

Año 25 No.90



Año 25 No. 90

Abril - Junio 2020

Revista Venezolana de Gerencia

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-99

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unpd  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es>



# Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones

**Noboa Auz, Marjorie Ligena<sup>1</sup>**  
**Guerrero Valarezo, Solange Lisette<sup>2</sup>**  
**Estrella Tutivén, Ingrid Viviana<sup>3</sup>**  
**Pinos Pinos, Hidalgo Raúl<sup>4</sup>**

## Resumen

El lenguaje motivacional es una herramienta comunicacional clave que los gerentes utilizan para motivar a sus colaboradores en el alcance de objetivos estratégicos. Este constructo se basa en tres dimensiones: lenguaje de orientación / reducción de la incertidumbre, lenguaje empático y lenguaje de creación de significado. El propósito del presente estudio fue analizar el lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisiones en las organizaciones. El diseño y metodología fue cuantitativo, transversal y utilizó encuestas para validar estadísticamente el constructo lenguaje motivacional bajo el análisis factorial confirmatorio. El instrumento de medición utilizado fue el desarrollado por Mayfield, Mayfield, & Kopf (1995), se utilizó la escala de Likert de siete puntos. Los participantes fueron 255 empleados del área administrativa de empresas públicas y privadas situadas en la ciudad de Guayaquil, Posorja y

---

Recibido: 26-11-19 Aceptado: 03-02-20

<sup>1</sup> Doctor en Administración Estratégica de Empresas, Coordinadora de Investigación de FACSÓ en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. E-mail: marjorie.noboa@ug.edu.ec, Código Orcid:0000-0002-6099-791X

<sup>2</sup> Máster en Comunicación e Identidad Corporativa. Docente en la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. E-mail: sguerrerov@unemi.edu.ec

<sup>3</sup> Doctor en Comunicación, Directora de Diseño Gráfico, Universidad de Guayaquil, Ecuador. E-mail: ingrid.estrellat@ug.edu.ec, Código Orcid: 0000-0002-6531-6132.

<sup>4</sup> Doctor en Comunicación Organizacional ©. Docente en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. E-mail: hidalgo.pinop@ug.edu.ec

Milagro, Ecuador. El instrumento de medición para el lenguaje motivacional se ajustó a la población estudiada con diecisiete variables observables. Para analizar la variable toma de decisiones se seleccionaron estudios relacionados con la comunicación para establecer una asociación de cualidades. Se concluye que el lenguaje motivacional contribuye a un clima laboral propicio para la toma de decisiones tanto del líder como de los empleados. La cualidad que predomina en los participantes estudiados es el lenguaje empático como la forma más efectiva de comunicación de los líderes.

**Palabras clave:** lenguaje motivacional; comunicación gerencial; análisis factorial confirmatorio; comunicación organizacional.

## *Motivating language as a validation strategy for decision making in organizations*

### **Abstract**

Motivating language is a key communication tool that managers use to motivate their employees to achieve strategic goals. This construct is based on three dimensions: direction-giving/uncertainty reducing language, empathetic language and meaning-making language. The purpose of this study was to analyze motivating language as a validation strategy for decision making in organizations. The design and methodology were quantitative, cross-sectional and used surveys to statistically validate the motivating language construct under confirmatory factor analysis. The measurement instrument used was that developed by Mayfield, Mayfield, & Kopf (1995), the seven-point Likert scale was used. The participants were 255 employees from the administrative area of public and private companies located in Guayaquil, Posorja and Milagro cities located in Ecuador. The measurement instrument for motivating language was adjusted to the studied population with seventeen observable variables. To analyze the decision-making variable, studies related to communication were selected from literature review to establish an association of qualities. In conclusion, it was shown that motivating language contributes to a favorable organizational climate for decision-making for both leaders and employees. Empathetic language predominated as the most effective form of communication from leaders.

**Keywords:** motivating language; management communication; confirmatory factor analysis; organizational communication.

### **1. Introducción**

Los gerentes se enfrentan al desafío de flexibilizar rápidamente la administración por los cambios de los

mercados globalizados y la comunicación digital. La competitividad conlleva a tomar decisiones tanto en situaciones planificadas como en momentos de incertidumbre. En estos procesos de

adaptación estratégica, la colaboración gerencial es un factor clave de éxito a nivel organizacional y a nivel individual, los empleados cumplen el rol de agentes de cambio (Bogel, Pereverza, Upham, & Kordas, 2019).

Para los empleados, una comunicación eficaz es pilar fundamental en procesos de transición y de cambios. Según plantea Arizeta, Portillo, & Ayest (2001), la falta de comunicación tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba y de forma horizontal, demuestra una cultura abierta al debate, pero con falta de habilidades y deficiencias en los grupos como instrumento para comunicarse, lo que se convierte en factores incidentes en la insatisfacción comunicacional de los empleados.

La comunicación del líder es un proceso permanente que inicia al vender la idea de la necesidad del cambio, continúa reforzando los beneficios y cómo vale la pena pasar por este proceso, independientemente de lo estresante que fuera y se mantiene al tanto de cualquier cambio de planes, los avances alcanzados y una vía permanente para que se aborden las preguntas o inquietudes de los empleados (Halaychik, 2016). El clima laboral debe ofrecer oportunidades de participación en procesos ascendentes que alineen sus tareas con los objetivos de la organización (Güntner, Endrejat y Kauffeld, 2019).

Los líderes efectivos “se centran en la comunicación como el medio en el cual todas las construcciones sociales de liderazgo se crean y cambian continuamente” (Uhl-Bien, 2006, p. 665) para lograr alcanzar objetivos y metas requeridas. Dada la importancia de una comunicación efectiva del líder hacia el equipo de trabajo, el lenguaje motivacional contribuye a mejorar el

desempeño de los empleados y la calidad de vida laboral dentro de una organización. Pero, primero debe ocurrir una implementación exitosa y la práctica de altos niveles de lenguaje motivacional (Mayfield y Mayfield, 2016).

Al tomar decisiones se recurre a un extenso repertorio de estrategias y reglas de decisión, aplicando experiencias previas para corregir o utilizar dichas estrategias en nuevos problemas. Esto corresponde a un proceso de aprendizaje, donde muchos de los elementos cognitivos implican la colaboración intertemporal entre diversos actores y la transmisión continua de los logros y mejoras adaptativas (Tomasello, 2009).

La interacción social es crucial para el desarrollo cognitivo en cooperación con alguien más hábil y proporciona oportunidades de lenguaje y el lenguaje es la base del pensamiento (Vygotsky, 1978). Dado que las relaciones laborales se desarrollan en contextos sociales, donde las decisiones se toman de forma planificada o en situaciones de emergencias, y que esto se debe a un proceso cognitivo que implica el pensamiento, el lenguaje, la percepción, la memoria, el razonamiento, las condiciones del ambiente, etc., considerando como una de las condiciones ambientales, el lenguaje utilizado por el líder, el lenguaje motivacional mejora la toma de decisiones porque logran entender los detalles de sus tareas, las normas culturales, además de percibirse apreciados en su trabajo (Mayfield y Mayfield, 2015).

Ecuador es un país en proceso de desarrollo económico y social, que se encuentra en un proceso de mejora de la productividad, apoyado en el desempeño de empresas públicas y privadas. En este

sentido, las empresas buscan alcanzar un clima organizacional que promueva la proactividad de sus empleados para lograr las metas y objetivos establecidos en las estrategias. Como país, Ecuador obtuvo un índice competitivo global de 55.85 puntos sobre 100 y se ubicó en el puesto número 86 entre las naciones más competitivas del mundo, de 140 países evaluados en el 2018, según los datos de la publicación del reporte global de la competitividad (Forum, 2018).

En función de los planteamientos anteriores, el propósito de la presente investigación fue analizar el lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisiones en las organizaciones, es decir indagar cómo el lenguaje motivacional se asocia estratégicamente con la toma de decisiones de los empleados ecuatorianos.

El diseño de la investigación fue cuantitativo ya que se realizaron encuestas utilizando el instrumento de medición validado por (Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998) para medir el lenguaje motivacional. Se realizó una revisión bibliográfica para determinar las condiciones y procesos de la toma de decisiones. La investigación fue del tipo transversal y los datos se analizaron estadísticamente a través del método de análisis factorial confirmatorio aplicado a la población ecuatoriana. En sentido teórico, aportó a la validación del constructo lenguaje motivacional utilizando el análisis factorial confirmatorio ajustado a un contexto cultural de alta distancia de poder.

## **2. Lenguaje motivacional y la toma de decisiones: Reflexiones teóricas**

La teoría del lenguaje motivacional “describe las comunicaciones de los

gerentes que tienen éxito en motivar a los empleados” (Sullivan, 1988, p.113). Sobre este planteamiento, se afirma que el éxito de las relaciones interpersonales entre el líder y el subordinado se basa principalmente del tipo de comunicación que se emplee.

Los atributos del lenguaje motivacional permiten al subordinado contar con lineamientos, políticas y metas claras. Ubicar su rol dentro de la organización, conocer el alcance y profundidad de sus responsabilidades en relación con las demás unidades administrativas. Identificarse con el líder en todas las situaciones administrativas y percibirse apoyado, crea en el empleado el sentido de pertenencia. La combinación de conocimiento, dirección y empatía es una herramienta valiosa que el líder tiene a su disposición para utilizarla y crear ambientes de clima laboral exitosos en los cuales, el empleado motivará el desarrollar sus habilidades y destrezas para alcanzar las metas que la organización se ha planteado.

El lenguaje motivacional como herramienta de comunicación y motivación del líder, está relacionado directa e indirectamente, a través del significado psicológico, con la vitalidad de los empleados y el comportamiento proactivo (Binyamin & Brender-Ilan, 2017), esto favorece al contar con empleados que van más allá del alcance de sus responsabilidades con mayores períodos de tiempo de energía aplicada a sus labores.

El aspecto psicológico de este lenguaje, también influye en las percepciones de los empleados sobre su entorno creativo, influyendo en el proceso en sí de la creatividad, el desempeño, la satisfacción laboral, disminuye el ausentismo, aumenta la innovación y

la productividad (Mayfield & Mayfield, 2017; Gutiérrez-Wirsching, Mayfield, Mayfield y Wang, 2015; y Mayfield, Mayfield y Kopf, 1998), contando con un staff altamente creativo, comprometido con los resultados organizacionales y de alto rendimiento (Mayfield, Mayfield y Kopf, 1998).

En lo que respecta al lenguaje motivacional, este logra dominar tres tipos de discursos que se apoyan mutuamente, a saber: 1) locutivo, 2) ilocutivo y, 3) perlocutivo. En palabras de Sullivan (1988:113), el discurso locutivo “ayuda al empleado a construir una visión del trabajo coherente y con significado”; el ilocutivo “representa el compartir... cuando el supervisor tiende a establecer un vínculo con ellos al revelar sentimientos internos, mostrar consideración por los demás, aliviar los sentimientos de aislamiento, alienación y compartir una visión común”; siendo el discurso perlocutivo “aquel que aumenta el conocimiento del empleado... así como su percepción de recibir información sobre tareas, objetivos, políticas, recompensas, desempeño, etc.

Sobre la base de los tres discursos del habla antes descritos, Mayfield, Mayfield y Kopf (1995:331) definieron tres dimensiones para la construcción del lenguaje motivacional de la siguiente manera: 1) el lenguaje locucionario o de significado que “ocurre cuando el lenguaje del líder a un empleado explica la estructura, las reglas y los valores de la cultura organizacional”; 2) el lenguaje ilocucionario es empático, “una expresión de humanidad, donde el líder está dispuesto a compartir emociones con un miembro”; y 3) el lenguaje perlocucionario, que proporciona dirección y reduce la incertidumbre, “un ejemplo de lenguaje perlocucionario es la aclaración de la asignación del líder al

empleado”.

El lenguaje motivacional se ha aplicado en contextos diferentes al sudamericano, en esta investigación, se tomará una muestra de empleados del área administrativa de empresas en Ecuador para validar este constructo en esta población, apoyados en métodos estadísticos aplicando el software SPSS.

Con respecto a la toma de decisiones, se parte del hecho que las decisiones son importantes al afectar positiva o negativamente los resultados presentes y futuros de las organizaciones, así como las relaciones entre clientes internos y externos. El tomador de decisiones se vale de una cantidad proporcional de reflexión orientadas por procesos específicos y puntuales previos a la toma de medidas o acciones atinentes a una situación particular.

Como proceso organizacional, la toma de decisión sigue una serie de pasos sistemáticos y coherentes donde la información es el aspecto más importante (Dixon, 1970); los datos pueden ser elementos cuantitativos, **históricos y estudios estadísticos**; o cualitativos que se fundamentan en la intuición y la experiencia. Las etapas que se suceden de forma secuencial son: inteligencia, diseño, selección, implantación y revisión (Canós, Pons, Valero, & Maheut, 2012).

Según los autores, la fase de inteligencia es fundamental, ya que el análisis depende de la manera en que el decisor percibe el problema, busca el origen, selecciona, recibe, organiza e interpreta la información. En la fase de diseño, se identifican y listan las diferentes alternativas y estrategias posibles, se realizan consultas a expertos para conocer sus opiniones. Luego, se selecciona una

alternativa que tenga concordancia con los objetivos y recursos disponibles de la empresa. Se ponen en marcha las acciones de la alternativa seleccionada y se comprueban que los resultados que se van obteniendo sean los deseados, de tal forma que se reinicia el proceso en caso de que los resultados no sean los adecuados (Canós, Pons, Valero, & Maheut, 2012).

Las decisiones estratégicas son tomadas por los altos directivos, las tácticas por los directivos intermedios, y las operacionales por supervisores y gerentes. Técnicamente, se utilizan herramientas diseñadas para tomar decisiones estratégicamente diseñadas, donde el uso de la información ayudará en la alineación de éstas con las metas y objetivos personales, grupales u organizacionales (Halaychik, 2016).

Si bien la toma de decisión tiene elementos técnicos y procesos a seguir, ésta se debe dar a lugar en contextos laborales propicios, de manera que el decisor se sienta motivado y se vea a sí mismo con la capacidad y habilidad para tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre. Los componentes del lenguaje motivacional podrían crear el ambiente laboral adecuado para que el decisor de cualquier nivel jerárquico, se empodere del problema y busque la información necesaria para determinar diferentes alternativas, y pueda seleccionar la más beneficiosa.

En el caso de la variable toma de decisiones, se realizará una revisión bibliográfica, para asociar sus factores con los resultados de la evaluación de la variable lenguaje motivacional, de tal forma que se describa el comportamiento en el contexto estudiado.

En este sentido, como cierre de esta sección teórica, se plantea como hipótesis: **el lenguaje motivacional es**

**una estrategia que se asocia con la toma de decisiones.**

### 3. Decisiones metodológicas

La investigación es de orden correlacional, orientado a probar la asociación de las variables: lenguaje motivacional y toma de decisiones, mediante patrones predecibles para una población determinada. Se utilizó un cuestionario previamente estructurado (Creswell, 2002). Para la variable lenguaje motivacional, se utilizó el instrumento de medición validado por (Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998), y que ha sido aplicado por diferentes investigadores (Binyamin & Brenderllan, 2017; Mayfield & Mayfield, 2017; y Gutiérrez-Wirsching, Mayfield, Mayfield y Wang, 2015). Esta variable no ha sido estudiada en el contexto sudamericano, por lo que, el aporte de esta investigación es validar este instrumento de medición. Los resultados serán asociados con los elementos del proceso de toma de decisiones, para lo cual, esta **última** variable fue analizada con resultados de estudios previos.

La muestra fue seleccionada a conveniencia, basándose en las características y objetivos de la investigación (Hernández et al., 2014). Fue no experimental, puesto que las variables fueron analizadas tal como se comportan en el contexto estudiado, sin intervención alguna. La recolección de datos 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: 151).

El constructo lenguaje motivacional cuenta con 24 ítems, agrupados en tres secciones; cada sección del constructo

mide las siguientes dimensiones: el lenguaje de orientación, la comunicación empática y el lenguaje como creación de significado.

Los participantes de las encuestas fueron empleados de empresas ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Milagro y Posorja (Ecuador), donde se utilizó la escala de Likert como forma de medición (con una valoración numérica del 1 al 7). Las encuestas se aplicaron de forma presencial, en el lugar de trabajo. Se explicó el objetivo de las encuestas y la escala de evaluación. Se les solicitó su consentimiento informado, indicándoles que las respuestas serían tratadas de forma confidencial, también se les pidió que meditaran las respuestas y se apelaba a su honestidad.

La población estuvo constituida por empleados administrativos de empresas públicas y privadas que tenían relación laboral con jefes inmediatos de más de un año. Se delimitó en las ciudades de Guayaquil, Milagro y Posorja. Según el INEC (2017), la ciudad de Guayaquil reportó una participación del 32,16% en ventas a nivel nacional.

La muestra fue seleccionada a conveniencia; ya que, de forma aleatoria, el nivel de respuesta sería muy bajo (Etikan, Abubakar, & Sunusi, 2016). La muestra fue determinada según la recomendación de Flora y Curran (2004) que sugieren un mínimo de 200 casos. Sin embargo, los autores Hair, Black, Babin y Anderson (2014) sugirieron que, el tamaño de muestra debe ser al menos de 10 observaciones por cada ítem, al utilizar la técnica estadística de modelado de ecuaciones estructurales. Las variables observables de la encuesta sumaron 24. Dadas las recomendaciones de los autores la muestra mínima debió ser de 240 observaciones. Se recolectaron 296

encuestas, de las cuales, se eliminaron 41 casos por presentar datos atípicos y faltantes (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999). La muestra fue de 255 encuestas válidas.

Para la recolección de los datos, se envió una comunicación a setenta y dos gerentes de recursos humanos seleccionados a conveniencia, pero, sólo sesenta y dos aceptaron participar. Los datos recolectados para este estudio fueron de un 29.4% de empresas públicas y 70.6% de empresas privadas ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Milagro y Posorja. El 97.6% de las empresas se dedican a la comercialización de servicios y el 2.4% proviene de la industria manufacturera.

El tamaño de las empresas es, el 42.7% pequeñas, 34.9% medianas y 22.4% grandes. El 61.2% de los participantes son mujeres. Los antecedentes académicos de los encuestados son, 28.6% con título de bachiller, 34.1% nivel universitario sin título, 32.5% con título graduado y 4.7% con un título de maestría. El rango de edades es del 53.7% de 20 a 30, 31.8% de 30 a 40, 13.3% de 40 a 50 y 1.2% hasta 50. El tiempo de trabajo dentro de la empresa es del 72.2% de 1 a 5 años, 19.6% de 5 a 10 y 8.2% hasta 10 años.

El instrumento de medición seleccionado de la revisión de la literatura y validado por los autores Mayfield, Mayfield y Kopf (1995), que evalúa la variable lenguaje motivacional, se encontraba en el idioma inglés, por lo cual, se aplicó el procedimiento de doble traducción, del inglés al castellano y luego del castellano al inglés para garantizar que se preservara el enfoque y la comprensión de la escala original (Brislin, 1970). Se contó con un panel de expertos que analizaron la encuesta para determinar la comprensión y sintaxis de



las preguntas traducidas al castellano. Dos expertos eran académicos con título de doctor en administración de empresas y dos gerentes administrativos.

Este constructo contiene tres dimensiones: 1) lenguaje de orientación / reducción de la incertidumbre, que consta de diez ítems como “Brinda explicaciones útiles sobre lo que debo hacer en mi trabajo”; 2) lenguaje empático que consta de seis ítems, como “Me alienta e incentiva por mis esfuerzos laborales”; y 3) lenguaje de creación de significado que contiene ocho ítems como “cuenta historias sobre eventos claves en el pasado de la organización”, la encuesta contó con un total de 24 ítems.

Una vez que se obtuvo la aprobación de los expertos, y antes de aplicar la encuesta en la muestra poblacional, se procedió a validar el instrumento, a través de una prueba piloto que consistió en 56 observaciones que se aplicaron a maestrantes en administración de empresas, seleccionados por su experiencia y conocimiento en el área administrativa. Esta prueba piloto se aplicó en las aulas de clases de los participantes. Para evaluar cada pregunta se utilizó la escala Likert de siete puntos, que medía desde 1 como “Totalmente en desacuerdo”, a 7 correspondiente a “Totalmente de acuerdo”. Una vez aplicada la prueba piloto, se evaluó estadísticamente para determinar la confiabilidad del instrumento, utilizando la prueba estadística de Alpha de Cronbach cuyo resultado fue de .97 superando el .70 sugerido por Nunnally (1970) y para cada una de las tres dimensiones los resultados fueron .95, .95 y .94 respectivamente. Estos resultados indicaron que la escala de medición era válida, por lo que, se procedió a recopilar

los datos de la muestra poblacional.

### 3.1. Análisis factorial exploratorio

Una vez confirmada la confiabilidad de los datos, se procedió a medir estadísticamente las correlaciones entre las variables observables del constructo lenguaje motivacional y examinar los patrones subyacentes o la relación entre sus variables y determinar si los datos pueden condensarse en un conjunto más pequeño de factores o componentes, para tal efecto, se utilizó la técnica de análisis factorial exploratorio. Los datos se procesaron con el paquete estadístico SPSS, los resultados de las correlaciones entre los ítems, fueron mayores a .30, indicando que las variables comparten una varianza mínima. En segundo lugar, para evaluar la idoneidad de los datos de la encuesta se midió el índice de Káiser-Meyer-Olkin (KMO).

El resultado de este **índice** fue de .951, considerado satisfactorio por superar el .50 que indica ser adecuado para el análisis factorial (Williams, Onsmann y Brown, 2010). Para extraer factores e identificar números de factores, se midió la matriz de análisis de componentes principales (ACP) con rotación Varimax. Los factores fueron determinados por autovalores y reglas como: criterio de prueba del gráfico de sedimentación, criterio de porcentaje de varianza, etc. (Chiñón y Charles, 2016). El resultado del gráfico de sedimentación mostró que, el punto de inflexión de la curva estaba en el tercer componente, el cual mostró el número óptimo de factores, es decir, que el constructo mantiene los tres componentes o dimensiones, en la población de estudio.

En relación con la evaluación de varianza total extraída, los resultados

demonstraron tres componentes con autovalores mayores a uno y el porcentaje acumulado fue mayor al 60% (Hair J., Black, Babin y Anderson, 2014). La tabla 1 muestra el número de componentes principales y los resultados

de los autovalores. La parsimonia es importante en los modelos multivariados. En este caso, un conjunto de tres factores fueron los más representativos y parsimoniosos posibles.

**Tabla 1**  
**Varianza total extraída para el constructo Lenguaje Motivacional**

Número de Componentes	% Varianza de		
	Total	autovalores	% Agregado
1	13.867	57.777	57.777
2	2.325	9.688	67.466
3	1.473	6.140	73.605
4	0.826	3.441	77.046

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se evaluó la carga del factor rotado para determinar el papel y la contribución de esa variable en la determinación de la estructura del factor. Los resultados de la carga de factores rotados se muestran en la tabla 2. Todas las variables fueron significativas con un valor superior a 0.35 (Hair J., Black, Babin y Anderson, 2014), a excepción de la variable observable DIR10 que obtuvo

un resultado de .334. Las variables observables identificadas como DIR corresponden al primer componente lenguaje de orientación / reducción de la incertidumbre, el segundo componente se identifica como EMP, refiriéndose al lenguaje empático y el tercer componente SEN corresponde a las variables observables lenguaje de creación de significado

**Tabla 2**  
**Factor de carga rotada**

FACTOR			
	1	2	3
DIR01		.760	
DIR02		.800	
DIR03		.713	
DIR04		.759	

**Cont... Tabla 2**

DIR05		.759
DIR06		.723
DIR07		.391
DIR08		.536
DIR09		.518
DIR010		<b>.334</b>
EMP01		.774
EMP02		.814
EMP03		.801
EMP04		.798
EMP05		.732
EMP06		.610
SEN01	.766	
SEN02	.538	
SEN03	.814	
SEN04	.860	
SEN05	.499	
SEN06	.368	
SEN07	.832	
SEN08	.796	

Siguiendo con la evaluación de la validez de las variables observables, se aplicó la prueba de Alpha de Cronbach para cada variable inobservable o componentes. Los resultados fueron superiores a .70 (Nunnally, 1988), lo que indicó una consistencia interna robusta. El resultado del Alpha de Cronbach para cada componente fueron DIR - lenguaje de orientación / reducción de la incertidumbre, ( $\alpha = .936$ ), EMP - lenguaje empático ( $\alpha = .955$ ), SEN - lenguaje de creación de significado ( $\alpha = .935$ ).

### 3.2 Análisis factorial confirmatorio

El método con perspectiva confirmatoria se utilizó para continuar validando los resultados. El análisis factorial confirmatorio (AFC), a través del modelado de ecuaciones estructurales ha proporcionado una opción para comparar dos o más modelos de factores. Al aplicar este análisis, los resultados indicaron que estaban por debajo del ajuste esperado, se

procedió a eliminar aquellos elementos de residuales estandarizados fuera del rango entre -3,5 y 3,5.

Se realizaron ocho interacciones cuyos resultados se muestran en la Tabla 3. De las primeras siete interacciones se eliminaron los **ítems** DIR05, DIR07, DIR09, DIR10, SEN02, SEN05 y SEN06. La interacción que mostró el mejor ajuste para la población estudiada fue la octava interacción, con los resultados de un GFI=.873, CFI=.953, NFI=.928,

AGFI=.832y TLI=.944 cuyos valores aceptable son superiores a .7; un resultado de  $\chi^2/GL=2.78$  cuyo valor aceptable es menor a 5, un valor de RAMSEA=.084 cuyo mínimo aceptable es de .10, todos los resultados con un p-value=.000 (Chión & Charles, 2016), por lo que se infiere que, para la población estudiada, el constructo lenguaje motivacional se comporta con un total de 17 variables observables (Gráfico 1).

**Tabla 3**  
**Resultados del análisis factorial confirmatorio**

Interacción	X <sup>2</sup>	GL	X <sup>2</sup> /GL	p-value	GFI	CFI	RMSEA	NFI	AGFI	TLI
I1	114.879	249	4.610	.000	.679	.854	.119	.821	.614	.838
I2	861.975	226	3.814	.000	.752	.892	.105	.859	.697	.879
I3	731.540	205	3.568	.000	.771	.905	.101	.874	.718	.893
I4	634.978	185	3.432	.000	.788	.915	.098	.884	.736	.903
I5	564.438	166	3.400	.000	.809	.920	.097	.891	.758	.908
I6	505.352	148	3.415	.000	.821	.925	.097	.898	.770	.914
I7	423.463	131	3.233	.000	.838	.936	.094	.910	.789	.925
<b>I8</b>	<b>319.727</b>	<b>115</b>	<b>2.780</b>	<b>.000</b>	<b>.873</b>	<b>.953</b>	<b>.084</b>	<b>.928</b>	<b>.832</b>	<b>.944</b>

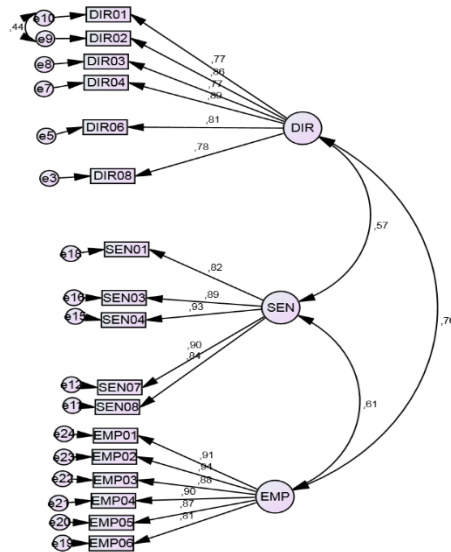
Note: X<sup>2</sup>=Chi-cuadrado; GI=grados de libertad; GFI=índice de bondad de ajuste; CFI=índice de ajuste comparativo; RMSEA=raíz del error cuadrático medio; NFI=índice de ajuste normado; AGFI=índice de bondad de ajuste ajustado; TLI=índice de Tucker-Lewis.

### 3.3 Confiabilidad y Validez

Luego de realizar el proceso del análisis factorial confirmatorio, se verificó la confiabilidad de los datos, utilizando la prueba del Alpha de Cronbach, de fiabilidad compuesta y varianza media extraída. El Alpha de Cronbach mide la consistencia interna, es decir, hasta

qué punto las variables observables individuales y totales que constituyen una escala se correlacionan entre sí. Los resultados para cada componente fueron: DIR ( $\alpha = .922$ ); SEN ( $\alpha = .942$ ) y EMP ( $\alpha = .955$ ). El constructo lenguaje motivacional tuvo una consistencia interna  $\alpha = .955$ , para Chión & Charles (2016), un valor mayor a 0.9 indica tener

## Gráfico 1 Análisis Factorial Confirmatorio



Fuente: Elaboración propia

muy buena confiabilidad y consistencia, en algunos casos un valor de 0.7 indica confiabilidad aceptable (Nunnally, 1988).

Además, las pruebas estadísticas de validez de la escala fueron tanto de convergencia como discriminante. Siguiendo las recomendaciones de Fornell & Lacker (1981) y Hair J., Black, Babin y Anderson (2010), se utilizaron los siguientes criterios de evaluación aceptables: factor de carga mayor que .5, la varianza promedio extraída (AVE) mayor que .5 y confiabilidad compuesta mayor que .7. Los resultados mostrados en la tabla 4, indicaron que los factores de carga estaban en el rango de .770 a .936, el AVE en un rango de .665 a

.784 y la confiabilidad compuesta en un rango de .889 a .927. Estos resultados indicaron que la validez convergente era aceptable.

Se evaluaron los valores del coeficiente de carga, el cual debe ser mayor a las cargas de cualquier otro nivel del constructo de validez discriminante (Chión y Charles, 2016) y un mínimo del 50% para ser considerado con una buena validez discriminante (Fornell y Lacker, 1981). Los resultados de AVE y las correlaciones se muestran en la tabla 5. Los valores estuvieron por encima de 0.5, lo que indica que la validez discriminante es aceptable.

**Tabla 4**  
**Varianza media extraída y confiabilidad compuesta**

Componentes/ dimensiones	Item	Factor de carga	t-value	Confiabilidad Compuesta (CR)	Varianza Media Extraída (AVE)
DIR (lenguaje de orientación / reducción de incertidumbre)	DIR01	.770	23,852	.889	.665
	DIR02	.865			
	DIR03	.771			
	DIR04	.894			
	DIR06	.808			
	DIR08	.776			
EMP (language empático)	EMP01	.909	28,161	.916	.784
	EMP02	.936			
	EMP03	.879			
	EMP04	.900			
	EMP05	.873			
	EMP06	.810			
SEN (lenguaje de creación de significado)	SEN01	.820	19,108	.927	.766
	SEN03	.887			
	SEN04	.926			
	SEN07	.898			
	SEN08	.840			

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5**  
**Validez discriminante**

Varianza Media Extraída (AVE) vs Correlaciones .665	DIR (Lenguaje de Orientación / Reducción de Incertidumbre)	EMP (Lenguaje Empático)	SEN (Lenguaje de Creación de Significado)
	.784	.766	
DIR (Lenguaje de orientación / reducción de incertidumbre)	.665	.760	.573
EMP (Lenguaje empático)	.784	.760	.606
SEN (Lenguaje de creación de significado)	.766	.606	.606

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Lenguaje motivacional y toma de decisión en organizaciones de Ecuador: Discusión de resultados

Las evaluaciones estadísticas indican que el constructo lenguaje motivacional se ajusta a la población estudiada, con diecisiete variables observables, corroboradas con las mediciones de validez convergente y discriminantes. La variable inobservable lenguaje empático es más robusto que las otras dos variables inobservables.

El lenguaje motivacional es un factor clave de la comunicación para gestionar el cambio y las transiciones. Según Binyamin & Brender-Ilan (2017, p.8), el lenguaje motivacional del líder indica las expectativas que el líder tiene en que sus colaboradores podrían hacer un esfuerzo adicional para que las cosas sucedan sin que se les pida que actúen”.

En relación con la toma de decisiones, esta proviene de un proceso que implica un aprendizaje que se adquiere con la selección de información y la experiencia previa de estrategias antes aplicadas. La selección de una decisión no sólo la toma el líder o el supervisor, sino también los empleados que se encuentran ante situaciones en las que se encuentra a su alcance la solución de un problema. El empleado realiza un proceso cognitivo donde busca diferentes alternativas viables, que favorezca a todos los implicados.

La percepción de empoderamiento del empleado lo motivará a tomar decisiones y adaptarse a los cambios y transiciones que la organización implemente dentro de sus estrategias. El aprendizaje organizacional es parte del proceso de la toma de decisiones y ésta se logra siempre y cuando el empleado se sienta motivado en el trabajo.

**Cuadro 1**  
**Aspectos comunicacionales de la toma de decisión**

Autor	Argumento
(Malekpour, Walkerb, de Haanc, Frantz-eskacid, & Marchaub, 2020)	La toma de decisiones bajo incertidumbre profunda puede beneficiarse del proceso participativo de gestión de la transición, su enfoque intervencionista, ayuda a movilizar a los actores y construir redes para transformaciones de sostenibilidad, debido al aprendizaje social.
(Vielma & Salas, 2000)	El aprendizaje depende de la capacidad de asimilar o incorporar como propios, los acontecimientos de un sistema de almacenamiento que corresponden al medio. Implican una creciente capacidad para explicarse y explicar a los demás, mediante palabras o símbolos, situaciones conceptuales complejas. Se explica con los procesos psicológicos internos como mediadores cognitivos, que modelan conductas.
(Bandura, 1987)	Las personas, además de ser conocedoras y ejecutoras, son autorreactivas y con capacidad de autodirección, ya que la regulación de la motivación y de la acción actúan, en parte, a través de criterios internos y de repuestas evaluativas de las propias ejecuciones.
(Simon, 1979)	El comportamiento adaptativo de los agentes económicos depende de la interrelación entre las capacidades de aprendizaje y las condiciones de su ambiente, aplicando la experiencia acumulada para corregir o extender el uso de dichas estrategias en nuevos problemas, el aprendizaje es un factor clave para el proceso adaptativo.

## Cont... Cuadro 1

---

(Tomasello, 2009)	Muchos de los elementos cognitivos del aprendizaje implican la colaboración intertemporal entre diversos agentes y la transmisión continua de los logros y mejoras adaptativas
(Gaoa, Murphib, & Andersonc, 2020)	El liderazgo transformacional tiene efecto positivo directo en el sentido de empoderamiento y autoeficacia de los vendedores y un efecto indirecto a través de la mediación del vigor de los empleados
(van der Voet, 2014)	Liderazgo transformacional da como resultado una relación positiva entre un enfoque de cambio emergente y la disposición de los empleados para implementar el cambio.
(Parent-Rochel, Bentein, & Simard, 2020)	La frecuencia del intercambio de recursos psicológicos aumenta el efecto positivo de la similitud, fomenta el conocimiento del capital psicológico del otro individuo, proporcionan más circunstancias para beneficiarse de las similitudes.
(Bogel, Pereverza, Upham, & Kordas, 2019)	La colaboración de las organizaciones y los individuos como agentes propulsores del cambio son factores de éxito para manejar transiciones y gestionar los cambios.
(Bogel, Pereverza, Upham, & Kordas, 2020)	La colaboración tiene un impacto significativo en los procesos de creación de conocimiento y el desempeño organizacional.
(Halaychik, 2016)	Para lidiar con los obstáculos para el cambio y las fuerzas positivas para el cambio es fundamental la comunicación con los superiores y los seguidores
(Abatecola, Breslinb, & Kaskc)	Las decisiones de retener las rutinas grupales u organizacionales dependerán de los comentarios de otros grupos, gerentes y agentes externos a la organización. En última instancia, las necesidades y los gustos de estas partes también pueden cambiar con el tiempo, con individuos, grupos y una organización más amplia que evolucionan conjuntamente para adaptarse.
(Arizeta, Portillo, & Ayestarán, 2001)	Tanto la comunicación como la participación son altamente relacionadas con la satisfacción laboral. La aceptación por parte de los sujetos de la existencia de poca comunicación y dificultad en la misma, la distancia de la dirección sobre los empleados y la falta de accesibilidad se relacionan con la percepción de la existencia de una alta insatisfacción.

---

Fuente: Elaboración propia

Los estudios detallados en el cuadro 1 muestran que la toma de decisión se enmarca bajo diversas condiciones como: la motivación, el aprendizaje individual y colectivo, recursos psicológicos y la comunicación. En este sentido, hay indicios de que el lenguaje motivacional se asocia con aspectos psicológicos que permiten adecuar las condiciones para que tanto líderes como empleados tomen decisiones acertadas provenientes de una organización inteligente que aprende de forma individual y grupal. Las direcciones claras del líder, la empatía que ejerce con los empleados y el transmitir el significado de cada actividad y responsabilidad de los empleados, crea compromiso, satisfacción

y elementos para seleccionar la decisión más acertada.

## 5. Conclusiones

La población estudiada percibe de su líder un lenguaje motivacional. El aspecto más relevante es el lenguaje empático. Identificarse con las metas organizacionales y percibir la empatía del líder motiva a los empleados. El lenguaje motivacional es fundamental para crear un clima laboral de empoderamiento que contribuya a la toma de decisiones tanto para líderes como para los empleados, ya que crean un ambiente de aprendizaje y políticas claras que sirven atributos para



determinar una decisión.

El lenguaje motivacional representa un factor clave de la comunicación para gestionar el cambio y las transiciones, pudiendo afirmar que en las empresas estudiadas a nivel de Ecuador el lenguaje motivacional del líder potencia los esfuerzos adicionales de los empleados para que las cosas sucedan sin que se les pidan.

También se pudo concluir que, el instrumento de medición para evaluar el lenguaje motivacional en el contexto ecuatoriano se ajusta con diecisiete variables observables. Para obtener un buen nivel de lenguaje motivacional, los líderes de las organizaciones deben dar importancia a los tres tipos de lenguaje, sin embargo, mayor énfasis al lenguaje empático. En este contexto, los empleados percibieron el lenguaje empático como un elemento principal para comprometerse con sus tareas dentro de las organizaciones.

Este estudio contribuyó a las empresas ecuatorianas con la identificación de una forma efectiva de comunicación entre líder y subordinado, que redundará en satisfacción laboral, ya que los empleados necesitan estar informados de los logros que se van alcanzando de metas planteadas, para continuar adaptándose a cambios inesperados. Una de las limitaciones de este estudio fue que careció de evaluación estadística de la variable toma de decisiones. Se sugiere realizar futura investigación, utilizando el modelado de ecuaciones estructurales para determinar estadísticamente la relación entre el lenguaje motivacional y la toma de decisiones en el contexto ecuatoriano, estos resultados mostrarían una mayor precisión en la asociación de las variables.

En sentido práctico, la aplicación de una cultura organizacional basado en

el lenguaje empático servirá para mejorar la productividad en el desempeño de los resultados de los colaboradores y por ende en cada departamento, contribuyendo a mejorar la productividad de países en vías de desarrollo.

En sentido teórico, este estudio contribuye a identificar los elementos que son aplicables al constructo de lenguaje motivacional que se ajusta con diecisiete variables observables en el contexto ecuatoriano, identificando el lenguaje empático como uno de los elementos más relevantes para los colaboradores en este contexto.

## Referencias bibliográficas

- Abatecola, G., Breslinb, D. y Kaskc, J. (s.f.). Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies. *Technological Forecasting and Social Change*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119964>
- Arizeta, A., Portillo, I. y Ayest, S. (2001). Cambio Organizacional y Cultural en un Hospital: percepciones y discurso de sus impulsores. *Revista Calidad Asistencial*, 16, 22-28.
- Arizeta, A., Portillo, I., y Ayestarán, S. (2001). Cambio Organizacional y Cultural en un Hospital: percepciones y discurso de sus impulsores. *Rev Calidad Asistencial*, 16, 22-28.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción: fundamentos sociales*. Barcelona-España: Martínez Roca.
- Binyamin, G. y Brender-Ilan, Y. (2017). Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.004>

- Bogel, P., Pereverza, K., Upham, P. y Kordas, O. (2020). Linking socio-technical transition studies and organisational change. *Journal of Cleaner Production*, 359-368. <https://doi.org/110.1016/j.jclepro.2019.05.286>
- Bogel, P., Pereverza, K., Upham, P. y Kordas, O. (2019). Linking socio-technical transition studies and organisational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. *Journal of Cleaner Production*, 359-368. <https://doi.org/110.1016/j.jclepro.2019.05.286>
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M. y Maheut, J. (2012). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. *Universitat Politècnica de València*, 1-9.
- Chión, S. y Charles, V. (2016). *Análítica de datos para la modelación estructural*. Pearson.
- Dixon, J. (1970). *Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones*. Limusa-Willey.
- 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. <https://doi.org/110.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fornell, C. y Lacker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Forum, W. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
- Gaoa, R., Murphy, W. y Anderson, R. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/110.1016/j.jbusres.2020.01.023>
- Güntner, A. V., Endrejat, P. y Kauffeld, S. (2019). Guiding Change: Using Motivational Interviewing Within Organizations. *Gr Interakt Org*, 50, 129-139. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00459-z>
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M. y Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 1234-1250. <https://doi.org/110.1108/MRR-01-2014-0009>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Edinburgh Gate: Pearson .
- Halaychik, C. (2016). Decision-Making and Problem Solving. En *Lessons in Library Leadership*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/110.1016/B978-0-08-100565-1.00006-6>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, Mac Graw Hill.
- Malekpour, M., Walkerb, W., de Haanc, F., Frantzeskakid, N. y Marchaub, V. (2020). Bridging Decision Making under Deep Uncertainty (DMDU) and Transition Management (TM) to improve strategic planning for sustainable development. *Environmental Science and Policy*, 17, 158-167. <https://doi.org/110.1016/j.envsci.2020.03.002>
- Mayfield, J. y Mayfield, M. (2016). The Diffusion Process of Strategic

- Motivating Language: An Examination of the Internal Organizational Environment and Emergent Properties. *International Journal of Business Communication*, 1-25. <https://doi.org/110.1177/2329488416629093>
- Mayfield, J., Mayfield, M. y Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *Journal of Business Communication*, 32, 329-344.
- Mayfield, J., Mayfield, M. y Kopf, J. (1998). The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction. *Human Resource Management*, 236-248.
- Mayfield, J., Mayfield, M. y Sharbrough III, W. (2015). Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level. *International Journal of Business Communication*, 97-121. <https://doi.org/110.1177/2329488414560282>
- Mayfield, M. y Mayfield, J. (2015). The Effects of Leader Motivating Language Use on Employee Decision Making. *International Journal of Business Communication*, 1-20. <https://doi.org/110.1177/2329488415572787>
- Mayfield, M. y Mayfield, J. (2017). Leader Talk and the Leader Talk and the Note on How Leader Motivating Language Use Influences Follower Creative Environment Perceptions. *International Journal of Business Communication*, 210-225. <https://doi.org/110.1177/2329488416687057>
- Nunnally, J. (1970). *Introduction to Psychological Measurement*. McGraw Hill.
- Parent-Rochel, X., Bentein, K., & Simard, G. (2020). Positive together? The effects of leader-follower (dis) similarity in psychological capital. *Journal of Business Research*, 435-444. <https://doi.org/110.1016/j.jbusres.2020.02.016>
- Simon, H. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Sullivan, J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Tomasello, M. (2009). *Why we Cooperate (Boston Review Books)*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public. *The effectiveness and specificity of change management in a public*, 373-382. <https://doi.org/110.1016/j.emj.2013.10.001>
- Vielma, E. y Salas, M. (2000). Aportes de las teorías de Vygotsky, piaget, bandura y bruner paralelismo en sus posiciones en relación con el desarrollo. *Educere*, 3(9), 30-37.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*, 8(3).