaciones a ser más competitivas y a contar con un personal cada vez más motivado para alcanzar los objetivos propuestos.

En la actualidad, las empresas a nivel mundial enfrentan múltiples situaciones administrativas, cada vez más complejas, que comprometen su desempeño adecuado y su sostenibilidad en el mercado. He aquí la importancia de la relación que puede existir entre los colaboradores de una empresa, que puede ser favorable o inadecuada para la institución donde laboran. Es decir, la relación líderes - subordinados puede ser un factor clave para cumplir a cabalidad los objetivos que se establezcan como organización.

La toma de decisión ejercida por los líderes, es quizá la habilidad gerencial que más nivel de impacto tiene en una administración sea pública o privada, y es aquí donde se escogen alternativas no adecuadas que llevan en algunas ocasiones a retroceder en lugar de avanzar. (Vélez, et al., 2019, p.66)

En la búsqueda de estudios que aclaren un poco esta situación, se identificó que la deficiencia en la creación de autoconfianza, autonomía, asertividad y capacidad de tomar decisiones dentro del medio laboral, son factores que impiden el cumplimiento de las metas de las organizaciones.

Por estos motivos, la presente investigación logra reconocer que en los departamentos de comunicación, de varias empresas de la ciudad de Guayaquil, hay algunos problemas en el área de la comunicación interna. Estas falencias corresponden, sobre todo, al uso de un lenguaje motivador inadecuado, que no permite que se desarrolle un genuino empoderamiento por parte de los trabajadores. A consecuencia de ello, existe una falta de interés por parte del personal que labora en la organización, desánimo que repercute negativamente en la consecución de los objetivos que persigue la empresa.

En ese sentido, las dificultades de comunicación al interior de una empresa comprometen su desempeño y sostenibilidad en el mercado. Es que el capital humano es el protagonista del desarrollo social, económico y cultural; también es el que se convierte en una herramienta de crecimiento y desarrollo laboral (Bermúdez, 2016; Fuertes, et al., 2017).

Desde el punto de vista de la importancia del colaborador en el desarrollo de una empresa, hay muchos estudios realizados que se pueden citar. Como el de Ceron (2015), quien realizó el estudio denominado “La importancia de la motivación en las empresas”, donde revisó nociones disponibles y concluyó que la práctica de las habilidades comunicativas efectivas, en el lugar de trabajo, mejoran la capacidad de ser un líder fuerte. Es así, que la comunicación toma un papel importante en el desarrollo cotidiano.

De la misma manera, en el estudio llamado “Implementar un plan de incentivos no remunerados y motivacionales con la finalidad de promover el empoderamiento y mejorar el clima organizacional de los empleados del departamento de talento humano de la Universidad Central del Ecuador en el Departamento de Talento Humano 2015 – 2016”, Cabrera (2016) aplicó instrumentos cuantitativos para la búsqueda de información, que al final demostraron que la motivación en el ambiente laboral es importante, independientemente de las recompensas que puedan recibir los trabajadores, pues el nivel de importancia que se le otorgue al colaborador influye de forma significativa en su desempeño laboral.

Por su parte, Cajamarca (2016) desarrolló una investigación de tipo exploratorio denominada “El empoderamiento y la productividad laboral de los miembros del sindicato de mecánicos del cantón Salcedo”. Para la recolección de datos, aplicó a 50 colaboradores una encuesta (escala de Likert) enfocada en medir el grado de empoderamiento y la productividad laboral en ese entorno. Finalmente, comprobó que la aplicación del empoderamiento en el ámbito laboral es una estrategia que permite un mejor desarrollo y crecimiento de la productividad laboral.

Asimismo, Valdez (2017) realizó un estudio con enfoque cuantitativo titulado “Empoderamiento y desarrollo empresarial”, donde aplicó instrumentos (encuesta escala psicométrica de Likert) con el fin de medir el empoderamiento en un universo de empleados. El mencionado autor, quería probar que para alcanzar los objetivos de la organización es importante que sus directivos realicen capacitaciones constantes entre sus empleados. Llegó a importantes conclusiones, como el que la capacitación sistemática, planificada y permanente a los colaboradores, les permitirá entender y saber hacia dónde se dirige la misma.

Por otro lado, Calle (2017) en un artículo denominado “Influencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno, que operan en la provincia de Cañar”, descubrió que la captación de socios en las cooperativas depende de la calidad de atención que brinda el personal que colabora con ellos; y este nivel de atención estriba de la motivación que tengan dichos empleados. Finalmente, concluyó que la comunicación empleados–potenciales socios se relaciona con la motivación de los trabajadores. Así, el precitado autor prueba que la motivación es una variable clave para el desarrollo empresarial.

En este contexto, el presente estudio analizó si hay relación entre el lenguaje motivacional y el empoderamiento psicológico de los trabajadores, en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, partiendo desde las hipótesis de que un inadecuado lenguaje motivacional puede desencadenar el desinterés de los empleados frente a los objetivos que persigue la organización. En cambio, el lenguaje motivacional adecuado mejora la percepción que tiene un empleado sobre la empresa, ya sea respecto a su identificación, autonomía, reconocimiento y logro. Este también promovería el rendimiento en el lugar de trabajo, a través del estímulo que está intrínseco en él.

## 1. TEORÍA DEL LENGUAJE MOTIVACIONAL Y TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

La teoría del lenguaje como instrumento de motivación ha sido planteada desde hace algunas décadas. Sullivan (1988) y otros científicos sociales como Waldron (1991), y Jablin y Krone (1994), han venido asegurando que el lenguaje tiene relación con los niveles de liderazgo; para probarlo, han usado sofisticados modelos, con el fin de explicar el proceso de comunicación entre el líder y el subordinado.

Estudios más recientes señalan que los tipos de liderazgo, donde la motivación juega un rol importante, están ligados de manera positiva “con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar,

con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo” (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce, 2008, p.23).

Cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización. La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a los seguidores a resolver los problemas, mostrando nuevas aristas, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual. (Pedraja-Rejas, et al., 2008, p.23)

Por otro lado, en los anales científicos se encuentra que la teoría de la expectativa fue formulada, en un principio, por autores como Tolman (1932), Lewin (1938), y Atkinson (1964), quienes con sus estudios explicaron que los procesos mentales dirigen al ser humano a definir lo que desea y su comportamiento. También Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), encontraron un vínculo entre la teoría de la expectativa y la motivación en el trabajo. Ellos desarrollaron un enfoque de “camino- meta y productividad”, para demostrar que la motivación depende de los resultados que una persona tenga de sí misma y de las expectativas que posea. De esta manera, se puede concluir que, la productividad individual es una función de la propia motivación a producir un determinado nivel.

En este sentido, con la finalidad de proporcionar información de autoeficacia a los subordinados, los líderes utilizan cuatro fuentes: Logro inactivo, experiencia indirecta, persuasión verbal y exaltación emocional. Esta forma de comunicación genera en los subordinados la experiencia de empoderamiento que conlleva a: Fortalecimiento de la expectativa esfuerzo-desempeño o creencia en la eficacia personal (Conger y Kanungo, 1988).

Así, de acuerdo con López, Casique y Ferrer (2007), los modelos de trabajo basados en las expectativas, no solo plantean el problema de la satisfacción del personal como la simple atención de un grupo de necesidades e impulsos, sino todo lo contrario, “los trabajadores se advierten como individuos pensantes, cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento” (p.220).

## 2. EL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO

Conger y Kanungo (1988), definen el empoderamiento como un concepto relacionado con la autoeficacia, puesto que éste significa el hecho de desarrollar seguridad y confianza en sí mismo, con el fin de otorgar poder y creatividad al momento de ejecutar sus trabajos.

De su lado, Banda y Morales (2015) sugieren que el empoderamiento es un proceso y puede tener el carácter de un resultado. Por ello, explica que ambas condiciones (proceso y resultado) se desarrollan “en las interacciones entre las personas, en donde el resultado es el inicio de una nueva fase del proceso de empoderamiento y, por consiguiente, resulta muy difícil establecer una clara diferenciación del empoderamiento como proceso o como resultado” (p.6).

En este sentido, el empoderamiento psicológico contempla cuatro componentes, según lo indica Christens (2012): El emotivo o intrapersonal, el cognitivo o interaccional, el de comportamiento y el interpersonal o relacional. También indica que la base de éste empoderamiento es el desarrollo participativo, lo cual sugiere que en este proceso juega un papel muy importante el contexto ecológico, cultural y los aspectos externos al individuo. Lo cual, es apoyado por una investigación, realizada en una muestra de 219 pequeñas y medianas empresas de la región del Bío-Bío, en Chile, que permitió comprobar que “existe un efecto del empoderamiento psicológico en el compromiso organizacional en las medianas empresas” (Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014, p.9).

De allí que bien podría decirse, como aseguran Chiavola, Cendrós y Sánchez (2008), que “el empoderamiento, con la suficiente información y los recursos adecuados, crea y facilita el proceso de cambio” (p.142), que necesitan todas las empresas. No obstante, también advierte que “los líderes deben estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver qué factores pueden amenazar o estimular el proceso y responder eficazmente” (p.142).

### 3. METODOLOGÍA

El estudio fue correlacional, puesto que se probó la asociación de las variables mediante patrones predecibles para una población determinada. La muestra fue seleccionada a conveniencia, debido a que su escogencia fue por causas relacionadas con las características y objetivos de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios estructurados, puesto que las encuestas son procedimientos de investigaciones cuantitativas en las que los investigadores administran las preguntas (Creswell, 2002).

Asimismo, la investigación fue no experimental, puesto que las variables fueron analizadas tal como se comportan en el contexto estudiado, sin intervención alguna. El proceso se realizó en un solo período de tiempo, por lo cual fue del tipo transversal, porque “describió las variables y analizó su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, et al., 2010, p.151).

De la revisión de la literatura se extrajeron instrumentos de medición validados por la comunidad científica y utilizados por autores en diferentes estudios similares al presente. En ese sentido, para la variable lenguaje motivacional, se aplicó el instrumento de medición validado por Mayfield, Mayfield y Kopf (1995). Este constructo cuenta con 24 *ítems*, que están agrupados en tres secciones. Cada sección del mismo mide las siguientes dimensiones: El lenguaje de orientación, la comunicación empática y el lenguaje como creación de significado.

De igual forma, se trabajó con la variable de empoderamiento psicológico. Se tomó el instrumento de medición validado por Spreitzer (1995), que tuvo como universo de estudio las organizaciones. Este instrumento cuenta con 12 preguntas, las mismas que se dividen en cuatro dimensiones que son: Sentido de pertenencia, autoeficacia, impacto, y autodeterminación. Estas dimensiones están enfocadas a las acciones del individuo y decisiones en el ambiente laboral.

Estos constructos fueron aplicados como encuestas a los empleados de tres empresas de la ciudad de Guayaquil (Ecuador), donde se utilizó la escala de Likert como forma de medición (con una valoración numérica del 1 al 7). Además, a los encuestados se les pidió que fueran honestos con las respuestas, para que los datos obtenidos sean lo más confiables posibles.

Dado que el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la comunicación motivacional utilizada por el líder y su relación con el empoderamiento psicológico de los empleados. La población fueron los empleados de empresas públicas y privadas que tenían relación laboral con jefes inmediatos. Se delimitó en la ciudad de Guayaquil, por ser una de las ciudades con mayor venta a nivel nacional, con una participación del 32,16% en el año 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas y censos [INEC], 2017). Para asegurar la validez de las respuestas, se consideraron aquellos empleados que tenían más de un año de relación laboral con el jefe actual.

Debido a que en la investigación se pretendió describir un fenómeno, en la población ecuatoriana, la muestra seleccionada a conveniencia es probabilística, puesto que presentan los mismos elementos de la población de estudio (Hernández, et al., 2010). La muestra fue seleccionada en empresas de Guayaquil, porque al realizarlo de forma aleatoria, el nivel de respuesta sería muy bajo (Etikan, Abubakar y Sunusi, 2016).

Por lo tanto, los participantes fueron 112 empleados correspondientes a tres empresas seleccionadas. Del total de muestras recolectadas, se eliminaron 25 observaciones por presentar datos perdidos y atípicos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). El estudio se realizó finalmente con 87 encuestas válidas. El 56,3% de los participantes fueron hombres. Las empresas donde laboraban fueron privadas el 49,4% y públicas 50,6%. El rango de edades estuvo en un 33,3% de 18 a 27 años, en el intervalo de 28 a 37 años un 49,4% y de 38 a 49 años, un 17,2% de participación. El rango de tiempo laboral en la empresa fue de 1 a 5 años el 62,1%, en el rango de 6 a 10 años el 31% y de 10 a 15 años el 6,9% de participación.



## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Constructo lenguaje motivacional

A continuación, se procederá a analizar el constructo lenguaje motivacional, el mismo que se divide en tres dimensiones (como se mencionó anteriormente), que permiten analizar el lenguaje que utilizan los líderes o jefes cuando se dirigen a sus subordinados (Myfield, et al.,1995).

#### a. Lenguaje como dirección y reducción de incertidumbre

Con diez preguntas se evaluó la dimensión “lenguaje como dirección y reducción de incertidumbre”, para tratar de descubrir si el líder ofrece información, instrucciones, consejos y explicaciones útiles para sus subordinados (Sullivan, 1988). En el Gráfico I, se puede apreciar que el 19% de los encuestados del sector privado está totalmente de acuerdo con que el lenguaje que utilizan sus superiores es el que necesitan para reducir incertidumbre y despejar dudas, debido a que cumple con el hecho de brindar información oportuna acerca de su labor. Si a este porcentaje (19) se suma el 33% que dijo estar muy de acuerdo y el 23% que indicó estar de acuerdo, se deduce que un 75% considera que el lenguaje de su director reduce la incertidumbre que se genera en ciertos procesos laborales.

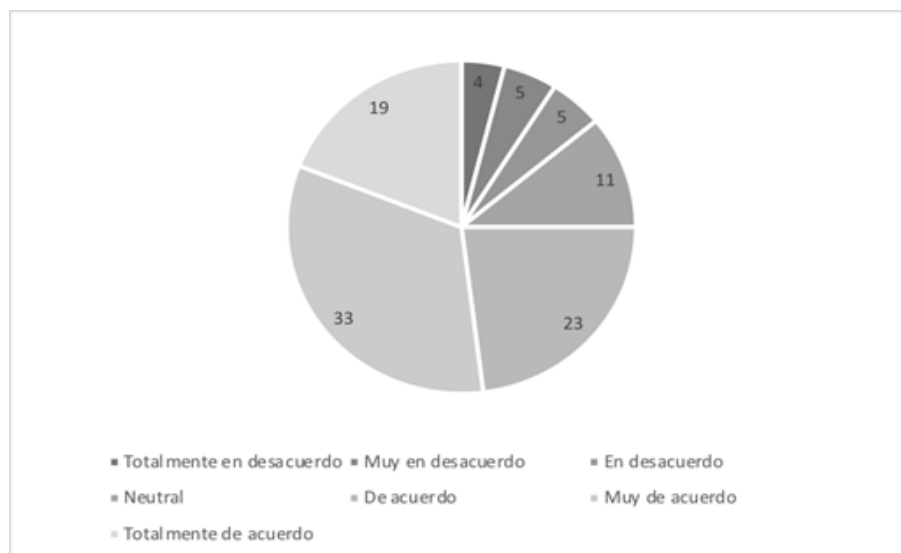
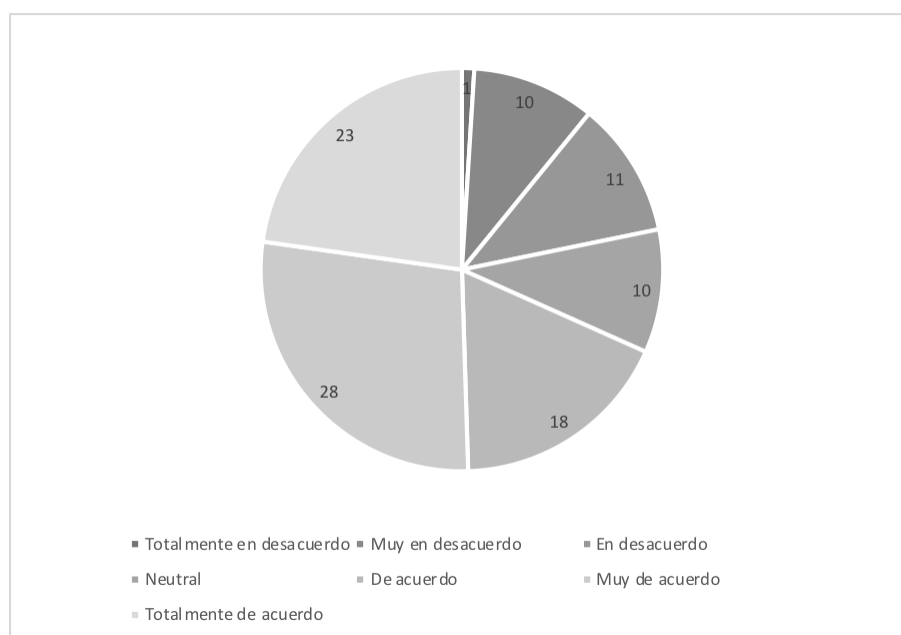


GRÁFICO I  
Lenguaje de dirección / reducción de incertidumbre: Empresa privada  
Elaboración propia, 2019.

Lo contrario piensa un 14% de los consultados (5% en desacuerdo, 5% muy en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo). Ellos consideran que su líder no brinda explicaciones útiles sobre lo que deben hacer en su trabajo, no proporciona instrucciones claras, ni consejos relevantes, así como tampoco ofrece información valiosa. Un 11% se mantuvo neutral.

Por otro lado, en el Gráfico II se puede visualizar que un 23% del personal encuestado del sector público, está totalmente de acuerdo con la idea de que sus líderes sí les brindan información oportuna para reducir incertidumbres y despejar inquietudes. Al sumar este 23% con el 28% que señaló estar muy de acuerdo y con el 18% que indicó estar de acuerdo, se observa que un 69% cree que el lenguaje de su director reduce la incertidumbre que se genera en ciertos procesos laborales.



**GRÁFICO II**  
Lenguaje de dirección / reducción de incertidumbre: Empresa pública  
Elaboración propia, 2019.

En cambio, un 22% (11% en desacuerdo, 10% muy en desacuerdo y 1% totalmente en desacuerdo), cree que no hay una verdadera comunicación -entre los jefes y subordinados- que les permita a estos últimos absolver preguntas y aclarar inquietudes. Un 10% respondió que prefiere mantenerse neutral.

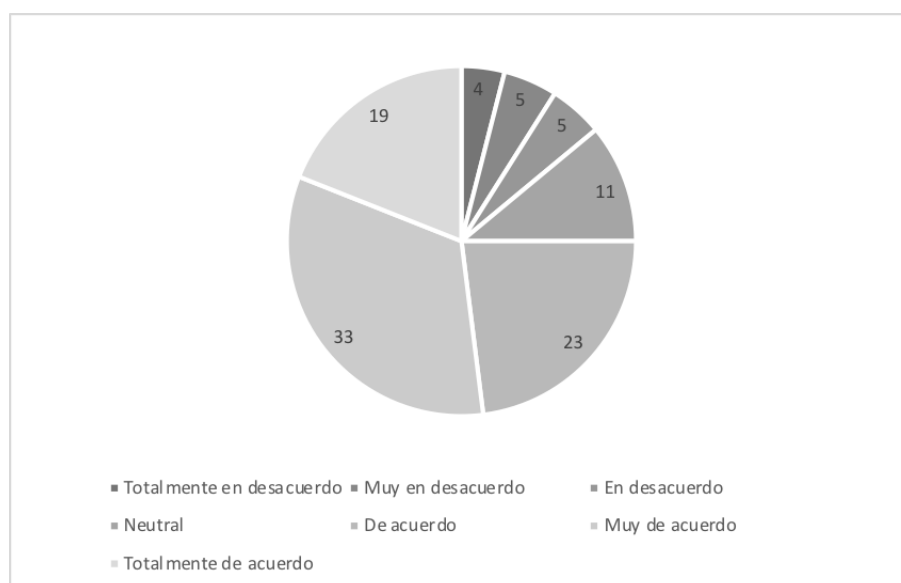
Al comparar los resultados arrojados por las respuestas de los empleados privados y públicos, vuelven a ser estos últimos los que menos sienten que su líder, director o jefe brinda explicaciones, consejos, información e instrucciones útiles sobre lo que deben hacer en su trabajo. Esto podría afectar el desempeño laboral de los trabajadores, porque tal como lo dice Sullivan (1988), “en una empresa es indispensable la presencia del lenguaje perlocutorio (es el efecto que produce lo que decimos en el receptor) porque brinda dirección y reduce la incertidumbre” (p.108).

#### **b. Lenguaje empático**

Se evaluó la dimensión “comunicación empática o lenguaje empático”, la que cuenta con seis preguntas que evalúan las emociones que muestra un líder, a través de manifestaciones como elogios, críticas, entre otros (Sun, Pan y Ho, 2016).

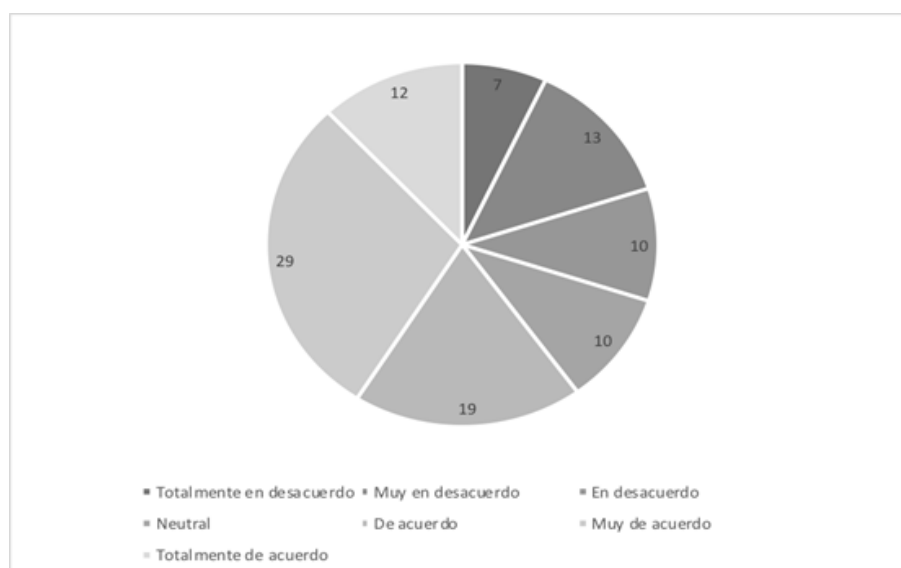
En el Gráfico III, se logra observar que un 19% de los colaboradores encuestados en la empresa privada, está totalmente de acuerdo con la idea de que sus líderes sí comparten con ellos sentimientos, porque manifiestan preocupación por su bienestar y desarrollo laboral. Si se suma a este 19% el 29% que respondió estar muy de acuerdo y el 22% que señaló estar de acuerdo, se deduce que un 70% considera que compartir sentimientos, manifestar elogios, mostrar preocupación por los trabajadores son cualidades que resaltan entre sus líderes. En contraste, hay un 20% (3% en desacuerdo, 6% muy en desacuerdo, 11% totalmente en desacuerdo), que sostiene que no hay un lenguaje empático por parte de sus líderes. Un 10% se mantuvo neutral.





**GRÁFICO III**  
Lenguaje empático: Empresa privada  
Elaboración propia, 2019.

Por su parte, en el Gráfico IV se puede observar que un 12% de los encuestados de la empresa pública está totalmente de acuerdo con la idea de que su líder sí maneja un lenguaje empático hacia ellos. Sumando a este 12% el 29% que indicó estar muy de acuerdo y el 19% que dijo estar de acuerdo, se observa que 60% de los empleados públicos cree que compartir sentimientos, manifestar elogios, mostrar preocupación por los trabajadores son cualidades que poseen sus líderes. Por otro lado, hay un 30% (10% en desacuerdo, 13% muy en desacuerdo, 7% totalmente en desacuerdo), que indica que sus líderes no muestran empatía con sus trabajadores. Un 10% tuvo una postura neutral.



**GRÁFICO IV**  
Lenguaje Empático: Empresa pública  
Elaboración propia, 2019.

Al comparar los resultados de los empleados privados y públicos se deduce -nuevamente- que son los trabajadores del sector estatal quienes menos perciben empatía por parte de sus líderes. Sullivan (1988),

también considera que la empatía es parte del lenguaje ilocucionario (la intención de lo que se dice), por eso coloca en relevancia esta característica dentro del perfil de los líderes o directivos.

### c. Comunicación como creación de significado

También se evaluó la dimensión denominada “comunicación como creación de significado”, misma que cuenta con ocho preguntas, las cuales abarcan factores como explicación de reglas, estructuras y valores culturales de la organización (Sun, et al., 2016).

Al respecto, en el Gráfico V se muestra que un bajo porcentaje (9%) de la población encuestada en la empresa privada, está totalmente de acuerdo con la premisa de que sus líderes contribuyen de forma significativa en cuanto a la explicación de reglas, estructuras y valores de la cultura organizacional. Sin embargo, si se suma este 9% al 22% que señaló estar muy de acuerdo y al 23% que dijo estar de acuerdo, se puede inferir que el 54% cree que sus líderes proveen información o cuentan historias, que les permite a los trabajadores “encajar” en su ambiente laboral y en la estructura organizacional. De su lado un 32% (10% en desacuerdo, 9% muy en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo), afirmó que sus jefes no poseen un lenguaje comunicativo que les permita adaptarse a la estructura y valores de la organización.



GRÁFICO V:  
Lenguaje como creación de significado: Empresa privada

De igual manera, en el Gráfico VI se puede observar que un 14% de la población encuestada en la empresa pública está totalmente de acuerdo con la idea de que sus superiores usan el lenguaje como creación de significado. Al sumar este 14% con el 19% que dijo estar muy de acuerdo y el 19% que señaló estar de acuerdo, se observa que un 52% cree que sus jefes directos proveen información o cuentan historias, que les permite a los trabajadores “encajar” en su ambiente laboral y en la estructura organizacional. En tanto que, un 34% (11% en desacuerdo, 15% muy en desacuerdo, 8% totalmente en desacuerdo), afirma que sus líderes no poseen un lenguaje comunicativo, que les permita adaptarse a la estructura y valores de la organización.

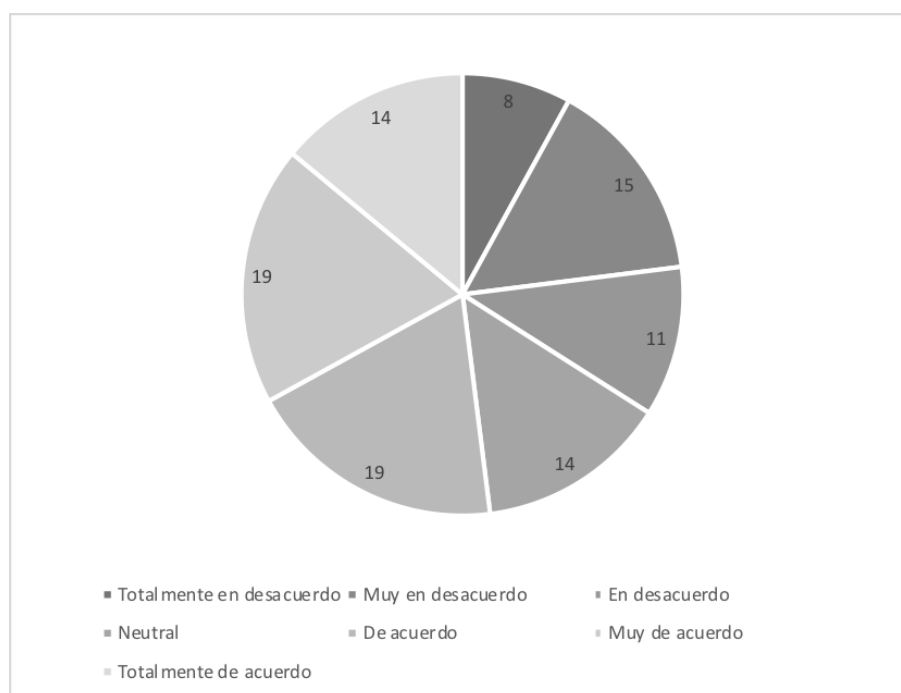


Gráfico VI

Lenguaje como creación de significado: Empresa pública  
Elaboración propia, 2019.

Comparando los resultados obtenidos de los empleados privados y públicos se observa que no hay mucha diferencia en la percepción positiva que tienen ambos grupos, sobre el uso que le dan sus líderes al lenguaje como forma de comunicación para la creación de significado. Al respecto, en esta dimensión juega un papel preponderante el lenguaje locutivo, que se produce cuando el idioma es utilizado para explicar la estructura, reglas, valores o cultura de las organizaciones (Cooke y Rousseau, 1988).

## 4.2. Constructo empoderamiento psicológico

### a. Sentido de pertenencia

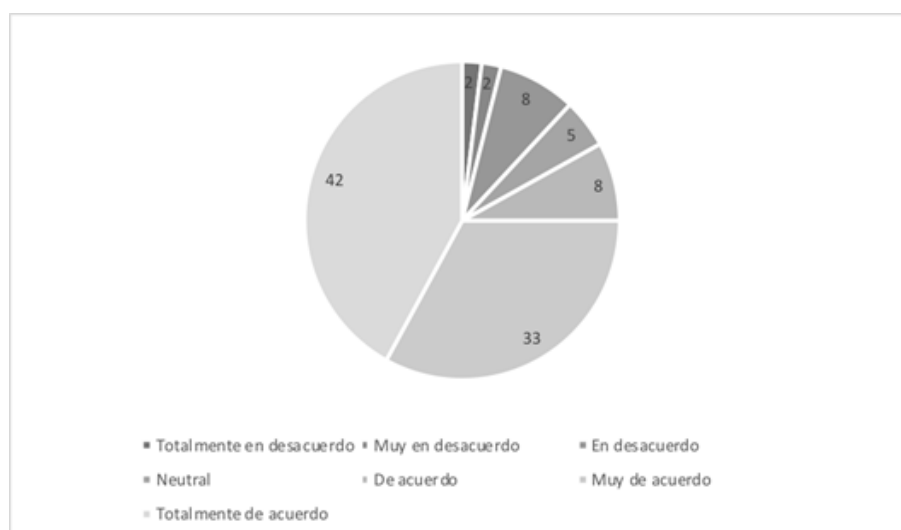
Con las preguntas de la encuesta se trató de evaluar la dimensión “sentido de pertenencia” correspondiente al empoderamiento psicológico. Esta implica un ajuste entre los requerimientos del trabajo y los valores, creencias y comportamiento que tenga el individuo (Spreitzer, 1995).

En el Gráfico VII, los resultados determinan que los empleados del sector privado consideran, en un 54%, estar totalmente de acuerdo con la actividad que desempeñan en dichas organizaciones. Si se suma ese 54%, al 31% que respondió muy de acuerdo y al 5% que está de acuerdo, se deduce que un 90% siente que el trabajo que realiza es muy importante para ellos; cree que las actividades de su trabajo tienen un significado muy importante; y, valora la labor que hacen como muy significativa. Por el contrario, existe un 9% que se mantiene neutral y un 1% totalmente en desacuerdo, que considera que sus actividades no son relevantes, en relación al puesto que ocupan dentro de la organización.



**GRÁFICO VII**  
Sentido de pertenencia: Empresa privada  
Elaboración propia, 2019.

Asimismo, en el Gráfico VIII los resultados indican que los empleados del sector público consideran, en un 42%, estar totalmente de acuerdo con respecto a la actividad que desempeñan en dichas organizaciones. Al sumar este 42% con el 33% que dijo estar muy de acuerdo y el 8% que señaló estar de acuerdo, se observa que un 83% piensa que el trabajo que realiza es muy importante para ellos; que las actividades que efectúa en sus puestos de trabajo tienen un significado importante; y, que el trabajo que hace vale la pena. Mientras, un 5% se mantiene neutral en su opinión y un 12% (8% en desacuerdo, 2% muy en desacuerdo y 2% totalmente en desacuerdo), considera que sus actividades no tienen un significado especial para ellos.



**GRÁFICO VIII**  
Sentido de pertenencia: Empresa pública  
Elaboración propia, 2019.

De esta manera, al hacer una comparación entre los resultados de la empresa privada y la pública, se deduce que en esta última es donde hay un menor sentido de pertenencia respecto a las labores que efectúan en sus puestos de trabajo. Este indicador podría dar pie a otras investigaciones que afirman que “el grado de sentido de pertenencia de los trabajadores está relacionado con el compromiso que manifiestan” (Jurado, 2014, p.67).

Este concepto es fortalecido por Dávila y Jiménez (2014), quienes apuntan a que el sentido de pertenencia sirve para mantener un autoconcepto positivo y, de esta forma, se asociaría al bienestar.

### b. Competencia

Otras preguntas del cuestionario sirvieron para evaluar la dimensión “competencia” correspondiente al empoderamiento psicológico. En esta se hace referencia al dominio personal, seguridad en sí mismo y rendimiento de esfuerzo de los colaboradores.

En el Gráfico IX, se puede evidenciar que un 66% de los trabajadores de las empresas privadas, se siente totalmente de acuerdo con la idea de que tiene la capacidad y competencias suficientes para realizar de forma eficiente su labor. Al sumar este 66% con el 28% que dijo estar muy de acuerdo y el 4% que señaló estar de acuerdo, se puede inferir que un 98% de los empleados tiene confianza en su capacidad y seguridad en sí mismo para hacer su trabajo; y, domina las habilidades necesarias para hacer bien su trabajo. En contraste, solo el 2% (en desacuerdo) cree que no tiene las suficientes competencias para desarrollar las actividades que le han encomendado en su empresa.

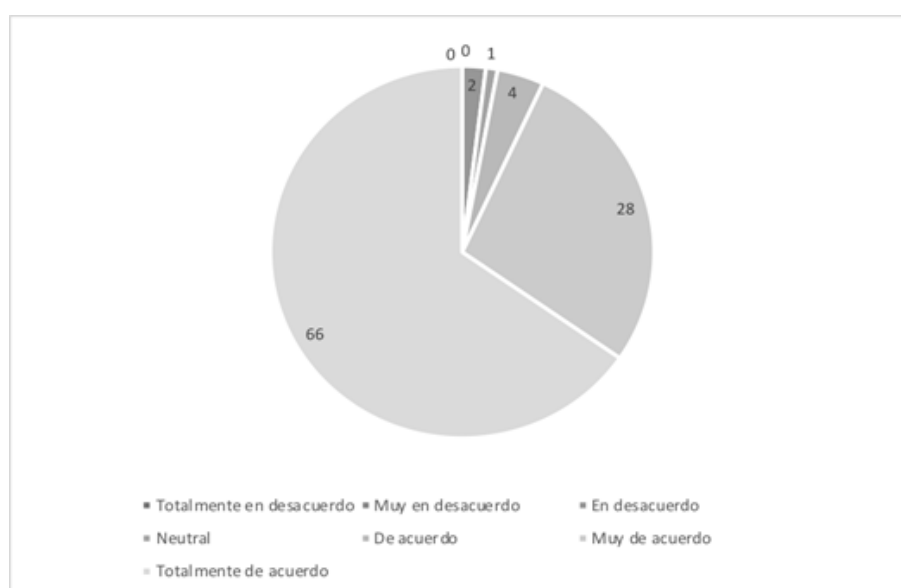
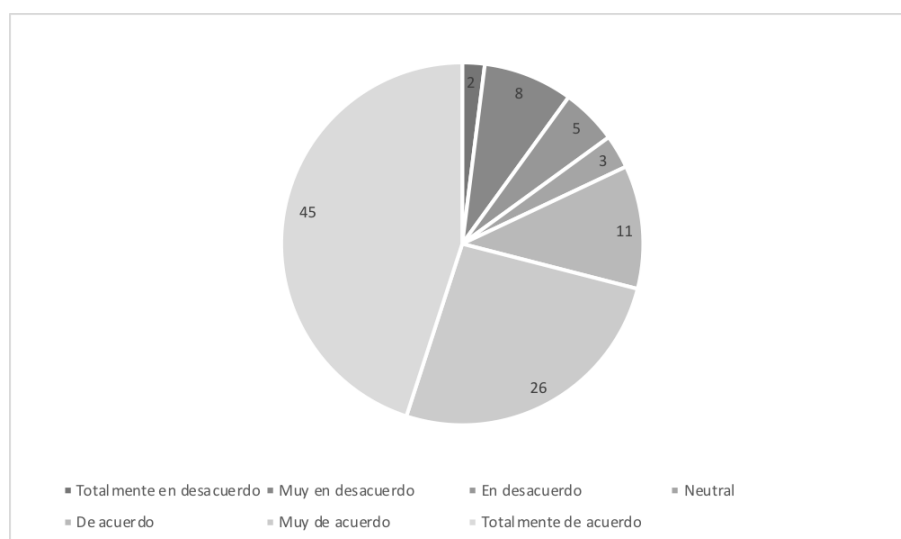


GRÁFICO IX  
Competencia: Empresa privada  
Elaboración propia, 2019.

Por su parte, en el Gráfico X, se aprecia que el 45% del personal de colaboradores de la empresa pública, se encuentra totalmente de acuerdo en que sus capacidades están a la par de las tareas que les han asignado. Al sumar este 45% con el 26% que indicó estar muy de acuerdo y el 11% que señaló estar de acuerdo, se observa que un 82% siente confianza en su capacidad y seguridad en sí mismo para hacer su trabajo; y, domina las habilidades necesarias para hacerlo bien. En contraposición, un 15% (5% en desacuerdo, 8% muy en desacuerdo y 2% totalmente en desacuerdo), cree que no cuenta con las capacidades necesarias para desempeñar sus labores. Un 3% tiene una opinión neutral.



**GRÁFICO X**  
Competencia: Empresa pública  
Elaboración propia, 2019.

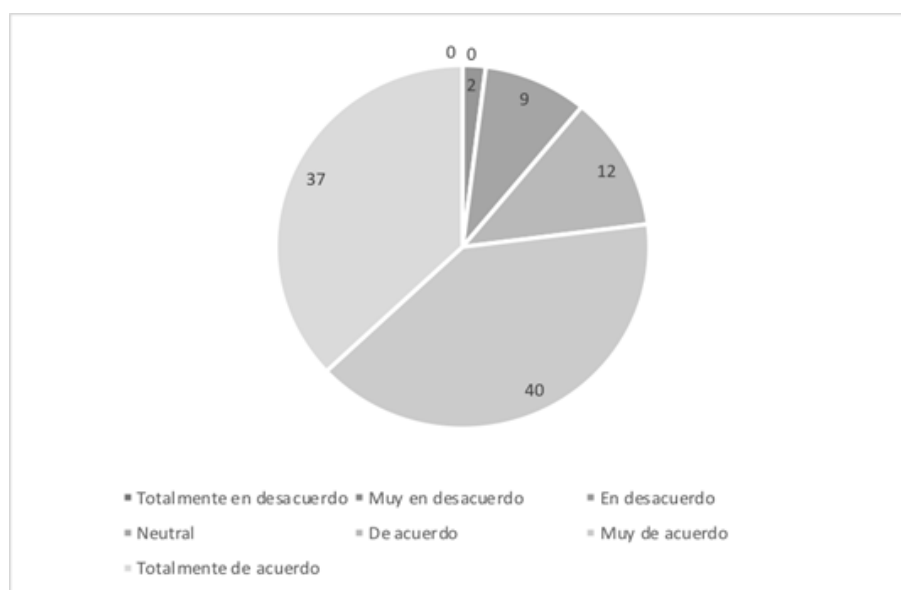
Al comparar los resultados entre los empleados privados y públicos se vuelve a observar que son estos últimos los que menos seguridad tienen en sus habilidades y competencias en sus puestos de trabajo.

### c. Autodeterminación

También se evaluó la dimensión denominada “autodeterminación” la cual analiza la toma de decisiones, el comportamiento innovador y la autonomía, que tienen los colaboradores al momento de ejercer su labor.

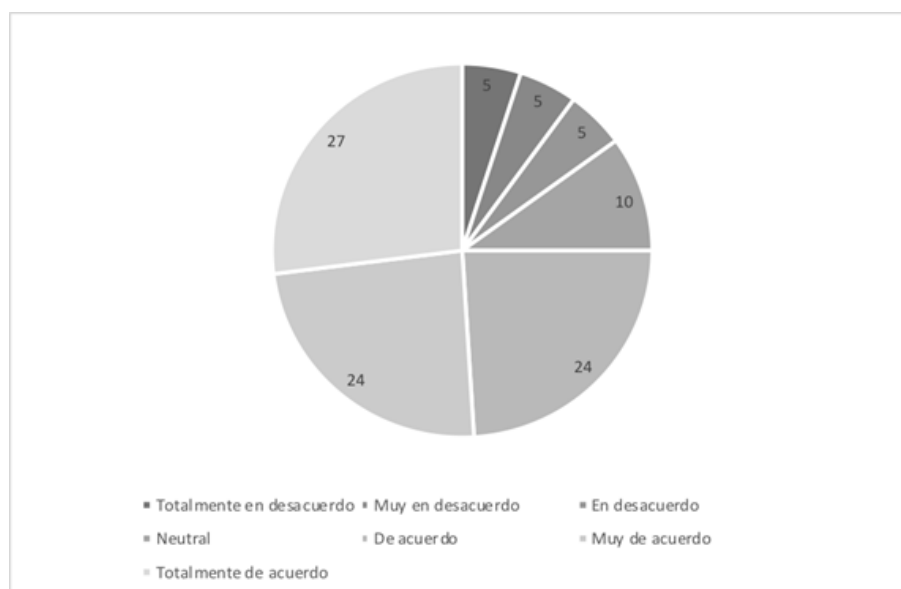
En ese sentido, en el Gráfico XI se puede observar que un 37% de colaboradores indica estar totalmente de acuerdo con que tiene la autonomía necesaria para ejecutar su trabajo. Al sumar este 37% con el 40% que contestó estar muy de acuerdo y con el 12% que dijo estar de acuerdo, se puede inferir que un 89% cree que posee autonomía significativa para determinar cómo va a hacer su trabajo; puede decidir por sí mismo cómo actuar para llevar a cabo su labor; y, tiene considerables oportunidades de independencia y libertad sobre cómo hacerlo. De su lado, solo un 2% dijo estar en desacuerdo con esta idea, es decir no cree tener la autonomía suficiente para realizar su labor. Un 9% prefirió mantenerse neutral.





**GRÁFICO XI**  
Autodeterminación: Empresa privada  
Elaboración propia, 2019.

Por su parte, en el Gráfico XII se evidencia que un 27% de los colaboradores de la empresa pública, está totalmente de acuerdo con la idea de que posee la autonomía suficiente para realizar sus respectivas labores. Al sumar este 27% con el 24% que dijo estar muy de acuerdo y el 24% que señaló estar de acuerdo, se deduce que el 75% siente que posee autonomía suficiente para determinar cómo va a hacer su trabajo; puede decidir por sí mismo cómo actuar para llevarlo a cabo; y, tiene considerables oportunidades de independencia y libertad sobre cómo hacer su labor.



**GRÁFICO XII**  
Autodeterminación: Empresa pública  
Elaboración propia, 2019.

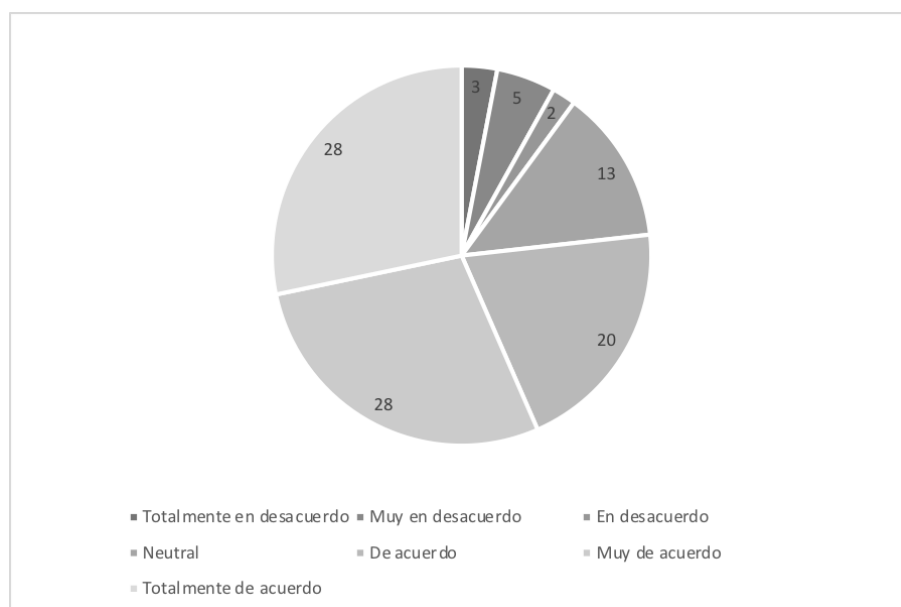
Asimismo, un 15% (5% en desacuerdo, 5% muy en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo), considera que no cuenta con la autonomía necesaria para tomar decisiones en su labor. Un 10% se mantuvo neutral

en sus respuestas. De esta manera, y al comparar los resultados de los empleados privados y públicos, vuelve a mantenerse la constante: Estos últimos son los que menos sienten poseer la autodeterminación necesaria para laborar con libertad en sus puestos de trabajo.

#### d. Impacto

Se evaluó la dimensión denominada “impacto” la cual determina el grado de influencia que puede tener un individuo en los resultados estratégicos de una organización (estos pueden ser en el ámbito operativo u administrativo de la empresa).

En el Gráfico XIII, se puede observar el grado de impacto o influencia que tienen los colaboradores del sector privado en su ámbito laboral. Se evidencia que un 28% de los encuestados está totalmente de acuerdo, es decir, cree que posee un alto grado de influencia en los sucesos que ocurren dentro de sus organizaciones. Al sumar este 28%, con el 28% que contestó estar muy de acuerdo y con el 20% que dijo estar de acuerdo, se puede apreciar que un 76% tiene un alto grado de control sobre lo que sucede en su departamento; y posee una influencia significativa sobre lo que sucede en el mismo. Mientras tanto, un 10% de los trabajadores (2% en desacuerdo, 5% muy en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo) está inconforme con el grado de influencia que ellos tienen en los resultados estratégicos de su organización. Un 13% se mantuvo neutral en sus respuestas.



**GRÁFICO XIII**  
Impacto: Empresa privada  
Elaboración propia, 2019.

Por otro lado, en el Gráfico XIV se evidencia el grado de influencia que tienen los colaboradores del sector público. Un 15% está totalmente de acuerdo con la idea de que su trabajo impacta considerablemente en su ámbito laboral. Al sumar a este 15%, el 22% que respondió estar muy de acuerdo y el 27% que señaló estar de acuerdo, se infiere que un 64% de los trabajadores, tiene un alto grado de control y posee una influencia significativa sobre lo que sucede en su departamento. En contraste, un 17% (6% en desacuerdo, 7% muy en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo), contestó que no tiene ninguna influencia en su área de trabajo. Al comparar los resultados entre los empleados privados y públicos, se deduce que estos últimos son los que menos perciben tener impacto o influencia en las decisiones que se toman en su departamento laboral.



GRÁFICO XIV  
Impacto: Empresa pública  
Elaboración propia, 2019.

## CONCLUSIONES

El estudio ha permitido identificar que el uso inadecuado del lenguaje motivacional en los colaboradores afecta de forma directa al empoderamiento psicológico. Sobre todo, fue más evidente en las dimensiones “Lenguaje como creación de significado” y “Sentido de Pertenencia”, las mismas que compartieron la variable “significado”. Se demostró que mientras menos el líder usa un lenguaje que ayude a los empleados a “encajar” en la cultura organizacional de la empresa, ellos tendrían un menor sentido de pertenencia.

Los resultados de este estudio también indicaron que son los trabajadores del sector privados, quienes poseen una mejor actitud frente al trato y comunicación que reciben de sus líderes inmediatos y respecto a la labor que realizan en las organizaciones a las que pertenecen.

En contrapunto, los empleados públicos muestran mayor descontento en sus respectivas empresas. Esto puede dar pie a un nuevo estudio, que explicaría, con mayor profundidad, el porqué los servidores públicos se sienten de esa manera, lo cual se reflejaría en el servicio que brindan a los usuarios y comunidad.

Además, se evidenció que, en ambos sectores, los líderes no se comunican de manera clara y precisa; no utilizan satisfactoriamente un lenguaje empático y de orientación/disminución de la incertidumbre, en aquellos que conforman el grupo de trabajo.

Finalmente, en el presente estudio se utilizó el análisis estadístico descriptivo, se recomienda para futuras investigaciones la utilización del análisis de modelado estructural, para determinar qué dimensiones de los constructos son más robustas, al momento de establecer las relaciones entre las variables observables e inobservables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Banda, A. L., y Morales, M. A. (2015). Empoderamiento psicológico: Un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología*, 33(1), 3-20.
- Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones* (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.

- Cabrera, G. E. (2016). *Implementar un plan de incentivos no remunerados y motivacionales con la finalidad de promover el empoderamiento y mejorar el clima organizacional de los empleados del departamento de talento humano de la Universidad Central del Ecuador en el Departamento de Talento Humano 2015 – 2016* (Tesis de pregrado). Tecnológico Superior “Cordillera”, Quito, Ecuador.
- Cajamarca, J. E. (2016). *El empoderamiento y la productividad laboral de los miembros del sindicato de mecánicos del Cantón Salcedo* (Tesis de pregrado). Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Calle, D. C. (2017). *Influencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar-Ecuador*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/motivacion-empleados-ecuador.html>
- Ceron, J. A. (2015). *La importancia de la motivación en las empresas* (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Chiang, M. M., Valenzuela, L., y Lagos, M. A. (2014). Modelo de regresión entre compromiso organizacional y empoderamiento psicológico en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Multidisciplinary Business Review*, 7(1), 1-10.
- Chiavola, C., Cendros, P., y Sánchez, D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Omnia*, 14(3), 130-143.
- Christens, B. D. (2012). Toward relational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 50(1), 114-128. doi: 10.1007/s10464-011-9483-5.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi: 10.2307/258093.
- Cooke, R. A., y Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273. doi: 10.1177/105960118801300302.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Bostón, MA: Pearson Education.
- Dávila, C., y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: Predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 271-302.
- Etikan, I., Abubakar, S., y Sunusi, R. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. doi: 10.11648/j.ajtas.20160501.11.
- Fuertes, E., Plou, P., y Gómez, C. (2017). Desarrollo humano desde la perspectiva del crecimiento. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIII(4), 81-97.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., y Jones, N. W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 345-353. doi: 10.1037/h0048473.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC (2017). *Ecuador en cifras*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Jablin, F., y Krone, K. (1994). Task/work relationships: A life-span perspective. In M. L. Knapp y G. R. Miller's (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (2nd ed.), (pp. 621-675). Beverly Hills, CA: Sage Press.
- Jaimes, S. S., Márquez, J. V., y Pernía, L. P. (2015). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa Distraves S.A. de Cúcuta. *Mundo FESC*, 5(10), 23-26.
- Jurado, A. C. (2014). *Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.

- Lewin, K. (1938). *Contributions to Psychological Theory. The conceptual representation and measurement of psychological forces*. Durham, NC, US: Duke University Press. doi: 10.1037/13613-000.
- López, F. J., Casique, A., y Ferrer, J. (2007). La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. *Entelequia: Revista Interdisciplinar*, (.), 219-234.
- Mayfield, J., Mayfield, M., y Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 329-345.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: Un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIV(1), 20-29.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement an validation. *Academy of Management Journal*, Vol.38 (5. 1442-1466).
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 1, 104-115. .
- Sun, P-C., Pan, F-T., y Ho, C-W. (2016). Does motivating language matter in leader-subordinate communication? *Chinese Journal of Communication*, 9(3), 264-282. doi: 10.1080/17544750.2016.1206029.
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York: The Century Co.
- Valdez, M. M. (2017). *Empoderamiento y desarrollo organizacional* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A., y Arias, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(2), 51-72. doi: 10.31876/rcs.v25i2.27333.
- Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58(3), 289-306. doi: 10.1080/03637759109376231