

Percepción del papel que juega la comunicación asertiva entre jefatura y colaborador, como factor de motivación en los colaboradores de áreas operativas del Bac San José

Ana Caballero Monge, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

anacm1512@gmail.com

Año 2013

Resumen

La motivación laboral es un tema de gran importancia para el impacto de los buenos resultados de las organizaciones, por esta razón se mantienen en continuo estudio los factores por medio de los cuales se ve afectada la motivación de los colaboradores y las técnicas por emplear por los patrones para fomentarla. La comunicación asertiva en la relación jefe-colaborador puede llegar a ser uno de estos factores de motivación que contribuya al buen desempeño de los colaboradores.

Abstract

Work motivation is an issue of great importance to the impact of the success of organizations, therefore remains in continuous study by factors which affected the motivation of employees and the techniques employed by patterns to promote it. Assertive communication chief partner in the relationship, can become one of the motivating factors that contribute to the good performance of the employees

Palabras claves

Motivación, comunicación, asertividad.

Key Words

Motivation, communication, assertiveness.

Introducción

La motivación laboral se ha convertido en un proceso de medular importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional, como desde la perspectiva de la investigación (Steers, Mowday y Shapiro, 2004). El desempeño de los colaboradores de una organización no solo depende de su capacidad, sino también, y en la misma proporción, de la motivación que este posea. Esta motivación se puede definir como la fuerza “que actúa sobre una persona o en su interior provocando que se comporte de una manera específica, encaminada hacia las metas” (Woodman, 1997).

Debido al contexto laboral actual, donde las empresas enfocan parte de sus recursos, a la implementación de estrategias organizacionales de motivación para sus empleados y en los sucesos que se presentan tanto en el ámbito personal como el laboral se atribuyen problemas a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes, se hace necesaria la realización de una investigación dirigida a conocer la relación entre comunicación asertiva y motivación, y a partir de esto conocer la percepción del papel que juega la comunicación asertiva entre jefatura y colaborador, como factor de motivación en los empleados de áreas operativas del Bac San José.

Con base en esto se plantea la siguiente pregunta:

¿En qué grado es considerada la comunicación asertiva entre jefatura y colaborador como un factor de motivación, entre los colaboradores de áreas operativas del Bac San José?

El objetivo general de esta investigación es el poder determinar si los colaboradores del Bac San José consideran que la comunicación asertiva podría llegar a ser un factor de motivación para ellos en sus labores diarias y si esta técnica podría ser utilizada como una competencia exitosa en la relación laboral jefe-colaborador.

Para alcanzar este objetivo se hace necesario cumplir los siguientes objetivos específicos:

Conocer los medios de comunicación utilizados a nivel organizacional en la relación jefatura- colaborador.

Determinar el estilo de comunicación más utilizado en la relación jefatura-colaborador. Comunicación formal o informal.

Medir el grado de motivación de los colaboradores respecto a los medios de comunicación utilizados en la organización.

Identificar los elementos que los colaboradores consideran que pueden generar una comunicación asertiva en la relación jefe-colaborador.

Este proyecto de investigación se elabora con el fin de brindar respuesta a una parte del complejo mundo laboral en el que nos encontramos, donde el adecuado manejo de la información, el liderazgo y la comunicación se encuentran inmersos, siendo así necesarias las formas asertivas de comunicación con el fin de obtener resultados positivos. La comunicación es la base de las relaciones humanas, y en el ámbito empresarial está relacionada con el proceso de toma de decisiones oportunas.

Otro componente esencial para el equilibrio en las relaciones es la asertividad. Por lo tanto, la presente investigación pretende describir la importancia de la asertividad en la comunicación, para así obtener relaciones interpersonales sanas que hagan sentir al colaborador motivado en su entorno laboral y esto se vea reflejado en su desempeño y bienestar mental.

Marco teórico

Durante los años 50 y 60, Frederick Herzberg (1959), con sus investigaciones sobre la motivación, introdujo un pensamiento o interrogante que a hoy se mantiene entre los gerentes de las organizaciones y es el conocer los factores que causan motivación o desmotivación en los empleados; por esto las empresas plantean un sinnúmero de estrategias para lograrlo, en las que toman en cuenta factores económicos, emocionales e incluso intelectuales, por medio de los cuales intentan, muchas veces de forma fallida, motivar a sus empleados. También se sabe que los empleados quieren que la empresa los incentive, que los haga sentirse motivados a trabajar, que su trabajo es importante para la organización o el patrono con el que se desempeñan y que vale la pena realizarlo y al hacerlo, que sea de la mejor manera. Según Schultz (1995) se han hecho progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales logrará la calidad del trabajo, a menos que el personal esté motivado para rendir su máximo esfuerzo posible, dedicación y compromiso.

Aun cuando a la motivación se le ha dado tanta importancia durante muchos años en el ambiente laboral y se han realizado gran cantidad de estudios, es difícil encontrar una única y concisa definición entre los diferentes estudios realizados.

Gary Dessler (1979) define la motivación como el deseo de las personas por llenar ciertas necesidades. Por su parte, Chiavenato (1999) indica que es **“el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”**. El resultado de esta interacción será lo que motive al individuo. Reeve (2003) lo define de una manera muy sencilla **“Procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”**.

La palabra motivación proviene del latín *motivus*, que significa causa de movimiento. Además, las múltiples definiciones coinciden en su contenido al poseer palabras como necesidades, deseos, impulso, dirección, entre otras que al parecer son el “motor” que impulsa la acción.

Es significativo el número de teorías e investigaciones que se han desarrollado hasta el momento. Tal es la cantidad de definiciones, como las teorías que las sustentan. Muchos autores han publicado sus estudios realizados para definir qué es la motivación o qué factores intervienen para activar ese impulso en una persona, algunas de estas teorías son:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954): Quizás la teoría más conocida popularmente. Enfocada en la jerarquía de las necesidades que el hombre busca satisfacer (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización)

Teoría de los tres factores de McClelland (1989): Enfocada básicamente en tres tipos de motivación: el logro, el poder y la afiliación. Afirma que son impulsos básicos de gran importancia.

Teoría de la equidad de Adams (1965): Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de sus trabajos con los demás y evalúan si son justas, así reaccionan con el fin de eliminar cualquier injusticia.

Teoría de las expectativas de Vroom (1964): Indica que las personas se motivan a alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que su esfuerzo puede ayudar a cumplirla. Motivación producto de tres factores:

Valencia: Qué tanto se desea la recompensa.

Expectativa: Estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso.

Instrumentalización: Medios y herramientas. La estimación de que el desempeño llevará a recibir recompensa.

Teoría de los factores de Herzberg (1959): Afirma que la satisfacción y la motivación en el trabajo se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa al ser humano: factores de higiene (relacionados con la insatisfacción) y factores motivacionales (relacionados con la motivación).

Sobre las teorías de motivación, Gibson, Ivancevich, Donnelly (1976) se refieren de la siguiente manera:

Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.

El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.

La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.

Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación (p. 129).

Modelos motivacionales

Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los Modelos de Procesos, interesados en explicar la forma en la que la conducta del individuo se inicia, dirige, sostiene y detiene.

Uno de los modelos más conocidos es el Modelo de las Expectativas. Este modelo tiene sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman (1932) y Lewin (1938), pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom (1964), Hackman (1975), Lawler y Porter (1968).

La teoría de las expectativas sostiene que los individuos son seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas, por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan en una organización y cómo poder obtenerlo (Lawler y Porter 1968).

Adicionalmente y ligado al tema de la comunicación, para la presente investigación se utiliza el enfoque de la teoría de las expectativas de Vroom (1964) para estudiar cómo el conocimiento de las metas, su valor de estas y la posibilidad de lograr que se cumplan pueden afectar la motivación; esto relacionado con la comunicación de las metas, instrucciones, comunicación de mejoras y logro de los objetivos, de una manera asertiva entre jefatura y colaborador.

Posición de la motivación en el campo laboral

Debido a que la motivación está relacionada con el detonante o impulso para realizar una acción, o influye en la manera en la que esta se realice, viene a jugar un papel de suma importancia en los colaboradores de una organización. El desempeño de los empleados es fundamental para la empresa en la cual laboran y por ello en la actualidad el recurso humano es considerado el activo primordial de una organización.

En concordancia con lo anterior, los empleadores están interesados en el nivel de motivación que mantienen sus colaboradores y de aquí parte la importancia que se le da en la mayoría de las organizaciones, o al menos en las que buscan un producto o servicio de la calidad en el mercado, de buscar factores por utilizar para mantener a sus empleados motivados. Todo esto con el fin de que ese "impulso" que produce la motivación se vea reflejado en el buen desempeño de cada uno de los individuos y por ende repercuta en el éxito de la organización.

En el año 2004, la *Academy Management Review* publicó un número dedicado exclusivamente a analizar el futuro de la investigación en cuanto a la motivación laboral. Este fórum fue convocado con la consigna de que sirviera como un espacio de reflexión en torno a una serie de interrogantes que Steers, et al. (2004) resumen de la siguiente manera: ¿Cuál es el futuro de las teorías de motivación laboral? ¿Cuál es la agenda de investigación futura?, entre otras interrogantes. Los artículos publicados en este fórum coinciden en que es necesario trazar nuevas líneas de desarrollo a nivel teórico y metodológico para la investigación, debido a que las teorías de motivación han fallado sistemáticamente por los efectos del tiempo sobre los principales componentes de una teoría ya que difícilmente se puede llegar a conocer el dinamismo de un fenómeno, si no se tiene en cuenta cómo es su comportamiento a lo largo del tiempo, desde una perspectiva de proceso.

La comunicación y la motivación

Debido a los cambios que sufre el fenómeno de la motivación es importante conocer qué motiva a los empleados, y para esto debe existir una comunicación en ambas vías entre las jefaturas y sus colaboradores con el fin de conocer las necesidades del individuo, y cuáles o de qué manera está la empresa dispuesta a colaborar en la satisfacción de ellas.

Esta comunicación debe ser efectiva y asertiva. Según González (2005) la comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados.

El adjetivo asertivo se utiliza como un sinónimo de afirmativo. El concepto de asertividad se emplea a una estrategia comunicativa que se ubica en medio de dos conductas opuestas: la pasividad y la agresividad (Hitt, 2006).

Una comunicación asertiva se da cuando expresamos nuestras ideas u opiniones de una manera clara, directa, firme y apropiada, sin agredir y respetando los derechos de las demás personas (González, 2005).

El objetivo fundamental de la persona asertiva no es conseguir lo que desea a cualquier precio, sino ser capaz de expresarse de forma adecuada y sin agredir, de manera que al interactuar con una persona asertiva, en muchas ocasiones, la conversación se convierta en negociación (González, 2005). De ahí la importancia de utilizar la asertividad en el campo laboral. La comunicación interna, reúne el conjunto de actos de comunicación que se producen en el interior de una organización. Persigue informar a sus colaboradores de lo que la organización hace y lograr un clima positivo de implicación e integración de las personas, incrementar la motivación y, en consecuencia, la productividad, ya que las personas de alguna manera sienten que pueden expresarse, que son tomadas en cuenta y así se sienten más a gusto en su trabajo, generando mayor compromiso con la empresa. Todo esto para alcanzar la máxima optimización de los recursos, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible (Marín, 2004).

Metodología de investigación

“Las investigaciones se originan en las ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir” (Hernández, Fernández, Baptista, 2003).

Debido al propósito de esta investigación, la limitación de su duración y su naturaleza, fue desarrollada con un diseño de características cuantitativas descriptivas, no experimental.

El carácter cuantitativo se da al emplearse el método de la encuesta como herramienta de recolección de datos, esta recolección de datos se justifica para medir los resultados obtenidos. Este método es aceptado y reconocido por la comunidad científica, ya que mide fenómenos que suceden en la vida real.

Es un diseño no experimental ya que según Vergara y Balluerka (2002) en esta categoría se incluyen los diseños de encuesta y uno de sus propósitos es conocer la relación entre distintas variables, en este caso comunicación asertiva y motivación. Estos diseños se caracterizan por estar basados en muestras de individuos seleccionados al azar de entre una o más poblaciones (Gómez, 1990) y se realiza de esta forma debido a que no se tiene el control sobre las variables independientes, porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables (Ávila, 2012).

Además de ser no experimental, es transeccional ya que se da en un periodo de tiempo específico, según Ávila (2012), en los estudios de tipo transeccional o transversal la unidad de análisis es observada en un solo punto en el tiempo.

Recolección de datos: La herramienta de recolección de datos que se empleó fue la encuesta en línea, por su facilidad de aplicación y debido a que brinda un mayor acceso en cuanto a cantidad de personas por encuestar. Esto a través del envío mediante un correo electrónico a la dirección de cada uno de los encuestados (*Lotus notes*: Herramienta utilizada en esta empresa para el uso del correo electrónico interno y externo). El tiempo requerido para completar la encuesta es de diez minutos aproximadamente.

La herramienta para aplicar y recolectar los datos de la encuesta fue un documento creado en Excel.

Escala: Se utiliza la escala tipo Likert (también conocida como método de evaluaciones sumarias). La escala Likert es un método de escala bipolar que mide el grado positivo, neutral y negativo de cada enunciado, utilizando los siguientes elementos como posibles respuestas:

- ✓ Totalmente de acuerdo
- ✓ De acuerdo

- ✓ En desacuerdo
- ✓ Totalmente en desacuerdo

Antes de realizar la distribución de la encuesta, fue realizada como prueba piloto por tres colaboradores del Bac San José con el fin de verificar que su redacción fuera de fácil comprensión y que no existieran posibles errores de interpretación, según las necesidades de la investigación. Adicionalmente fue verificada por un especialista en recursos humanos, el Lic. Enar Jiménez Sequeira. Al inicio de la encuesta a manera de aclaración, se agregó una pequeña definición de lo que es la comunicación asertiva, con el fin de dar a conocer a todos los encuestados el enfoque de la investigación.

Población: La población a la que se le aplicó la encuesta son colaboradores del Bac San José que se desempeñan cumpliendo funciones de análisis de datos, control interno, gestión de calidad, entre otras; consideradas para la organización como áreas operativas. Los colaboradores que se desempeñan en estas áreas tienen un nivel académico de universitario incompleto o superior.

La muestra: Se envió la encuesta a un total de 67 colaboradores con el fin de abarcar la mayor cantidad de encuestas realizadas.

Se obtuvo un total de 52 encuestas realizadas a la fecha de corte de la información; las que fueron respondidas después de realizado el corte no fueron tomadas en consideración para el análisis de los resultados.

Alcance y limitaciones: Debido a la limitación de tiempo para realizar la investigación, su alcance se limita únicamente en la gerencia de operaciones del Bac San José, la cual cuenta con 400 colaboradores, excluyendo áreas como tesorería general y seguridad, debido a que el perfil del puesto de los colaboradores de estas áreas es sumamente diferente en cuanto a funciones y escolaridad. Adicionalmente se envía la encuesta únicamente a una parte del personal, tomando en consideración el tiempo de recolección y tabulación de los datos. La muestra es voluntaria.

Con las respuestas ofrecidas por los colaboradores encuestados se pretende conocer la percepción en cuanto a comunicación asertiva y motivación, tomando en consideración las variables indicadas a continuación.

Variables por evaluar

A continuación se detallan las variables que se evaluarán dentro de esta investigación y el detalle de las preguntas en la encuesta mediante las cuales se obtendrá el resultado:

Variable 1. Mecanismos de comunicación: Instrumentos de comunicación utilizados en los departamentos para el diálogo entre Jefatura y colaborador: Correo electrónico, diálogo, llamada telefónica, pizarras informativas o memorándum.

Esta variable será evaluada mediante la preguntas 1y 2 de la encuesta.

Variable 2. Comunicación formal e informal: Se refiere al tipo de comunicación utilizada en la organización.

Formal: Se busca un ambiente propicio para realizarse (ausente de distracciones), se deja documentado los temas tratados y acuerdos tomados entre las partes.

Informal: No se existe un formato pre establecido para realizarla, es una comunicación que se da sin previo aviso, al momento de generarse alguna situación o necesidad, no queda documentada.

Esta variable será evaluada mediante las preguntas 3 y 4.

Variable 3. Relación comunicación-motivación: Percepción de los colaboradores respecto a los mecanismos de comunicación como posibles factores de motivación.

Esta variable será evaluada mediante las preguntas 5, 6 y 7.

Variable 4. Elementos de la comunicación asertiva: Factores que permiten que la comunicación sea un mecanismo de negociación, motivación e intercambio de ideas. Percepción de los colaboradores en cuanto a estos elementos como factor de motivación.

Esta variable será evaluada mediante las preguntas 8, 9, 10, 11 y 12.

Análisis e interpretación de resultados

El análisis de los resultados se presenta en forma de gráficos con base en los datos recopilados de las 52 personas que contestaron la encuesta.

Con el objetivo de conocer los medios de comunicación utilizados en la organización se inició la encuesta consultando sobre este tema. Se refleja que el correo electrónico y el diálogo son los medios más utilizados entre jefe y colaborador para comunicarse.

Existen otros medios como las pizarras informativas, llamadas telefónicas y memorándum, pero son utilizados con menor frecuencia.

Gráfico 1: Medios de comunicación utilizados entre la jefatura y el colaborador



Gráfico 1: Medios de comunicación utilizados por la jefatura para la comunicación con sus colaboradores

Para conocer si existe una cultura de comunicación, se consulta sobre los espacios brindados para este fin, a lo que la mayoría respondió de forma positiva. Esto refleja que en estas áreas existe una cultura de comunicación entre jefe y colaborador.

Gráfico 2: Espacios de comunicación entre jefatura y colaborador.

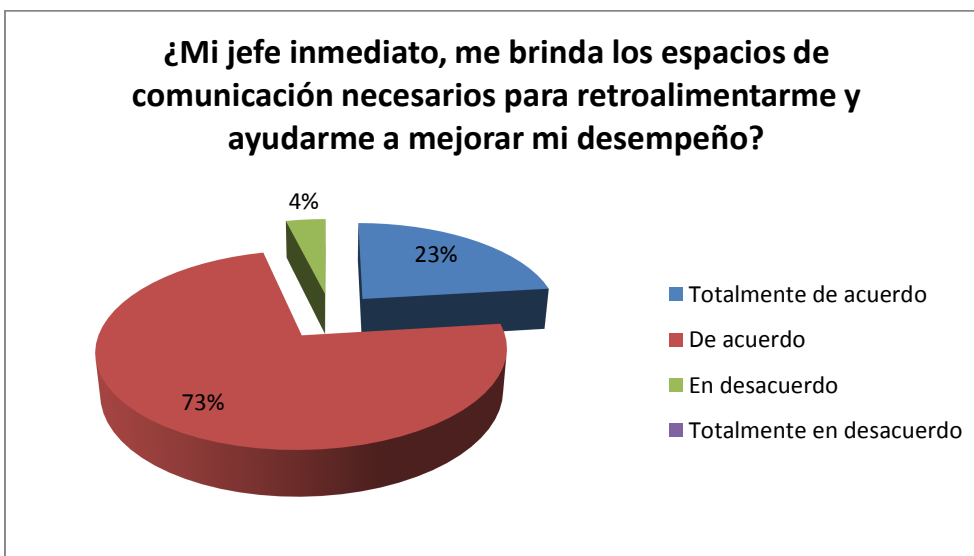


Gráfico 2: Espacios de comunicación entre jefatura y colaborador para el seguimiento del desempeño

Adicionalmente se consultó sobre el tipo de comunicación utilizada, si es formal o informal, según la descripción dada en el presente trabajo. La comunicación formal es la más utilizada de acuerdo con los colaboradores encuestados.

Gráfico 3: Tipo de comunicación.

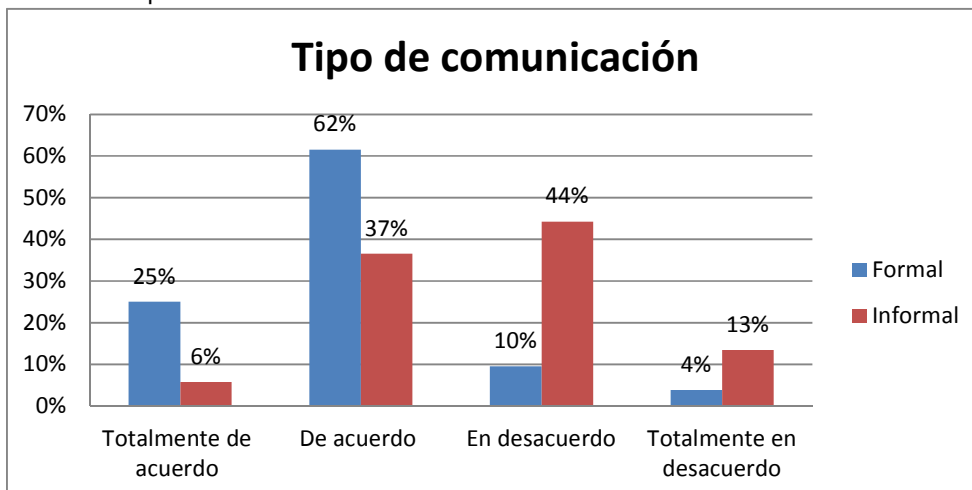


Gráfico 3: Tipo de comunicación utilizada entre jefatura y colaborador: formal o informal

El resultado de los tres gráficos anteriores permite comprender mejor la cultura de comunicación de las áreas encuestadas según la percepción que tienen los colaboradores de la comunicación actual entre ellos y sus jefaturas. Con estos resultados podemos definir que sí se brindan espacios para la comunicación, según los colaboradores, tanto de manera formal como informal, siendo esta última utilizada en menor escala.

Luego de establecer la forma de comunicación que se da en los departamentos operativos (según los resultados de la encuesta en su mayoría se da mediante correo electrónico o diálogo y de una manera formal), se consulta sobre la percepción que tienen los colaboradores respecto a estos mecanismos utilizados.

Existe una conformidad en cuanto a los medios de comunicación utilizados ya que el 90 % de los encuestados responde de una manera positiva y solamente el 10 % restante considera que no son los adecuados para generar un ambiente agradable.

Gráfico 4: Percepción del efecto de los medios de comunicación en la motivación

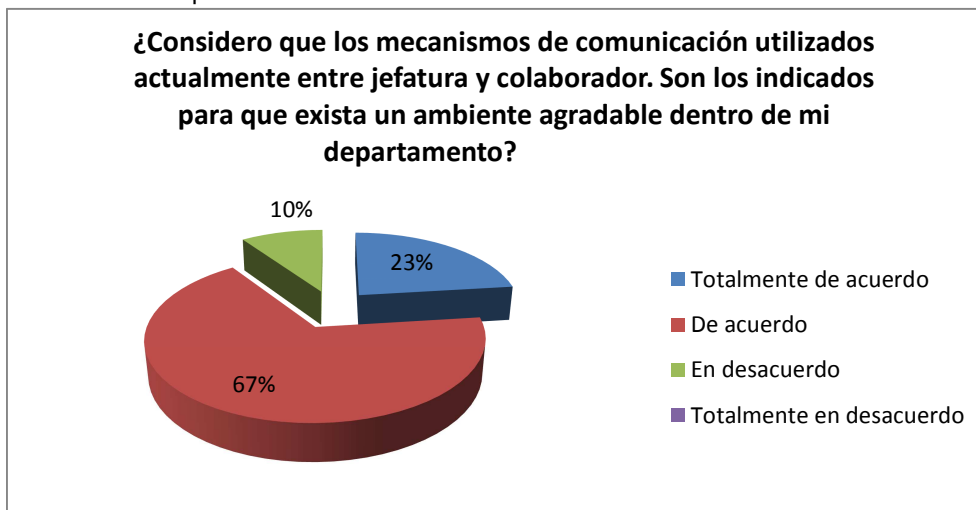


Gráfico 4: Percepción del efecto de los medios de comunicación utilizados, en la motivación de los colaboradores

Con el fin de identificar elementos que puedan generar una comunicación asertiva entre jefatura y colaborador según la percepción de los colaboradores, se realizaron las siguientes preguntas:

¿Es importante para mí que la información relacionada con mi área y puesto de trabajo llegue a mí de forma clara y detallada?

¿Considero que el respeto en la comunicación con mi jefatura es un factor importante que me motiva laboralmente?

¿Es importante para mí que mi jefe inmediato esté abierto a escuchar las ideas y opiniones de sus colaboradores?

¿Mi jefe me *realimenta* en el momento y lugar oportunos, sin desmotivarme por avergonzarme en público?

¿Cuando me comunico con mi jefe, es importante para mí sentir que llegamos a un acuerdo para la mejora de mi desempeño?

Con base en las preguntas indicadas anteriormente se valoraron cinco factores: Información clara y detallada, respeto, escucha de ideas y opiniones, *realimentación* oportuna y acuerdos para la mejora del desempeño. Según el resultado, se considera que los factores mencionados pueden generar una comunicación asertiva.

Tabla 1. Elementos de la comunicación asertiva

Elemento/Escala	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en	Total
Información clara y detallada	79%	21%	0%	0%	100%
Respeto	77%	23%	0%	0%	100%
Escucha de ideas	85%	15%	0%	0%	100%
Re alimentación oportuna	29%	60%	6%	6%	100%
Acuerdos	75%	25%	0%	0%	100%

Tabla 1. Elementos de la comunicación asertiva: Perspectiva de los colaboradores sobre elementos de la comunicación asertiva

Para conocer lo que opinan los colaboradores respecto a la expectativa de su trabajo, relacionado con la motivación que esto les pueda generar, se realizó una pregunta sobre la importancia de la comunicación del aporte del trabajo a la organización. La respuesta fue positiva: el colaborador se siente motivado al poseer una expectativa de su trabajo, conocer sus metas y la importancia de estas respecto a la contribución en la organización.

Gráfico 5: Comunicación del aporte de las metas



Gráfico 5: Importancia de la comunicación del aporte de las metas personales a la organización

Para finalizar con la encuesta se consultó específicamente sobre la comunicación asertiva, en cuanto a si es considerada como un factor de motivación para los colaboradores encuestados, a lo que el 100 % de los encuestados respondieron de manera positiva, en la escala del 1 al 4 en la que se realizó la encuesta, donde 4 es igual a totalmente de acuerdo y 1 es igual a totalmente en desacuerdo. Los colaboradores se posicionan en un grado de 3.75.

Gráfico 5: Comunicación del aporte de las metas

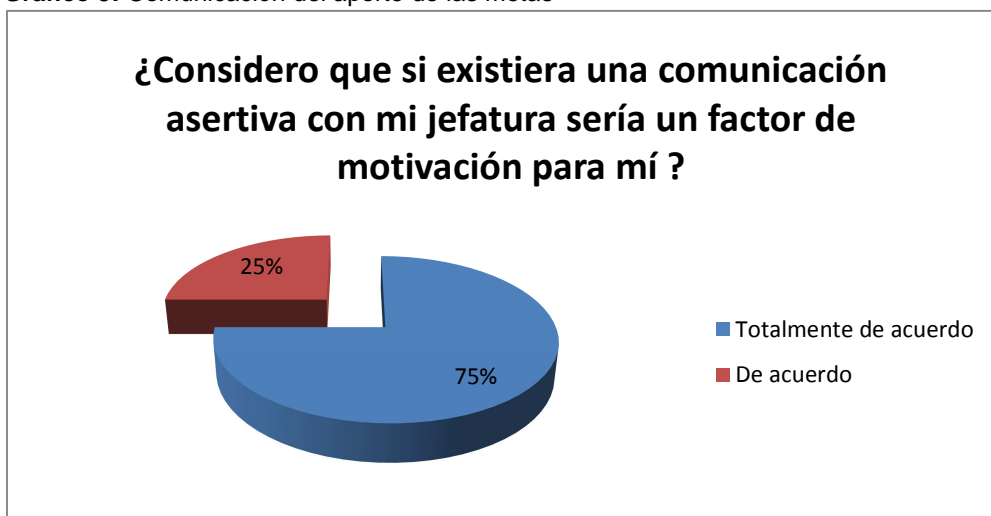


Gráfico 5: Comunicación del aporte de las metas como factor de motivación

Matriz de resultados				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo.	Total
4	3	2	1	
156	39	0	0	3,75

Conclusiones y recomendaciones

La motivación laboral es un tema sumamente amplio, donde aunque existe gran cantidad de estudios, son necesarias las investigaciones que le den seguimiento a la evolución del pensamiento humano y realizar enfoques en factores tanto motivadores como desmotivadores.

La importancia de la motivación laboral en las organizaciones debido a su estrecha relación con el actuar de sus colaboradores hace necesaria la búsqueda constante de los factores de motivación y que exista una continua comunicación en ambas vías entre jefatura y el colaborador, de manera que permita conocer cuáles son esos factores y la posibilidad o limitaciones de satisfacerlos.

En una organización donde se tiene plasmada una cultura de diálogo entre jefaturas y colaboradores, es de suma importancia utilizarlo como un mecanismo de motivación.

Según los resultados de la encuesta, el personal cree que en sus áreas de trabajo se brindan los espacios necesarios para la comunicación y que los medios utilizados son los correctos y brindan un gran valor en los temas de comunicación ya que son vistos como componentes de suma importancia.

Factores como el respeto, el tomar en consideración las ideas y opiniones, la *realimentación* en el momento y lugar oportunos y la negociación son considerados como motivadores en la relación jefatura-colaborador. Es por esta razón que se debe fomentar la comunicación asertiva en las relaciones laborales.

El ser humano necesita sentirse valorado y respetado. Una comunicación correcta, clara y empática produce un sentimiento de satisfacción al percibir que la información está viajando de manera correcta; que ambos sujetos están comprendiendo las necesidades o ideales del otro.

Tanto jefaturas como colaboradores deben aprender a expresar, escuchar y entender las necesidades o ideas del otro; así como también se debe conocer la mejor manera de hacer llegar esa información de forma que sea transparente y que no se preste a malas interpretaciones.

Tomando en consideración las limitaciones de la investigación, sería importante realizar otros estudios más amplios, donde se tomen en consideración otras organizaciones y perfiles de puestos diferentes con el fin de corroborar si la tendencia a considerar la comunicación efectiva como un factor de motivación se mantiene o cambia al modificar la población seleccionada, así como explorar otros aspectos de la motivación en las organizaciones.

El brindar información clara, concisa y detallada en ambas vías permitirá que exista un sentimiento de identidad y empatía en la relación jefe-colaborador, facilitando así la motivación en los colaboradores.

Referencias

- Arrieta, S. C. y Navarro J. (2008). Motivación en el trabajo: Viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología Vol. 22*, 67-90
- Ávila B., H. (2012). *Introducción a la metodología de investigación*. Editado por Eumed.Net
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. (1976). *Organizations: Behavior, Structure, and Processes*. Dallas, Texas: McGraw-Hill Education.
- González, I. (2005). *Comunicación Interpersonal y comunicación Organizacional: La comunicación, las relaciones humanas, y el tiempo organizacional*. Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Steers, R.M; Mowday, R.T. y Shapiro, D.I. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, vol. 29 (3), Pág. 379-387.
- Vroom, V. H. (1994) *Work and Motivation*. San Francisco California: Jossey-Bass management series.
- Van-der Hofstadf, C.J. y Gómez Gras, J. (2006). *Competencias y habilidades para universitarios*. Madrid: Días de Santos.

Anexos



Ana Caballero Monge

El siguiente cuestionario fue elaborado con fines educativos y bajo la supervisión de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y tecnología (UlaCit). Tiene como propósito conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al papel que juega la comunicación asertiva entre jefe y colaborador en la motivación laboral.

La encuesta le tomará alrededor de 10 minutos completarla, no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente interesa conocer su punto de vista.

Definición de comunicación asertiva

Se da cuando expresamos nuestras ideas u opiniones de una manera clara, directa, firme y apropiada, sin agredir y respetando los derechos de las demás personas.

El objetivo fundamental de la persona asertiva no es conseguir lo que desea a cualquier precio, sino ser capaz de expresarse de forma adecuada y sin agredir, de manera que al interactuar con una persona asertiva, en muchas ocasiones, la conversación se convierta en negociación.

Por favor, marque con un 1 la respuesta que considere más pertinente.

1. Señale los tres medios más utilizados por su jefatura para la comunicación con sus colaboradores.

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

2. ¿Mi jefe inmediato me brinda los espacios de comunicación necesarios para *realimentarme* y ayudarme a mejorar mi desempeño?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

3. ¿En mi departamento / área se da la comunicación entre jefe-colaborador, donde quedan documentados los temas tratados, acuerdos y compromisos de las partes?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

4. ¿La comunicación con mi jefatura (cambios en los procesos, *realimentación* de mi trabajo, etc.) se da en el momento menos esperado, sin ninguna planificación y sin importar el lugar?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

5. ¿Es importante para mí cuando se me comunica cómo mi trabajo aporta a la misión de la organización, así como al logro de los objetivos del negocio?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considero que los medios de comunicación utilizados actualmente entre jefatura y colaborador son los indicados para que exista un ambiente agradable dentro de mi departamento?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

7. ¿Es importante para mí que la información relacionada con mi área y puesto de trabajo llegue a mí de forma clara y detallada?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

8. ¿Considero que el respeto en la comunicación con mi jefatura es un factor importante que me motiva laboralmente?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

9. ¿Es importante para mí que mi jefe inmediato esté abierto a escuchar las ideas y opiniones de sus colaboradores?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

10. ¿Mi jefe me *realimenta* en el momento y lugar oportunos, sin desmotivarme por avergonzarme en público?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

11. ¿Cuando me comunico con mi jefe es importante para mí sentir que llegamos a un acuerdo para la mejora de mi desempeño?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considero que si existiera una comunicación asertiva con mi jefatura sería un factor de motivación para mí?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo