



***ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LA
COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL***

Trabajo de Fin de Máster Universitario de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos

Facultad de Psicología

Universidad de La Laguna

Curso Académico 2019-2020

Adrián Armas Peña

Alumno

Dra. María Nieves Quiles del Castillo

Tutora

Resumen

La comunicación constituye un papel fundamental en las relaciones que se producen entre las personas que forman parte de una organización. Tal es así, que repercute de manera directa o indirecta sobre los resultados organizacionales. El objetivo principal de este estudio es analizar la relación entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral. La muestra está formada por 41 sujetos, 18 hombres y 23 mujeres. Se utilizó la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), el Cuestionario S10/12 y el Job Diagnostic Survey (JDS). Los resultados obtenidos muestran algunas correlaciones significativas entre los factores de asertividad y satisfacción laboral, y además, la asertividad resultó ser una variable predictora de la- la satisfacción laboral.

Palabras clave: Comunicación Organizacional, Comunicación Asertiva, Satisfacción Laboral.

Abstract

Communication constitutes a fundamental role in the relationships between people in an organization. It finally affects to organizational results. The main objective of this study is to analyze the relation between assertive communication and job satisfaction. The sample is about 41 subjects, 18 men and 23 women. The instruments used were The Multidimensional Assertiveness Scale (EMA), the S10/12 Questionnaire and the Job Diagnostic Survey (JDS). The results obtained show some significant correlations between the factors of assertiveness and job satisfaction. In addition, assertiveness turned out to be a predictor of job satisfaction.

Keywords: Organizational Communication, Assertive Communication, Job Satisfaction.

Índice

Marco Teórico.....	1
Introducción.....	1
Comunicación organizacional.....	1
Comunicación Asertiva.....	2
Asertividad.....	4
Satisfacción Laboral.....	6
Objetivos e hipótesis.....	8
Método.....	9
Participantes.....	9
Instrumentos.....	9
Procedimiento.....	11
Análisis de datos.....	11
Resultados.....	12
Discusión	17
Limitaciones.....	19
Referencias Bibliográficas.....	20

Marco Teórico

Introducción

Hoy día, los cambios que se producen en el mundo de las organizaciones tales como el desarrollo de las nuevas tecnologías, la aparición de nuevos mercados y competidores o las necesidades de los clientes, hace necesaria la identificación de aquellos aspectos que inciden en el desarrollo de las mismas y en la manera en que estas se adaptan al medio en el que se encuentran.

En este sentido, son muchos aspectos que se tienen en consideración en las investigaciones realizadas en el ámbito organizacional, como por ejemplo: el tipo de liderazgo, la estructura de la organización, el tipo de puesto y tareas, el clima y la cultura organizacional, o las habilidades sociales, entre las que se destacan aspectos relacionados como la comunicación organizacional.

Con respecto a este último elemento, cabe destacar la importancia que tiene para que de una forma u otra las personas que forman parte de una organización pueden relacionarse entre sí de una manera efectiva, repercutiendo finalmente de un modo u otro en el logro de metas y objetivos planteados en la misma organización. La idea es que la comunicación sirve como herramienta para lograr la supervivencia y adaptación en el entorno (Marín, 1997).

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional puede entenderse como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (Calderón, 2017, p.19) o como “la interacción de información, opiniones, experiencias, sentimientos entre dos o más personas a través de la voz, teléfono, escritura y otros” (Alcaraz, 2006, citado en Calderón, 2017, p.19).

Una forma más concreta de comunicación organizacional es la comunicación interna, que es aquella que tiene como finalidad generar buenas relaciones entre los

miembros de la organización, mantenerlos informados y motivados para la consecución de logros organizacionales (Andrade, 1991).

Según Aguilar (2007) la comunicación interna puede ir en varios sentidos: El sentido descendente, cuando la información va desde la dirección a las bases y esta refiere modos de hacer que finalmente repercuten tanto en los empleados como en los resultados. El sentido ascendente, en el que la información procede de los empleados y va dirigida hacia los superiores y se refiere a quejas, demandas o sugerencias. Y por último, el sentido horizontal, que es aquel en el que la información fluye entre departamentos y se refiere a cuestiones formales relacionadas con el propio trabajo o informal si se trata de aspectos sociales. En un estudio realizado por Goris, Vaught y Petit (2000) se demostró que, no solo la comunicación tenía un efecto sobre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados, sino que la cantidad y tipo de comunicación puede generar efectos diversos, de modo que la comunicación de arriba a abajo predecía todos los tipos de satisfacción y el desempeño, mientras que la comunicación de abajo a arriba predecía solamente la satisfacción con la paga y con la promoción laboral).

Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva, tal y como informa Calderón (2017, citado en Orjuela, Palacios y Roa, 2019), es un proceso que fomenta el desarrollo organizacional y que da lugar a un buen ambiente laboral y a la satisfacción de los agentes que componen dicha organización.

Una definición de la comunicación asertiva puede ser la propuesta por Da Dalt de Mangione y de Anglat (2002): “Es la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad” (p.119).

Por otro lado, la comunicación asertiva ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, pudiendo entenderse esta como una habilidad social o como un estilo de comunicación.

Desde el punto de vista de las habilidades sociales, se considera la comunicación asertiva como una conducta aprendida, la cual está ligada a las características de la propia persona y la situación en la que se produce, así como al contexto cultural en que se da, y

que supone una forma socialmente eficaz de comunicarse (Alberti, 1997; Caballo 2002, citado en García, 2010). Tal y como afirman Caballo, Salazar y el Equipo de Investigación CISO-A España (2017), el desarrollo de las habilidades sociales da lugar a que las personas puedan relacionarse de manera satisfactoria entre ellos; y además, puede mejorar la relación entre los mismos (Pereira, 2008). Al tratarse de una habilidad social, la comunicación asertiva, al igual que cualquier habilidad humana, puede llegar a mejorarse a través de técnicas de Entrenamiento Asertivo (Flores, 2017).

Por otro lado, la comunicación asertiva puede comprenderse desde el enfoque de los estilos de comunicación. Un estilo de comunicación, según De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., Alting Siberg, R., Van Gameren, K. y Vlug, M. (2009), es “la forma característica en la cual una persona envía señales verbales, paraverbales y no verbales en las interacciones sociales las cuales denotan a) quienes quieren ser o parecer, b) cómo tiende a relacionarse con las personas con las que él/ella interactúa y c) la forma en que deben ser interpretados sus mensajes” (p.2). Esta noción respecto a lo que supone un estilo de comunicación parte de la idea propuesta por Norton (1983), quién define dicho constructo como “la forma en que uno interactúa verbalmente, no verbalmente y paraverbalmente para indicar cómo se debe tomar, interpretar, filtrar o comprender el significado literal del mensaje” (p.320). El estilo de comunicación asertivo, el cual se engloba en la clasificación elaborada por Heffner (1997, citado en Dasgupta, Suar, y Singh, 2013), en la cual se consideran los estilos Agresivo, Pasivo y Asertivo, se puede definir según García (2006, citado en Gañan, 2018) como aquel en el que la persona “defiende sus derechos respetando y teniendo en cuenta a los demás, adapta su discurso y emplea habilidades sociales eficaces en la comunicación” (p.25). Además, el uso de un estilo de comunicación asertivo se caracteriza por la expresión de los sentimientos, la capacidad de saber decir lo que uno quiere o no y el reclamo de los propios derechos (Pereira 2008).

Si atendemos a las definiciones de comunicación asertiva entendida esta desde las habilidades sociales así como desde los estilos de comunicación, puede apreciarse que en ambos casos se trata de una forma determinada de comunicarse. En este sentido, Pain (2008) explica que “la conducta asertiva, comportamiento asertivo o simplemente asertividad han sido utilizados como sinónimo de habilidades sociales” (p.10), por ello, en ocasiones se puede estar tratando el mismo constructo pero descrito de una forma diferente. No obstante, es importante tener en cuenta las diferentes concepciones acerca

de la comunicación asertiva y la asertividad como constructo, sobre todo a la hora de medir.

Asertividad

La asertividad sido tomada como variable objeto de investigación en este estudio. Son muchos los autores que han tratado de generar una definición respecto al concepto de asertividad, cada uno tomado desde una perspectiva diferente, lo que ha dado lugar a que no exista una definición universalmente aceptada (Caballo, 1983). Por ejemplo, algunos autores consideran más importante la capacidad de expresión de los propios sentimientos o emociones sin herir a los demás, mientras que otros ponen más énfasis en la efectividad de la conducta asertiva en sí, o en el reforzamiento que esta tiene en el contexto social.

Las primeras aproximaciones al concepto parten de la terapia de conducta, siendo los trabajos de Salter, Wolpe y Lazarus los pioneros en este sentido (Caballo, 1983). Según Wolpe (1958) “la conducta asertiva es la expresión adecuada socialmente aceptable dirigida hacia otra persona, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad” (p.236), mientras que Lazarus (1973, citado en Flores, 2002), que mantiene una idea similar del constructo definido por Wolpe, sugiere que la asertividad puede dividirse en cuatro patrones de respuesta: la habilidad de decir “no”, la habilidad para pedir favores y hacer demandas, la habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos, y la habilidad para iniciar, continuar y terminar conversaciones generales. Desde este punto de vista, la asertividad se considera una conducta y no una característica de la personalidad, por lo que ésta se contempla como una habilidad la cuál puede entrenarse y dar lugar a la mejora de las habilidades sociales (Pereira, 2008).

Por otro lado, existen otros enfoques o perspectivas desde el cual se ha tratado de explicar la asertividad. En el enfoque conductual, Bandura (1969, citado en Flores, 2002), a través de sus trabajos respecto al aprendizaje social considera que “la conducta asertiva o no asertiva se aprende a través de la observación de modelos significativos” (p.36).

Desde la perspectiva cognitiva se considera el comportamiento asertivo como una forma de “expresar lo que se cree, se siente y se desea de forma directa y honesta, haciendo valer los propios derechos y respetando los derechos de los demás” (Gaeta y Galvanosvkis, 2009, p.404), y en la cual se incluyen cuatro procedimientos para el entrenamiento de la asertividad: enseñar la diferencia entre asertividad y agresividad,

ayudar a identificar y a aceptar los derechos propios y los derechos de los demás; reducir obstáculos cognoscitivos y afectivos para actuar de manera asertiva y reducir ideas irracionales, ansiedades, culpas y a su vez desarrollar destrezas asertivas a través de la práctica activa de dichos métodos (Flores, 2002).

Cabe destacar la importancia del componente contextual o situacional de la asertividad, pues dependiendo de la situación una persona puede llegar a comportarse de manera más o menos asertiva (Flores, 2002). Tal es así que la definición aportada por Flores (1994, citado en Gaeta et al., 2009) incluye tal elemento como característica fundamental a tener en cuenta cuando se habla de Asertividad. La definición aportada por esta autora indica que la asertividad es “la habilidad verbal para expresar deseos, creencias, necesidades y opiniones, tanto positivas como negativas, así como también para establecer límites de manera directa, honesta y oportuna, respetándose a sí mismo como individuo y durante la interacción social, entendiéndose esta última como: a) las relaciones o situaciones de la vida cotidiana en las que existe una interacción con desconocidos; b) las relaciones afectivas en donde existe una interacción con personas involucradas sentimentalmente –es decir, familia, amigos y pareja–, y c) las relaciones educativo-laborales en las que se interactúa con autoridades y compañeros en un contexto sociocultural determinado” (p.410).

En otro orden de ideas, la asertividad supone una serie de elementos verbales y no verbales que la caracterizan. Dichos elementos, según Riso (2002), incluyen: Mirar a los ojos, el volumen de la voz, la modulación y entonación de la misma, la fluidez verbal, la postura, los gestos y el contenido verbal del mensaje. Asimismo, Caballo (1982) en su estudio referido a los componentes conductuales de la conducta asertiva, genera un conglomerado de elementos verbales y no verbales entre los que se destacan el contenido del mensaje (verbal), la latencia de respuesta (no verbal), la fluidez de la conversación (paralingüístico) o el afecto (nivel mixto), entre otros elementos.

Tras conocer varias definiciones y aspectos que engloban al constructo de asertividad, cabe destacar que la definición de asertividad que nos parece más oportuna y en la cual nos basamos para entender los resultados de este estudio es la propuesta por Flores (1994):

“La habilidad verbal para expresar deseos, creencias, necesidades y opiniones, tanto positivas como negativas, así como también para establecer límites de manera

directa, honesta y oportuna, respetándose a sí mismo como individuo y durante la interacción social, entendiéndose esta última como: a) las relaciones o situaciones de la vida cotidiana en las que existe una interacción con desconocidos; b) las relaciones afectivas en donde existe una interacción con personas involucradas sentimentalmente – es decir, familia, amigos y pareja–, y c) las relaciones educativo-laborales en las que se interactúa con autoridades y compañeros en un contexto sociocultural determinado” (p.68).

El motivo por el que entendemos la asertividad de la forma anteriormente expuesta es, por un lado, porque recoge aspectos de definiciones de otros autores, y además, añade el componente contextual de la asertividad; y por otro lado, porque la Escala Multidimensional de Asertividad, instrumento utilizado en este estudio, fue elaborado por la misma autora, de modo que la definición de los factores que la componen es similar a la anteriormente señalada.

Satisfacción laboral

El constructo de Satisfacción Laboral, según Crites (1969), refiere un “estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo”. Por otro lado, Locke (1976), entiende la satisfacción laboral como un “estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto” (p.1300). Además, esta puede entenderse como “una reacción a una variedad de aspectos que agradan o desagradan los cuales puede ser especificados como dimensiones” (Falcione, McCroskey y Daly, 1977). En este sentido, estas dimensiones estarían conformadas por las percepciones que una persona pueda tener en su puesto de trabajo, como por ejemplo, la percepción que tiene respecto a la supervisión recibida, la percepción respecto a la paga, los ascensos, o la percepción respecto a la relación que tiene con sus compañeros de trabajo (Falcione et al., 1977).

Por otra parte, existen una serie de factores que dan lugar a la satisfacción laboral o que de alguna forma influyen sobre la misma. Entre ellos se destacan la autoestima del individuo, sus percepciones respecto a su superior inmediato y sus orientaciones hacia la comunicación (Falcione et al., 1977).

La satisfacción laboral ha sido conceptualizado de tres formas distintas (Richmond y McCroskey, 1979), la primera en la que se considera como un continuo que va desde “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”; la segunda conceptualización, la cual forma parte de la teoría de dos factores de satisfacción laboral desarrollada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959, citado en Richmond y McCroskey, 1979), en la que existe un continuo para la satisfacción y otro para la insatisfacción; y la última forma de entender este constructo, la cual estaría representada por múltiples dimensiones, cada una con un continuo de “satisfacción-insatisfacción”.

Esta última conceptualización es aquella referida a las distintas dimensiones de la satisfacción, en las que se incluye la satisfacción respecto a la supervisión, a las prestaciones, las promociones en la organización, los compañeros o el ambiente de trabajo (Gargallo, 2008).

Por otra parte, son muchas las variables que se han tratado de relacionar con la satisfacción laboral, existiendo por un lado, variables no referidas a la comunicación tales como la ampliación del empleo, el enriquecimiento del mismo, las condiciones de trabajo, la autoestima de los empleados o sus percepciones sobre aspectos como la credibilidad, la homofilia o el atractivo del supervisor (Richmond y McCroskey, 1979), y por otro lado, variables referidas a la comunicación en las organizaciones que han demostrado tener un efecto sobre la satisfacción laboral.

En relación a este último aspecto, hay estudios en los que se ha hallado relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción. Por ejemplo, en un estudio realizado por Madlock (2008) se halló que la percepción de competencia del supervisor respecto a la forma en que éste se comunica predice la satisfacción laboral.

Goris et al. (2000) corroboraron que la cantidad y el tipo de comunicación efectuada por los supervisores puede afectar de distinta forma a la satisfacción laboral experimentada por los empleados. En concreto, hallaron que la comunicación de arriba abajo actúa como predictor de la satisfacción laboral general. Zientara y Kuczynski (2009, citado en Winska, 2010), obtuvieron un efecto estadísticamente significativo entre la percepción de la comunicación por parte de los empleados y la satisfacción de los mismos.

Por otro lado, Falcione et al. (1977) encontraron correlaciones entre la satisfacción de los empleados y la percepción de los mismos respecto a la calidad de la comunicación de los supervisores. Además, en un estudio realizado por los mismos autores (Falcione,

McCroskey y Daly, 1977), estos demostraron que los empleados que tienen una percepción positiva respecto a la comunicación de sus supervisores están más satisfechos que los que no la perciben de tal manera. Por otra parte, Pettit, Goris y Vaught (1997, citado en Villegas y Cerveny, 2004) hallaron que la precisión y carga de la comunicación predecía la satisfacción laboral.

Por último, cabe destacar que no son tantos los estudios en los que se ha tratado de medir el efecto que tiene la comunicación asertiva sobre la satisfacción laboral de los empleados, ya sea a nivel general o por dimensiones específicas. No obstante, Flores (2017), en un estudio en el que trató de conocer la percepción de comunicación asertiva de los empleados y el nivel de satisfacción de los mismos, halló que estos empleados coincidían en que la comunicación asertiva producida en el ambiente de trabajo influye en la satisfacción laboral de los mismos.

Objetivos e hipótesis

El objetivo principal de esta investigación es determinar en qué medida la manera en que perciben los empleados la comunicación asertiva por parte de sus supervisores afecta a su satisfacción laboral.

Los objetivos específicos y las respectivas hipótesis que se plantean son:

Objetivo 1. Determinar la relación entre la asertividad y la satisfacción laboral general y la satisfacción por dimensiones. En base a este objetivo se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1)** Los empleados que perciban una comunicación Asertiva por parte de sus supervisores manifestarán una satisfacción laboral general positiva
- **H2)** Los empleados que perciban una comunicación Asertiva Indirecta o No Asertiva por parte de sus supervisores manifestarán una satisfacción laboral general más negativa.
- **H3)** Los empleados que perciban una comunicación Asertiva por parte de sus supervisores se sentirán satisfechos con la supervisión, con las prestaciones y con el ambiente.

- **H4)** Los empleados que perciban una comunicación Asertiva Indirecta o No Asertiva por parte de sus supervisores se sentirán menos satisfechos con la supervisión, con las prestaciones y con el ambiente.

Objetivo 2. Determinar la capacidad de predicción de la asertividad respecto a la satisfacción laboral general y por dimensiones. Las hipótesis planteadas para este segundo objetivo son:

- **H5)** La variable de comunicación que mejor explica la satisfacción laboral general es la Asertividad Directa.
- **H6)** La variable de comunicación que mejor explica la satisfacción por dimensiones laborales específicas es la Asertividad Directa.

Método

Participantes

La muestra obtenida para la realización de este estudio está formada por un total de 41 sujetos, 18 hombres y 23 mujeres. El rango de edad abarca desde los 23 años a los 64 años ($M= 36.71$ años; $DT= 11.08$). Con respecto al nivel educativo, solamente una persona no posee ningún tipo de estudios (2%), tres sujetos tienen estudios primarios (7%), nueve tienen estudios secundarios (E.G.B/E.S.O) (22%), otros nueve poseen estudios secundarios (BUP/COU) (22%) y diecinueve tienen estudios superiores (Grado, Máster o Doctorado) (46%). La antigüedad en el puesto abarca desde los 6 a los 300 meses ($M= 74.29$; $DT= 91.27$) mientras que la antigüedad en la empresa va desde 6 a los 260 meses ($M= 88.07$; $DT= 108.84$). Del total, 12 sujetos poseen un contrato laboral temporal (29.26%) mientras que 29 de ellos disponen de un contrato laboral indefinido (70.73%). Por último, los datos sociodemográficos referidos tanto al sector laboral como al puesto de trabajo se muestran en el Anexo A.

Instrumentos

A continuación se detallan los instrumentos utilizados en este estudio:

1. Escala Multidimensional de Asertividad (EMA).

La Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) de Flores Galaz y Díaz-Loving (2004). Esta escala ha sido desarrollada para medir la asertividad. Dentro de sus aplicaciones, esta puede emplearse tanto en el área clínica (diagnósticos, intervención, etc.), organizacional (selección de personal, evaluación del clima, etc.) o educativa (procesos de enseñanza-aprendizaje). La escala mide 3 dimensiones de la Asertividad: Asertividad Indirecta, Asertividad y No Asertividad. Consta de 45 ítems con una escala de respuesta tipo Likert con 5 alternativas de respuesta que van desde “Completamente de acuerdo” a “Completamente en desacuerdo”. Para su validación los autores aplicaron la escala a una muestra compuesta por 3.231 personas, su alfa de Cronbach es de 0.91.

2. Job Diagnostic Survey (JDS).

El Job Diagnostic Survey (JDS) es un cuestionario estructurado desarrollado por Hackman y Oldham (1974) adaptado al español por Fuertes, Munduate y Fortea (1994) que tiene como objetivo evaluar el diseño de puestos de trabajo para determinar qué aspectos del mismo podrían cambiarse con el fin de mejorar la calidad de vida del trabajador y los resultados de la organización (Fuertes, Munduate y Fortea, 1994). Este cuestionario se basa en el Modelo de las Características del Puesto (MCP) desarrollado por Hackman y Oldman (1974, 1980, citado en Fuertes, Munduate y Fortea, 1994). En concreto, se miden seis dimensiones centrales del puesto: Importancia de la Tarea, Variedad de destreza, Identidad de las Tareas, Autonomía, Retroalimentación del puesto, Potencial Motivacional del Puesto; tres estados psicológicos críticos que median entre las dimensiones centrales y los resultados: Significado percibido del puesto, Responsabilidad del Puesto y Conocimiento de resultados; y 5 dimensiones relacionadas con los resultados personales y organizacionales: Satisfacción general, Satisfacción con la autorrealización, Motivación Interna, Bajo Absentismo y Rotación y Calidad del Rendimiento. En este caso, se aplicó la escala de Satisfacción General de manera independiente, la cual consta de 5 ítems y una escala de respuesta tipo Likert de 7 puntos que van desde “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”. El alfa de Cronbach obtenido por los autores principales del cuestionario oscila entre 0.59 y 0.79 en las diferentes subescalas que lo conforman (González, 1995).

3. El Cuestionario de Satisfacción Laboral 10/12 (S10/12).

El Cuestionario de Satisfacción Laboral 10/12 (S10/12) desarrollado por Meliá y Peiró (1998) como instrumento de medida de la satisfacción laboral. Este es una versión reducida del Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82) elaborado por los mismos autores. El cuestionario mide tres factores específicos de la satisfacción que son la Satisfacción con la Supervisión, la Satisfacción con las Prestaciones y la Satisfacción con el Ambiente. El cuestionario está formado por 12 ítems y una escala de respuesta tipo Likert que va desde “Muy Insatisfecho a Muy Satisfecho”. El alfa total del cuestionario es de 0.88.

Procedimiento

El procedimiento de recogida de datos consistió en la generación de un paquete de cuestionarios ya validados a través de la plataforma Google Forms, en donde además de los cuestionarios, se presentaron las instrucciones generales de la investigación, las instrucciones de cumplimentación de los cuestionarios escogidos, y una hoja de consentimiento informado a través de la cual se garantizaba el anonimato de los datos y el uso lícito de los mismos. Cabe destacar que la participación de los sujetos fue totalmente voluntaria, y que en ningún momento se recogió información personal de los mismos con el fin de garantizar su anonimato.

La muestra fue seleccionada en base a los siguientes criterios o condiciones:

- Trabajar en una organización como mínimo durante un período de seis meses.
- Disponer de un supervisor/a.

Análisis de datos

El diseño aplicado es de encuestas transversal con muestreo no probabilístico. Se analizó la distribución de la muestra en relación a los datos sociodemográficos recogidos, como edad, género y nivel educativo, entre otros. Se analizó la relación entre los factores de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) y el Job Diagnostic Survey (JDS), así como la relación entre los factores del EMA y el Cuestionario S10/12. Se analizó la capacidad de predicción de las variables de Asertividad de la Escala Multidimensional de

Asertividad (EMA) tomando como variable criterio las dimensiones del Cuestionario S10/12 y la dimensión de Satisfacción General del Job Diagnostic Survey (JDS). Para llevar a cabo el análisis de datos se utilizó el programa de análisis estadístico “R” (versión 3.4.4).

RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos en base a los objetivos e hipótesis planteadas:

En primer lugar, se realizaron correlaciones entre los factores del EMA y el JDS con el objetivo de contrastar las dos primera hipótesis del estudio (H1: Los empleados que perciban una comunicación Asertiva por parte de sus supervisores manifestarán una satisfacción laboral general positiva; H2: Los empleados que perciban una comunicación Asertiva Indirecta o No Asertiva por parte de sus supervisores manifestarán una satisfacción laboral general negativa).

Tal y como se puede observar en la Tabla 1, no hubo correlaciones significativas entre ninguno de los factores de asertividad del EMA y la satisfacción medida a través del JDS.

Tabla 1. *Correlaciones entre los factores de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) y el factor “Satisfacción laboral” del Job Diagnostic Survey (JDS).*

VARIABLES DE EMA Y JDS	Asertividad	No Asertividad	Asertividad Indirecta	Satisfacción laboral
Asertividad	-			
No Asertividad	- 0.54 ***	-		
Asertividad Indirecta	- 0.42 **	0.80 ***	-	
Satisfacción Laboral	- 0.07	0.23	0.02	-

* p < 0.05 ** p < 0.01 ***p < 0.001

Por otro lado, se realizaron correlaciones entre los factores del EMA y el S10/12 para comprobar la tercera y cuarta hipótesis (H3: Los empleados que perciban una comunicación Asertiva por parte de sus supervisores se sentirán satisfechos con la supervisión, con las prestaciones y con el ambiente; H4: Los empleados que perciban una comunicación Asertiva Indirecta o No Asertiva por parte de sus supervisores no se sentirán satisfechos con la supervisión, con las prestaciones y con el ambiente).

En la Tabla 2 se muestran las correlaciones obtenidas entre el factor “Asertividad” del EMA y las dimensiones de satisfacción del cuestionario S10/12. Se obtuvieron correlaciones significativas entre el factor de “Asertividad” y la “Satisfacción con la supervisión” y “Satisfacción con las prestaciones” en sentido positivo.

Tabla 2. *Correlaciones entre el factor de “Asertividad” de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) y los factores de satisfacción del Cuestionario S10/12.*

Variables del EMA y el S10/12	Asertividad	Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con las Prestaciones	Satisfacción con el Ambiente
Asertividad	-			
Satisfacción con la Supervisión	0.39*	-		
Satisfacción con las Prestaciones	0.31*	0.70 ***	-	
Satisfacción con el Ambiente	0.22	0.68***	0.64***	-

* p < 0.05 ** p < 0.01 ***p < 0.001

Con respecto a las correlaciones entre el factor “No Asertividad” del EMA y los factores del S10/12, las cuales se muestran en la Tabla 3, se obtuvo una correlación significativa y positiva entre el factor “No asertividad” y la “Satisfacción con la Supervisión”.

Tabla 3. *Correlaciones entre el factor de “No Asertividad” de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) y los factores de satisfacción del Cuestionario S10/12.*

Variables de EMA y S10/12	No Asertividad	Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con las Prestaciones	Satisfacción con el Ambiente
No Asertividad	-			
Satisfacción con la Supervisión	0.34*	-		
Satisfacción con las Prestaciones	- 0.20	0.70 ***	-	
Satisfacción con el Ambiente	- 0.04	0.68***	0.64***	-

* p < 0.05 ** p < 0.01 ***p < 0.001

Para el caso de las correlaciones entre el factor “Asertividad Indirecta” y los factores de satisfacción del cuestionario S10/12, las cuales se reflejan en la Tabla 4, no se obtuvieron correlaciones significativas entre el factor “Asertividad Indirecta” y las dimensiones de satisfacción medidas.

Tabla 4. *Correlaciones entre el factor de “Asertividad Indirecta” de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) y los factores de satisfacción del Cuestionario S10/12.*

Variabes de EMA y S10/12	Asertividad Indirecta	Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con las Prestaciones	Satisfacción con el Ambiente
Asertividad Indirecta	-			
Satisfacción con la Supervisión	- 0.25	-		
Satisfacción con las Prestaciones	- 0.21	0.70 ***	-	
Satisfacción con el Ambiente	- 0.04	0.68***	0.64***	-

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Para comprobar las hipótesis quinta y sexta, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple. H5: La variable de comunicación que mejor explica la satisfacción laboral general es la “Asertividad”. H6: La variable de comunicación que mejor explica la satisfacción laboral por dimensiones es la “Asertividad”.

Como se muestra en la Tabla 5, el factor “No Asertividad” resultó estadísticamente significativo respecto a su capacidad predictora de la variable criterio “Satisfacción Laboral” del Job Diagnostic Survey (JDS). Asimismo, la varianza explicada únicamente por el factor “No Asertividad” fue significativa.

Tabla 5. Regresión Múltiple para el Criterio “Satisfacción Laboral” del Job Diagnostic Survey.

Variable Criterio	Variables predictoras	B	F(gl)	p	R ²	T / p	Sp ²
	Asertividad	0.083				0.46 / 0.64	0.005
Satisfacción Laboral (JDS)	No Asertividad*	0.657	0.71	0.12	0.14	2.41* / 0.02	0.135*
	Asertividad Indirecta (EMA)	- 0.475	(3, 37)			- 1.88 / 0.07	0.082

Nota: El asterisco indica la variable que ha resultado significativa. // * p < 0.05 ** p < 0.01 ***p < 0.001

Los resultados del análisis de regresión para la variable criterio “Satisfacción con la Supervisión” del S10/12, los cuales se observan en la Tabla 6, indican que no existe ninguna variable de asertividad que resulte predictora de la variable criterio implicada. No obstante, en los análisis se observó una ligera tendencia (T= 1.63; p<0.11) respecto al factor “Asertividad”.

Tabla 6. Regresión Múltiple para el Criterio “Satisfacción con la Supervisión” del Cuestionario S10/12.

Variable Criterio	Variables predictoras	B	F(gl)	p	R ²	T / p	Sp ²
Satisfacción con la Supervisión (S10/12)	Asertividad	0.288				1.63 / 0.11	0.06
	No Asertividad	-0.236	2.70	0.06	0.18	- 0.88 / 0.38	0.017
	Asertividad Indirecta (EMA)	0.058	(3, 37)			0.23 / 0.82	0.001

Nota: El asterisco indica la variable que ha resultado significativa. // * p < 0.05 ** p < 0.01 ***p < 0.001

Respecto a los resultados mostrados en la Tabla 7, los cuales hacen referencia a la regresión múltiple realizada para la variable criterio “Satisfacción con las Prestaciones” del cuestionario S10/12, no se obtuvieron puntuaciones significativas para ninguna de las dimensiones de asertividad incluidas en el análisis, lo cual quiere decir que ninguna de estas explica o predice la satisfacción en cuestión.

Tabla 7. Regresión Múltiple para el Criterio “Satisfacción con las Prestaciones” del Cuestionario S10/12.

Variable Criterio	VARIABLES predictoras	B	F(gl)	p	R ²	T / p	Sp2
Satisfacción con las Prestaciones (S10/12)	Asertividad	0.288				1.56 / 0.13	0.059
	No Asertividad	0.077	1.46	0.24	0.11	0.27 / 0.58	0.002
	Asertividad Indirecta (EMA)	-0.154	(3, 37)			- 0.59 / 0.55	0.009

Nota: El asterisco indica la variable que ha resultado significativa. // * p < 0.05 ** p < 0.01 ***p < 0.001

Por último, como se observa en la Tabla 8, no se obtienen resultados significativos en la regresión múltiple realizada con el fin de determinar si alguna de las variables de asertividad predice la dimensión “Satisfacción con el Ambiente” del S10/12, lo cual sugiere que ninguna de esas variables explica la satisfacción medida.

Tabla 8. Regresión Múltiple para el Criterio “Satisfacción con el Ambiente” del Cuestionario S10/12.

Variable Criterio	VARIABLES predictoras	B	F(gl)	p	R ²	T / p	Sp2
Satisfacción con el ambiente (S10/12)	Asertividad	0.272				1.44 / 0.16	0.052
	No Asertividad	0.134	0.71	0.55	0.05	0.47 / 0.64	0.006
	Asertividad Indirecta (EMA)	-0.038	(3, 37)			- 0.14 / 0.88	0.001

Nota: El asterisco indica la variable que ha resultado significativa. // * p < 0.05 ** p < 0.01 ***p < 0.001

DISCUSIÓN

La comunicación organizacional es considerada una parte fundamental en los procesos organizacionales, pues ésta puede determinar el cómo se dan ciertos resultados tanto a nivel organizacional como personal (referido a los agentes que componen la organización). Tal y como indican Goris et al. (2000), el tipo de comunicación dada entre los gerentes y empleados pueden repercutir en el desempeño y la satisfacción de los mismos. Asimismo, Madlock (2008) sugiere que cuando los líderes se comunican de manera efectiva, esto tiene un efecto positivo en los empleados, pues estos experimentan altos niveles de satisfacción.

En relación a este estudio, se ha considerado la asertividad como la manera más efectiva de comunicarse entre líderes y subordinados en comparación con otros patrones de comunicación, como por ejemplo el patrón no asertivo o el asertivo indirecto.

Las correlaciones realizadas con el fin de comprobar la relación entre los factores de Asertividad del EMA y el factor de Satisfacción del JDS (hipótesis 1 y 2) arrojan resultados no significativos. Esto sugiere que la percepción de un patrón de comunicación asertiva, no asertiva o indirectamente asertiva no influye en la satisfacción que los empleados puedan manifestar en su puesto de trabajo. Este resultado se contradice con los resultados obtenidos por Falcione et al. (2004), quienes, a pesar de no medir el constructo de asertividad en sí, hallaron correlaciones positivas entre la satisfacción y la percepción de calidad de la comunicación. Tal y como afirman Richmond y McCroskey (1979), el estilo de comunicación de los gerentes influye o se asocia a la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, respecto a las hipótesis 3 y 4 de este estudio, a partir de las cuales se trató de examinar la relación entre los factores de Asertividad y los factores del cuestionario de Satisfacción S10/12, se encontraron resultados contradictorios. Por un lado, el factor de “Asertividad” correlacionó positivamente con la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con las prestaciones, lo que indica que los empleados que percibieron una comunicación asertiva por parte de sus supervisores se sintieron satisfechos con la forma en que eran supervisados y las prestaciones que recibían. Por otra parte, el factor “No asertividad” también correlacionó positiva y significativamente con el factor de Satisfacción con la supervisión, lo cual sugiere que, aquellos empleados que percibieron a sus supervisores como incapaces de comunicar sus deseos u opiniones,

o de afrontar las críticas, se mostraron más satisfechos con los mismos. Una posible explicación de estos resultados podría ser la variabilidad de empleos recogidos en el estudio, es probable que para algunos casos los subordinados prefieran que sus jefes sean asertivos en la forma en que se comunican, mientras que otros prefieren que dicha comunicación no se dé, por el carácter “autónomo” del empleo en sí, o porque estos subordinados se sientan más cómodos cuando no se da el patrón de comunicación asertivo, sino cualquier otro.

En cuanto a las hipótesis 5 y 6, a partir de las cuales se pretendía estudiar las variables de comunicación que mejor explica la satisfacción, se halló, por un lado, que la variable que mejor predice la satisfacción general (JDS) es la “No asertividad” del EMA, lo cual corrobora los resultados explicados anteriormente, que indican que el hecho de que los empleados se muestren satisfechos en su puesto de trabajo se da cuando estos perciben que sus supervisores no poseen la capacidad para expresarse sus opiniones o sentimientos libremente; (Mirar en la escala los ítems concretos que miden no asertividad; Defensa: Desarrollar la idea de por qué los trabajadores prefieren una comunicación No Asertiva, por un lado, y por otro lado, se obtuvo una ligera tendencia en cuanto a la capacidad de predicción del factor “Asertividad” del EMA en relación a la satisfacción con la supervisión del cuestionario S10/12. En este sentido, hay estudios en los que se ha tratado de analizar la capacidad de predicción de la comunicación en las organizaciones respecto a la satisfacción experimentada por los empleados, como por ejemplo el estudio realizado por Madlock (2008), a partir del cual se halló que la percepción de competencia del supervisor respecto a la forma en que se comunica predice la satisfacción laboral, u otro estudio realizado por Goldhaber, Porter, Yates y Lesniak (1978), a partir del cual corroboraron que la comunicación dada desde agentes importantes de la organización (supervisores o alta dirección), así como la cantidad de información dada en esa comunicación, predecía de manera positiva la satisfacción laboral experimentada por los empleados.

En conclusión, los resultados obtenidos confirman parcialmente nuestras hipótesis, concretamente, la relación existente entre la comunicación asertiva y la satisfacción con la supervisión y las prestaciones. Además, se encontraron resultados inesperados, como la correlación significativa y positiva entre la comunicación no asertiva y la satisfacción con la supervisión. De igual manera, la no asertividad resultó ser la única variable explicativa de la satisfacción por dimensiones.

Limitaciones

Entre las limitaciones de este estudio está, por un lado, el problema respecto al tamaño muestral, que al ser demasiado pequeño dificulta la obtención de resultados significativos y sobre todo, resultados que puedan generalizarse a otras poblaciones. Por otro lado, la forma en que se recogieron los datos también supone cierta dificultad para analizarlos, pues al no haberse especificado o cerrado el abanico de opciones en el apartado referido al sector laboral, es complicado hacer inferencias respecto a un “tipo” de trabajo en concreto. Por último, cabe destacar que son pocos los estudios que han tratado de analizar el patrón de comunicación asertivo y su relación con la satisfacción en el campo de las organizaciones, esto supone la imposibilidad de llevar a cabo comparaciones, las cuales supondrían un apoyo científico para el estudio que nos ocupa actualmente.

Referencias

- Aguilar, M. G. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga]. <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Alcaraz, E. (2006). *Términos de marketing, publicidad y medios de comunicación*. Ed.: Ariel.
- Andrade, H. (1991). Hacia una definición de la Comunicación Organizacional. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed.: México: Trillas.
- Aragón, R. S. y Díaz-Loving, R. (2003). Patrones y estilos de comunicación de la pareja: Diseño de un inventario. *Anales de Psicología*, 19 (2), 257-277.
- Bandura, A. (1969). *Principles of Behavior Modification*. Ed.: Holt Rinchart and Winston, Inc.
- Caballo, V. E. (1982). Los componentes conductuales de la conducta asertiva. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 37(3), 473-486.
- Caballo, V. E. (1983). Asertividad: Definiciones y dimensiones. *Estudios de Psicología*, 13.
- Caballo, V. E., Salazar, I. C. y Equipo de Investigación CISO-A España (2017). Desarrollo y validación de un nuevo instrumento para la evaluación de las habilidades sociales: EL "Cuestionario de Habilidades Sociales" (CHASO). *Psicología Conductual*, 25(1), 5-24.
- Calderón, H. N. (2017). *Asertividad y Comunicación Organizacional*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Rafael Landívar]. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/CalderonHector.pdf>
- Crites, J.O. (1969). *Vocational Psychology. The study of vocational behavior and development*. Ed.: McGraw-Hill.
- Da Dalt de Mangione, E y Difabio de Anglat, H (2002). Asertividad y su relación con los estilos educativos familiares. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias afines*, 19(2), 119-140.

- Dasgupta, S. A., Suar, D. y Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173-199.
- De Vries, R. E. y Bakker-Pieper, A. (2009). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *J Bus Psychol*, 25, 367-380.
- De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., Alting Siberg, R., Van Gameren, K. y Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178-206.
- Falcione, R. L., McCroskey, J. C. y Daly, J. A. (1977). Job Satisfaction as a Function of Employees' Communication Apprehension, Self-Esteem, and Perceptions of Their Immediate Supervisors. *Annals of the International Communication Association*, 1(1), 363-375.
- Flores, M. A. (2017). *La comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de calzado grupo Montalvo*. [Trabajo de fin de grado, Universidad Técnica de Ambato]. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/26200>
- Flores, M. M. (1994). *Asertividad: Conceptualización, medición y su relación con otras variables*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México]. Recuperado de: <https://repositorio.unam.mx/contenidos/83076>
- Flores, M. M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, 221, 42.
- Gaeta, L. y Galvanovskis, A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(2), 403-425.
- Gañan, S. (2018). *Habilidades sociales: Los estilos de comunicación en la resolución de conflictos en los docentes del IES Nervión de la Localidad de Sevilla*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Sevilla]. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11441/81796>
- García-González, A. (2016). *Competencias sociales en las relaciones interpersonales y grupales*. Ed.: Pirámide.

- García, A. D. (2010) Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de Educación Social. *Revista de Educación*, 12, 225-240.
- Gargallo, A. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. Universidad, Sociedad y Mercados Globales, **ISBN:** 978-84-691-5667-4, 563-575.
- Goldhaber, G. M., Porter, D. T. Yates, M. P. y Lesniak, R. (1978). Organizational Communication. *Human Communication Research*, 5(1), 76-96.
- Goris, J. R., Vaught, B.C., y Pettit, J.D. Jr., (2000), "Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: a Moderated regression analysis". *The Journal of Business Communication*, 37(4), 348-368.
- Heffner, C. L. (1997). *Communication Styles*. [Southern Illinois University Carbondale Mental Health]. Recuperado de: <http://www.siu.edu/offices/counsel/talk.htm#chart>.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Ed: New York: Wiley.
- James C. McCroskey & Virginia P. Richmond (1979) The impact of communication apprehension on individuals in organizations. *Communication Quarterly*, 27(3), 55-61.
- Lazarus, A. A. (1973). On assertive behavior: A brief note. *Behavior Therapy*, 4, 697-699.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and consequences of job satisfaction*. Ed.: Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Marín, A. L. (1997). La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77/78, 263-280.
- Norton, R. (1983). Communicator Style: Theory, application and measures. *Beverly Hills, CA: Sage Publications*, 14(2), 320.
- Pain, O. A. (2008). *Asertividad en docentes tutores de instituciones educativas públicas: Validación del Instrumento ADCA-1*. [Trabajo Fin de Grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/641>

- Pereira, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 8(1), 1-27.
- Pettit, J. D., Jr., Goris, J. R., y Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34, 81-98.
- Richmond, V. P. y McCroskey, J. C. (1979). Management Communication Style, Tolerance for Disagreement, and Innovativeness as Predictors of Employee Satisfaction: A Comparison of Single-Factor, Two-Factor, and Multiple-Factor Approaches. *Annals of the International Communication Association*, 3(1), 359-373.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M., y Koontz, K. A. (1980). Perceived power as a mediator of management style and employee satisfaction: A preliminary investigation. *Communication Quarterly*, 28, 37-46.
- Riso, W. (2002). *Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo*. Ed.: Norma.
- Orjuela, P. J., Palacios, K. L y Roa, L. D., (2019). *La comunicación asertiva en el área de talento humano de la empresa Indra S.A, una valoración de la percepción individual y colectiva del equipo de trabajo*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12494/14945>
- Winska, J. (2010). Influence of superior-subordinate communication on employee satisfaction. *Journal of Positive Management*, 1(1), 110-124.
- Wolpe, J. (1958). Psychotherapy by Reciprocal Inhibition. *Conditional Reflex*, 3, 234–240.
- Zientara, P. y Kuczynski (2009). Human Resources Practices and Work-Related Attitudes In Polish Public Administration. *Eastern European Economics*, 47(5), 42-60.

Anexos

Anexo A. Distribución de la muestra por Sector Laboral

Sector Laboral	Número de personas	%
Agricultura	1	2.4%
Alimentación	1	2.4%
Comercio	5	11.9%
Construcción	2	4.8%
Educación	4	9.5%
Fabricación de material de transporte	0	0%
Hostelería, restauración o turismo	19	45.2%
Servicios de Salud	1	2.4%
Servicios financieros	1	2.4%
Administración	2	4.8%
Comunicación	1	2.4%
Transporte	1	2.4%
Marítimo	1	2.4%
Informática	1	2.4%
Estética	1	2.4%