



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

ELABORACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL
COMPORTAMIENTO ASERTIVO EN DIRECTIVOS

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
OSCAR GARCÍA ARREOLA

TUTOR PRINCIPAL:
DRA. CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTORAL:
MTRO. DAVID RUÍZ MÉNDEZ
DRA. SANDRA ANGÉLICA ANGUIANO SERRANO
DRA. MARÍA LUISA CEPEDA ISLAS
DR. CARLOS NARCISO NAVA QUIROZ
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Los Reyes Iztacala, Edo. de México. a diciembre de 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Investigación realizada gracias al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la UNAM IT300218 “Análisis de la dimensión individual del comportamiento directivo: la capacitación basada en evidencias como aportación tecnológica”

Índice

Resumen	4
Abstract.....	4
Habilidades sociales en la organización	1
Modelo clásico	3
Modelo basado en derechos	5
Modelo competencial	6
Método.....	12
Objetivo General	12
Objetivos específicos	12
Definición constitutiva	12
Instrumentos	13
Muestreo y participantes.....	14
Análisis de los datos.....	15
Resultados	17
Discusión y conclusiones	27
Referencias.....	30
Anexo: Instrumento de evaluación del comportamiento asertivo en directivos (IECAD).....	35

Resumen

Diversos autores han referido que la conducta asertiva es un determinante en la efectividad del directivo; sin embargo, no se cuenta con un instrumento que evalúe la ejecución de estas conductas en el contexto organizacional. El objetivo de este trabajo fue proponer un instrumento para medir conductas asertivas en las organizaciones, así como dar cuenta de sus propiedades psicométricas. Se realizó un estudio transversal ex-post-facto donde participaron 201 directivos. Se realizó un análisis de consistencia interna, así como un análisis factorial exploratorio y confirmatorio (AFE y AFC respectivamente). Los resultados arrojan una confiabilidad general aceptable (Alfa=.748). Previamente a realizar el AFE, se obtuvieron los valores de KMO=.772 y test de esfericidad $X^2=1063.682$, $p<.001$ que indicaron la viabilidad para realizar este análisis. El AFE arrojó una estructura con 3 dimensiones: "capacidad para decir no" (Alfa=.716), "capacidad de mando" (Alfa=.675) y "capacidad para reducir conductas disruptivas" (Alfa=.712); el AFC a índices aceptables (GFI=.931, RMSEA=.055, CFI=.928). Se propone el instrumento como una alternativa de medición confiable y válida.

Palabras clave: Asertividad, Directivos, Confiabilización, AFE, AFC

Abstract

Several authors have reported that assertive behavior is a determinant in managers effectiveness; however, there is a lack of instruments that assess that behavioral performance in an organizational context. The main objective of this paper is to present an instrument to measure assertive behavior in organizations, as well as to test its psychometric properties. An ex-face-to-face cross-sectional study was carried out with the participation of 201 managers. An internal consistency analysis was carried out, as well as an exploratory and confirmatory factor analysis (EFA and CFA respectively). The results showed an acceptable general reliability (Alfa = .748). Previous to conduct the EFA, the KMO = .772 value was obtained and an sphericity test was carried out $X^2= 1063.682$, $p <.001$. Both analyses indicated the viability to conduct the EFA. The EFA showed a structure with 3 dimensions: "ability to say no" (Alfa = .716), "command capacity" (Alfa = .675) and "ability to reduce disruptive behavior" (Alfa = .712); the CFA showed acceptable indices (GFI = .931, RMSEA = .055, CFI = .928). The instrument is proposed as an reliable and valid alternative.

Keywords: Assertiveness, Executives, Confiabilization, EFA, CFA

Habilidades sociales en la organización

Las organizaciones son estructuras socialmente delimitadas creadas para cumplir con alguna meta u objetivo particular o bien satisfacer alguna necesidad social, estas están integradas por un colectivo de personas que ocupan un puesto o un rol determinado en la organización encargado de la realización de un conjunto de actividades dirigidas directa o indirectamente a la consecución de los objetivos de la organización (Hall, 1985; Chiavenato, 2009). Si bien cada uno de estos puestos resultan relevantes para garantizar el éxito de la organización, son aquellos dirigidos a la dirección y coordinación del trabajo de terceros los que han sido considerados cómo el factor clave para la consecución del mismo (Viveros, 2003; Yukl, 2008; Salvador, de la Fuente & Álvares, 2009; Calderón, Serna & Zuluaga, 2013).

Debido a la importancia que supone el trabajo de estos individuos ubicados en la literatura como líderes, jefes o directivos es que diversos autores se han interesado en identificar aquellas habilidades que hacen a estas personas eficaces y eficientes en estos puestos (Yukl, 2008; Madrigal, 2009; Whetten & Cameron, 2011; Manosalvas, Manosalvas, Paredes & Chafla, 2017), considerando aquellas dirigidas a solucionar problemas, tomar decisiones y generar soluciones creativas las que mayor impacto tienen para este fin (Mumford, Marks, Zaccaro & Reiter-Palmon, 2000; Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000); sin embargo, dado que aproximadamente el ochenta por ciento del trabajo de un directivo está relacionado con la comunicación verbal (Whetten & Cameron, 2011) las habilidades dirigidas a relacionarse interpersonalmente se presumen como tanto o más relevantes que las antes mencionadas.

No obstante, a pesar de que diversos autores han documentado la relación del ejercicio de estas habilidades con el desempeño del directivo (Hodges & Burchell, 2003; Barber & Tietje, 2004; Madrigal, 2009; Ames, 2009; Terroni, 2009; Becerra, 2010; Becerra & Sánchez, 2011; Camacho de Izarra, 2011; Parham, Lewis, Fretwell, Irwin & Schrimsher, 2015; Ruiz, Nobles & Ruiz, 2015; Ugalde & Canales, 2016) así como la asociación con distintas variables organizacionales como: el clima organizacional (Alves, 2000; Morera & Pujol, 2004; Aburto & Bonales, 2011; Calza, Cannavale & Tutore 2016), proceso de negociación (Ma & Jeager, 2010), la ansiedad social y el acoso psicológico en el trabajo (Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Moreno & Garrosa, 2006), e incluso, variables relacionadas con la salud en el trabajo (Tanase, Menea, Chraif, Antei & Coblas, 2012).

Sin embargo, la multiplicidad de vocablos ubicados en la literatura que hacen referencia a estas habilidades (Morán & Olaz, 2014), así como la proliferación de modelos amalgamados bajo estos nombres (Gaeta & Galvanovskis, 2009; Gonzalez, Galvanovskis & Agris, 2009; García, 2010), dificulta saber cuál de todos estos hacen referencia los autores antes mencionados. Teniendo modelos teóricos como el basado en rasgos de la personalidad (Flores, 2002; Ma & Jeager, 2010; Paglis, 2010; Castaños, Reyes, Rivera & Díaz, 2011; Heckman & Kautz, 2012; Peneva & Movrodiev, 2013; Parham, Lewis, Fretwell, Irwin & Schrimsher, 2015; Indarti, Solimun, Rinaldo & Hakim, 2017) y el basado en habilidades conductuales (Yukl, 2008; Whetten & Cameron, 2011) amalgamados bajo el mismo nombre.

Debido a la ambigüedad del campo resulta necesario realizar un rastreo de aquellos modelos que más influencia han tenido en el estudio de habilidades sociales, así como las técnicas de intervención derivadas de cada uno de ellos y los posibles problemas lógico y

metodológicos de supone asumir alguno de estos en el estudio de aquellas habilidades relacionadas con el desempeño del directivo.

Modelo clásico

El estudio de las habilidades sociales tiene su origen en el constructo de asertividad el cual tiene sus raíces teórico-prácticas en el modelo excitatorio de Andrew Salter propuesto a finales de los 50s en su libro titulado “Terapia Reflejo-Condicionada”, en él sentó las bases de lo que a finales de los años 50s Joseph Wolpe (1958) en su libro “Psicoterapia por inhibición recíproca” nombrará asertividad (Wolpe, 1973; Galassi & Galassi, 1978; da Dalt & Difavio, 2002; Flores, 2002). Definiéndola como la adecuada expresión de emociones tanto positivas como negativas hacia otras personas, distintas de la ansiedad (Wolpe, 1993).

Desde este modelo la expresión de emociones (conducta asertiva) y a la ansiedad son respuestas antagónicas en donde la ocurrencia de una inhibe la aparición de la otra (Cautela, 1966; Vallejo-Slocker & Vallejo, 2016). Por ejemplo, un directivo puede describir síntomas de ansiedad ante situaciones donde sus subordinados realizan adecuadamente sus actividades, debido a que no expresa su agrado por la misma.

Para mediados de los años 60s surgieron dos obras de vital importancia para intervenir este tipo de respuestas; por un lado, el libro “Técnicas de terapia conductual” de Wolpe y Lazarus (1966) y por el otro, el trabajo comparativo entre terapias de Lazarus (1966). Aunque Salter (1949) ya había descrito las bases para la intervención clínica a partir de los principios del condicionamiento clásico (Bakker, Bakker-Rabdau & Breit, 1978; Zaldívar, 1994), fueron las obras de Wolpe y Lazarus las que establecieron un punto de quiebre para la intervención en asertividad (Caballo, 1983)

El ensayo conductual también conocido como psicodrama conductual o juego de roles se establece como una de las estrategias más utilizadas y de mayor eficacia al realizar intervención (Sturm, 1965). A grandes rasgos la intervención consiste en una serie de dramatizaciones, entre el terapeuta y el cliente, donde se representan diversas situaciones estímulo que pueden generar ansiedad; retomando el ejemplo anterior, el entrenamiento consistiría en simular una serie de situaciones en las que el directivo tenga que expresar sentimientos de agrado ante una situación laboral favorable. La situación se replica sistemáticamente hasta que la situación estímulo evoca una respuesta motora que se ajusta a los criterios de logro de cada situación (conducta asertiva), una vez dominada la situación los ensayos se complejizan en la medida en la que el cliente es hábil expresando sus emociones sin presentar ansiedad (Lazarus, 1966; Sturm, 1970; Gervasio, 1987).

Para finales de los 60s e inicios de los 70s el entrenamiento asertivo se encontraba en su apogeo y llegó al punto de considerarse como una de las mayores contribuciones que había dado la terapia conductual hasta la fecha (Galassi, DeLo, Galassi & Bastein, 1974). Incluso, movimientos como el humanista y el movimiento de los derechos civiles en los EE. UU. acogieron a la asertividad como el medio para proteger los derechos individuales (Peneva & Movrodiev, 2013).

Sin embargo, y a pesar de que el modelo original supone la expresión de emociones tanto positivas como negativas (Wolpe, 1993), el entrenamiento asertivo de la expresión adecuada de emociones negativas ante situaciones de defensa comenzó una tendencia de ver al comportamiento asertivo como un comportamiento abrasivo, desagradable o agresivo lo que orilló a una reconceptualización del constructo y el surgimiento de un nuevo modelo (Hollandsworth, 1977).

Modelo basado en derechos

Para mediados de los 70s autores como Jakubowski-Spector (1973), Alberti y Emmons (1974) y Smith (1975) redefinen el constructo incorporando la variable “derechos” a su definición entendiendo a la asertividad como “aquél comportamiento que permite a una persona actuar bajo su propio interés, para defenderse sin ansiedad excesiva, expresar sentimientos honestos cómodamente o de ejercer sus propios derechos sin negar los derechos de los demás” (Alberti & Emmons, 1974, p. 2). Aunado a esta definición Lange y Jakubowski (1976) proponen cuatro procedimientos básicos para remarcar la diferenciación entre la agresividad y la asertividad; el primero de ellos implica enseñar la diferencia entre ambos conceptos a partir de la localización de la asertividad, en el punto medio, dentro de un continuo entre la agresividad y la pasividad; el segundo, comprende aceptar los derechos propios y los de derechos de los demás; el tercer punto señala que se deben reducir obstáculos tanto cognitivos como afectivos y por último, reducir ideas irracionales como la ansiedad y la culpa.

Esta definición como su respectivo modelo de intervención consiguieron separar conceptualmente ambas variables e incluso, goza de gran aceptación entre los investigadores siendo uno de los más utilizados en la literatura (Gaeta, 2009); sin embargo, la incorporación del concepto de “derechos” a la definición de asertividad trajo consigo otros problemas, Haimberg, Montgomery, Madsen y Heimberg (1977) lo resumen en tres preguntas: 1) ¿De qué hablan los derechos? 2) ¿De dónde vienen? Y 3) ¿Todos tienen los mismos derechos? Cada una de estas preguntas resalta algunos de los puntos de mayor ambigüedad en el modelo, sí nos ubicamos en la evaluación de un puesto directivo habría

que cuestionarnos ¿Qué derechos tienen los directivos?, ¿Tiene los mismos derechos un directivo y un subordinado? Y de no serlo así ¿A qué se debe esta diferencia?

En caso de que se de respuesta a estas preguntas ahora habría que resolver la problemática derivada de la identificación de las conductas asertivas en directivos, estando estas ubicadas en el punto medio del continuo que dibujan aquellas dirigidas predominantemente a la defensa de derechos personales sin considerar los derechos de los demás (conductas agresivas) y las dirigidas a respetar los derechos de los demás sin considerar los derechos personales (conductas pasivas) (Lange & Jakubowski, 1976).

Las limitaciones y problemas de estos modelos se disminuyen en la medida que nos alejamos del estudio de la morfología de la conducta y nos encaminamos a analizar las conductas asertivas en términos de su función, donde el interés no se centra en sí el directivo se comportó de forma agresiva o pasiva en la junta, sino si este fue efectivo dando instrucciones, es decir, que sus subordinados acataron la misma en tiempo y forma.

A continuación, se describe un tercer modelo que pretende superar estas dificultades partiendo de una teoría general que permita una adecuada evaluación del ejercicio de estas habilidades, así como el diseño de una intervención coherente que integre el amplio abanico de las conductas sociales.

Modelo competencial

Una tercera definición la encontramos en la definición propuesta por Lazarus (1971) quien define a la asertividad como una “competencia social”. En el que un individuo competente será aquel que tenga las estrategias conductuales que garanticen el dominio de

la realidad social, flexibilidad, habilidad para adaptarse y que presente un amplio repertorio conductual.

Ribes (2006 & 2009) define a las competencias como el ejercicio de un conjunto de habilidades y aptitudes que permiten satisfacer un criterio de logro; sin embargo, ¿en qué situaciones se ejerce estas conductas?, ¿bajo qué criterios se es hábil socialmente como un directivo? Y ¿de qué forma puede ser evaluado el ejercicio de estas habilidades?

Del Prette y Del Prette, (2010) señalan que el comportamiento social comprende el repertorio de conductas aprendidas que contribuye, de alguna manera, en una tarea de interacción social. Por su parte el ser competente socialmente, implica cierta especificidad y condiciones de la tarea interactiva, así como las contingencias en el entorno social donde sucede la conducta, enfatizando tres criterios para realizar la evaluación de la competencia social: 1) el logro del objetivo, en términos de consecuencias específicas de la "tarea social", por ejemplo, dar una solicitud a un subordinado y que este realice la actividad en tiempo y forma; 2) aprobación social de la comunidad verbal (morfología de la conducta como factor disposicional); 3) mantenimiento o mejora en la calidad o estatus de la relación (respeto mutuo y jerarquía).

Por tanto, dado que las actividades y funciones de un directivo están dirigidas a la dirección y coordinación de la ejecución del trabajo de sus subordinados (Yukl, 2008; Salvador, de la Fuente & Álvares, 2009; Calderón, Serna & Zuluaga, 2013) podemos definir a la asertividad o competencia social en el contexto organizacional como una competencia conductual que un jefe o directivo domina en algún grado y que le permite o facilita dirigir el comportamiento de sus subordinados para la consecución de objetivos

formalmente definidos dentro de la organización, sin generar pérdidas en cuanto a la calidad o estatus de la relación interpersonal con sus subordinados.

La evaluación en este sentido consistiría en corroborar si el directivo es hábil o no en un conjunto de situaciones problema pertinentes en su quehacer, para el diseño de las mismas Galassi y Galassi (1978) sugieren las tareas sociales deben de contar con al menos tres componentes básicos: el primero de ellos lo compone una dimensión conductual (tipo de habilidad), el segundo refiere a una dimensión personal (persona a la que va dirigida la conducta) y, por último, una dimensión situacional (contexto ambiental). En el caso del ejercicio de esta habilidad en el contexto del directivo sabemos que las *personas* a las que va dirigida la conducta es a los subordinados dentro de un *contexto* social dirigido a los logro organizacionales; sin embargo, para la dimensión *conductual* ¿Qué habilidades debemos de evaluar en el directivo?

Desafortunadamente no se logró encontrar en la literatura alguna taxonomía específica de situaciones que resulten pertinentes para el trabajo de un directivo; sin embargo, para solventar esta problemática se puede hacer uso de taxonomías generales que permitan formular subcategorías específicas para el directivo. Una de las que ha destacado en la literatura ha sido la propuesta por Lazarus (1973) quien, a partir de su trabajo clínico, señala que los principales componentes o patrones de respuesta que componen la dimensión conductual son: la habilidad para decir no, la habilidad para pedir favores o solicitudes, la habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos y la habilidad para iniciar, mantener y terminar conversaciones. El autor señala que estos componentes operan de manera independiente por lo que el entrenamiento de una habilidad no significa mejoras en cualquiera de las restantes (Probst, Geib, Güroff & Mühlberger, 2017).

Si bien otros autores han sugerido que el número de situaciones comprende un mayor número de habilidades (Gambrill & Riche, 1975; Caballo, *et al.*, 2014), las estrategias utilizadas para identificación de estas habilidades y los diferentes nombres que se le ha dado a situaciones similares nos hace pensar que el grupo de situaciones propuestas por los autores únicamente aplican a los contextos donde fueron identificadas (Arrindell & van der Ende, 1985; Carrasco, Clemente & Llavona, 1989; Guerra, 1996; Thomson & Berenbaum, 2011; Caballo, *et al.* 2017).

Castaños, Reyes, Rivera y Díaz (2011) señalan que independientemente de la definición de la que parten cada uno de estos estudios las habilidades que en mayor medida reflejan cada una de estas propuestas refieren a un conjunto de habilidades similares que se pueden agrupar en: 1) Defensa de los derechos. 2) Habilidad para iniciar, mantener y terminar conversaciones. 3) Expresar sentimientos positivos y negativos, y 4) Aceptar y rechazar peticiones. Como se puede apreciar estas situaciones, salvo la primera, se asemejan en gran medida a la taxonomía propuesta por Lazarus por lo que se puede partir de esta para la evaluación de la dimensión conductual.

Dado que estas habilidades son susceptibles a ser entrenadas (Naranjo, 2008) el entrenamiento desde este modelo consistirá en un primer momento en la identificación de algún “déficit social” en alguna de las situaciones de mayor pertinencia para el contexto donde serán ejecutadas, es decir, identificar en que situaciones el individuo no satisface, en mayor porcentaje, los criterios de logro que establece la tarea social. Una vez identificada la o las áreas de oportunidad, se llevará a cabo de un modo similar al modelo tradicional y se enfocará en el desarrollo de un repertorio conductual que le permita ser eficiente en una gran diversidad de escenarios sociales.

Por ejemplo, si un directivo es ineficaz en situaciones donde tiene asignar actividades a sus subordinados mediante instrucciones verbales (habilidad para pedir solicitudes) es decir, sus subordinados no acatan sus instrucciones ya sea en tiempo o en forma. El entrenamiento podría realizarse a partir de una serie de ensayos conductuales donde el directivo tenga que satisfacer el mismo criterio de logro en escenarios de complejidad creciente, desde dar alguna instrucción simple como corregir una falta de ortografía hasta una instrucción compleja como la solicitud de un reporte de actividades. El progreso en cada una de estas situaciones dependerá de que el directivo logre, en la mayoría de los ensayos, que el subordinado acate las instrucciones y eso se conseguirá a partir del desarrollo de nuevas conductas como establecer un límite de tiempo para que realicen la tarea o perfeccionamiento como la mejora en la descripción de la tarea a realizar.

Para identificar los posibles “déficits sociales” a intervenir en la población de directivos, una de las estrategias que se pueden utilizar es el uso de autorreportes que nos permiten explorar, en un breve periodo de tiempo, el ejercicio de varias habilidades en diversas situaciones problema; sin embargo, instrumentos como el cuestionario de asertividad de Wolpe y Lazarus (1966), la escala de asertividad de Rathus (1973) y el inventario de asertividad de Gambrill y Richey (1975), utilizados en una gran parte de las investigaciones (Hersen, *et al*, 1979; Guerra, 1996; Carrasco, Clemente & Llavona, 1989; León & Vargas, 2009, Castaños, Reyes, Rivera & Díaz, 2011; León, 2014; Caballo, *et al*, 2014; Navarro, Varas & Maluenda, 2017), evalúan el ejercicio de estas habilidades en situaciones de la vida cotidiana e incluso, algunos de ellos parten del supuesto de que las habilidades sociales son un rasgo de la personalidad imposible de entrenar.

Por tanto y dado el error lógico que supone evaluar las habilidades sociales en directivos mediante instrumentos contruidos a partir de modelos incompatibles, el objetivo de este trabajo es el desarrollo de un instrumento confiable que permita realizar un diagnóstico oportuno de los posibles “déficits sociales” a intervenir, a partir de la evaluación del ejercicio de estas habilidades, en situaciones propias del trabajo del directivo partiendo del modelo competencial.

Método

Objetivo General

Confiabilizar y validar un instrumento que permita medir las conductas asertivas en directivos.

Objetivos específicos

- Analizar la consistencia interna de los reactivos en la muestra.
- Explorar la estructura factoriales del instrumento.
- Corroborar la estructura factorial
- Explorar la distribución estadística de la variable.
- Verificar la independencia de las dimensiones en caso de que existan.
- Contrastar las medias de los grupos conformados por distintas variables sociológicas.

Tipo de estudio

Se trata de un estudio ex-post-facto transversal el cual consta de una medida única en un momento dado de variables que ya ocurrieron sin manipulación del investigador (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Definición constitutiva

La asertividad o competencia social en el contexto organizacional se puede definir como una competencia conductual que un jefe o directivo domina en algún grado y que le permite o facilita dirigir el comportamiento de sus subordinados para la consecución de objetivos formalmente definidos dentro de la organización, sin generar pérdidas en cuanto a la calidad o estatus de la relación interpersonal con sus subordinados.

Instrumentos

La elaboración de los ítems se realizó con base en la información recabada a partir de entrevistas informales a directivos y de la revisión exhaustiva de la literatura. Cada uno de ellos supone el ejercicio de alguna habilidad en una situación problema en términos de frecuencia, estos fueron agrupados con base en la taxonomía de situaciones propuesta por Lazarus (1973) teniendo un total de 30 ítems distribuidos de la siguiente forma:

- Habilidad para decir no (6 ítems)
- Habilidad para pedir favores o solicitudes (8 ítems)
- Habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos (8 ítems)
- Habilidad para iniciar, mantener y terminar conversaciones (8 ítems)

Estos fueron verificados por un grupo de expertos para corroborar la redacción de estos y el acomodo a cada dimensión. Una vez aprobado el criterio, se verificó la pertinencia de los ítems con la aplicación de la escala a dos directivos y una post entrevista. Se encontraron dificultades en la redacción de ítems de la categoría situacional “Habilidad para decir no” en el caso de directivos del sector público, mismas que se buscaron compensar con la redacción de las siguientes instrucciones.

“Lea detenidamente las siguientes afirmaciones e indique con qué frecuencia las realiza cuando se relaciona con los trabajadores a su cargo. **Si no se ha encontrado en alguna situación que se propone, imagínese cómo actuaría si se produjera esa situación.** Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, ya que este es un cuestionario de hábitos comunes y todas las respuestas son igualmente válidas” (ver anexo).

Muestreo y participantes

La aplicación del instrumento se llevó a cabo vía electrónica por medio de la plataforma en línea “Typeform”. Se estableció como criterio de inclusión la participación de directivos que cuenten con al menos un año de experiencia en su cargo y un subordinado. Se garantizando la confidencialidad de sus datos de los participantes a partir de un consentimiento informado, el cual firmaron dentro de la plataforma, para el uso de su información proporcionada.

La participantes estuvieron seleccionados a partir de un muestreo no aleatorio por conveniencia con un total de 201 sujetos, 104 mujeres (52 %) y 97 hombres (48%); de 22 estados de la república, principalmente de la Ciudad de México (49.8%), México (28.4%), Baja California (3.5%), Jalisco (3%), Michoacán (2%) otro (13.3%); con un promedio de edad de 37 años ($S=9.7$, rango 20-71 años); el 89% (179 sujetos) cuenta con una carrera profesional y el 11% restante cuenta con una formación básica (22 sujetos); con una antigüedad promedio de 6.38 años ($S=7.9$ rango 1-50 años); con respecto al número de personas a su cargo el 22.4% cuenta de 1 a 3 subordinados a su cargo, de igual forma otro 22.4 % tiene de 4 a 6, el 18.4% de 7 a 12, el 17.4% de 13 a 22 y el 19.4% cuenta con más de 22 subordinados; 105 se ubican en el sector privado (52%) y 96 en el público (48%); con respecto al giro de la organización el 143 provenían del giro de servicios (71%), 25 de comercio (16%) y 25 del industrial (13%); y se ubican 34 como mandos bajos (17%), 104 como medio (52%) y 63 como mandos altos (31%).

Análisis de los datos

Los análisis estadísticos se llevaron a cabo con los software Factor versión 10.8.03, SPSS y AMOS versión 22. El análisis de confiabilidad se realizó a partir del estadígrafo alfa de Cronbach, eliminando uno por uno aquellos ítems que: 1) tengan correlaciones ítem total negativas 2) no aporten a la consistencia interna del instrumento y 3) tienen correlaciones ítem-total inferiores a .10 como lo sugiere (Cozby, 2005; Quero, 2010). Este proceso se realizó por etapas aplicando los criterios de depuración de forma jerárquica hasta que la escala cumplió con cada uno de ellos. Se consideraron valores aceptables de alfa de entre .70 a .90 (Celina & Campo; 2005).

De igual forma se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) con base a los criterios actuales indicados por Lloret-Segura, Ferrer-Traver, Hernández Baeza y Tomás-Marco (2014). En lo que respecta al AFE se optó por la implementación de una combinación de criterios numéricos y teóricos para generar una serie de estructuras factoriales probables. El aceptar un modelo como adecuado se tomó con base a los siguientes criterios: valor del índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superior a .7, prueba de esfericidad de Bartlett con un valor de significancia inferior a .05, valor del determinante diferente de 0, cargas factoriales superiores a .4, factores constituidos por al menos 3 ítems, ítems sin saturaciones en más de una dimensión, confiabilidad superior a .65 y la congruencia semántica entre los reactivos que integran cada dimensión.

Una vez teniendo una muestra de posibles estructuras se procederá a contrastarlas mediante análisis factorial confirmatorio (AFC) con base en indicadores de ajuste de la estructura restrictiva utilizando el método de máxima verosimilitud y tomando indicadores de ajuste absoluto, de ajuste incremental, parsimonia y pesos de λ como lo sugieren Lévy,

Martín y Román (2006). Se realizará una correlación entre las subdimensiones del modelo para corroborar la independencia de las dimensiones del constructo tomando como referencia lo señalado por Lloret-Segura, Ferrer-Traver, Hernández Baeza y Tomás-Marco (2014). Se evaluará si las dimensiones y la sumatoria general se distribuyen normalmente con la prueba Shapiro-Wilk como lo recomiendan Razali y Wah (2011), y, por último, se realizarán pruebas de comparación de medias entre las categorías sociológicas para dar corroborar la discriminación del instrumento.

Resultados

En el análisis de consistencia interna, la escala arroja un alfa general aceptable de .811; sin embargo, debido a que algunos de los ítems no cumplen con el criterio de correlaciones ítem-total mayores a .2, se excluyeron de este y posteriores análisis. Los ítems se eliminaron en el siguiente orden 25, 17, 8 y 5, lo que incremento el alfa en .823 (ver tabla 1).

Tabla 1. Análisis de confiabilidad general.

ítem	\bar{X}	S	r	α sin el elemento	ítem	\bar{X}	S	r	α sin el elemento
1	3.423	1.008	0.233	0.809	16	3.318	1.095	0.359	0.804
2*	3.488	0.955	0.275	0.807	17*	4.194	0.904	0.126	0.812
3	3.542	1.029	0.336	0.805	18	3.746	1.015	0.378	0.803
4	3.04	1.449	0.365	0.804	19	4.328	0.694	0.443	0.803
5	3.249	1.428	0.174	0.814	20*	4.562	0.773	0.234	0.808
6	3.259	1.35	0.395	0.802	21	3.562	1.24	0.466	0.799
7	4.104	1.222	0.354	0.804	22	3.896	0.803	0.406	0.803
8*	3.373	1.022	0.161	0.811	23	4.348	0.817	0.42	0.803
9	3.821	0.78	0.299	0.807	24	3.308	1.193	0.33	0.805
10	4	0.954	0.428	0.802	25	2.373	1.147	0.037	0.817
11	3.682	1.062	0.33	0.805	26*	4.05	1.071	0.269	0.807
12	3.577	1.051	0.405	0.802	27*	4.453	0.86	0.351	0.805
13	3.806	1.071	0.45	0.8	28	3.547	1.22	0.393	0.802
14	3.706	1.004	0.192	0.81	29	3.98	1.039	0.47	0.8
15	4.199	1.14	0.254	0.808	30	4.507	0.831	0.429	0.802

*Ítem invertidos

Para el primer modelo se utilizó el método de extracción de máxima verosimilitud con una rotación ortogonal Equamax debido a que no se puede identificar la existencia de uno o varios factores dominantes en el modelo y teóricamente las categorías son independientes (Lloret-Segura, Ferrer-Traver, Hernández Baeza y Tomás-Marco, 2014). El número de factores se determinó a partir de la teoría mediante la cual se agrupaban inicialmente en taxonomía de Lazarus (4). Con un total de 19 ítems el modelo muestra

índices de adecuación muestral aceptables $KMO=.772$ y $X^2= 1063.682$, $p<.0.001$; un valor del determinante de .004 con una varianza explicada del 52.14% (ver tabla 2).

Tabla 2. Matriz factor rotado del modelo 1.

Ítem	Factor			
	1	2	3	4
E23.	.663	.299	-.110	.092
S22.	.642	.008	.153	.039
E30.	.626	.288	-.032	.086
C10.	.613	-.014	.054	.350
C19.	.536	.083	.163	.120
S9.	.471	-.134	.170	.140
S29.	.452	.235	.133	.124
C27.	.409	.133	-.009	.163
E16.	-.006	.686	.079	.138
S21.	.152	.595	.300	-.028
E18.	-.036	.538	.133	.231
S24.	.181	.473	.136	-.058
R6.	-.072	.124	.736	.221
R4.	-.042	.059	.677	.220
R28.	.095	.173	.502	.057
R7.	.144	.188	.404	.058
E12.	-.046	.309	.052	.719
C13.	.150	.026	.318	.531
S11.	.252	-.093	.153	.442
Alfa	.796	.685	.698	.606

Aunque el modelo presenta un ajuste numérico adecuado, la última dimensión presenta incongruencias semánticas y una baja confiabilidad, por lo que el modelo no se consideró adecuado.

Para el segundo modelo se replicó tanto el método de extracción y rotación; no obstante, el número de factores se estableció a partir del Análisis Paralelo (AP) basado en el análisis mínimo del factor de rango (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) y el diagrama de sedimentación (ver figura 1), sugerido por Lloret-Segura, Ferres-Traver, Hernández Baeza y Tomás-Marco (2014). El número de factores sugeridos por la prueba se redujo a tres y

con un total de 13 ítems el modelo muestra índices de adecuación muestral aceptables $KMO=.721$ y $X^2= 564.530$, $p<.0.001$; un valor del determinante de $.055$. El modelo explica el 50.78% de la varianza (ver tabla 3).

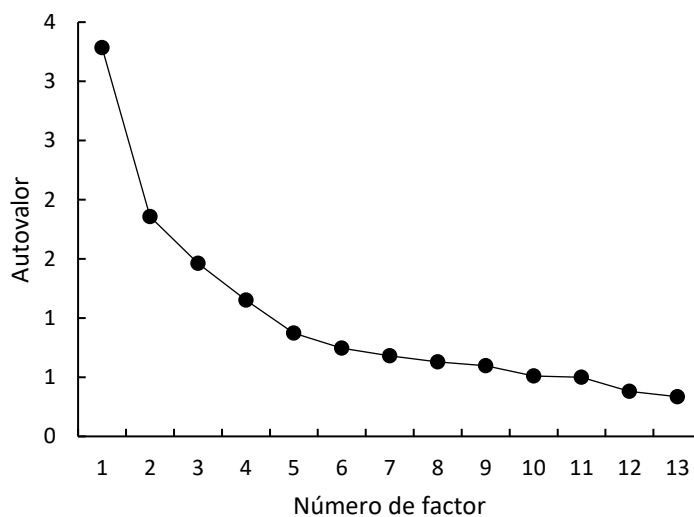


Figura 1. Gráfico de sedimentación del segundo modelo

Tabla 3. Matriz factor rotado del modelo 2.

Ítem	Factor		
	1	2	3
E16.	.676	.081	.003
E18.	.648	.161	-.024
S21.	.565	.200	.189
E3.	.448	.121	.055
E12.	.403	.207	.058
S24.	.401	.071	.135
R6.	.155	.772	.036
R4.	.078	.759	.045
R28.	.186	.460	.126
S22.	.020	.038	.710
S9.	-.046	.060	.582
C10.	.083	.074	.543
S29.	.289	.071	.518
Alfa	.712	.716	.675

A pesar de que el modelo presenta índices de adecuación menores al anterior, existe mayor congruencia entre los ítems y cubren el criterio de confiabilidad.

El último modelo se basa en una modificación del anterior el cual conserva los mismos ítems, la única modificación que presenta es en el criterio del número de factores, estableciendo como criterio autovalores superiores a 1 como criterio para considerar un factor. Desde este modelo el único índice que se modifica es el del porcentaje de varianza explicada, alcanzando un total del 59.6% de la misma; sin embargo, a pesar de contar con una buena congruencia, los valores de alfa se vieron afectados por el número de ítems teniendo problemas en el tercer factor con un alfa de .63 (ver tabla 4).

Tabla 4. Matriz factor rotado del modelo 3.

Ítem	Factor			
	1	2	3	4
R6.	.766	.036	.148	.099
R4.	.753	.045	.125	.021
R28.	.464	.087	.081	.217
S22.	.045	.653	-.073	.167
C10.	.053	.619	.196	-.050
S9.	.056	.611	-.023	-.004
S29.	.071	.476	.138	.299
E18.	.124	-.045	.636	.306
E3.	.082	.075	.535	.134
E12.	.173	.093	.533	.053
S21.	.201	.118	.213	.665
S24.	.077	.075	.080	.523
E16.	.070	-.027	.429	.494
Alfa	.716	.675	.630	.654

A continuación, se procedió a la realizaron varios AFC para corroborar la estructura restrictiva del modelo y determinar la solución de mejor ajuste con base en los índices de bondad de ajuste antes mencionados (ver tabla 5).

Tabla 5. Índices de ajuste AFCs

Modelo	Índices de ajuste absoluto			Índices de ajuste incremental		Índices de parsimonia		Peso de regresiones estandarizadas
	χ^2	GFI	RMSEA	NFI	CFI	PGFI	χ^2/gl	Peso (λ)
0*	295.345(65) p<.001	.801	.133	.490	.541	.572	4.497	.16-.62
1	330.763 (148) p<.001	.854	.079	.700	.804	.665	2.234	.41-.81
2	116.726(62) p<.001	.916	.066	.799	.891	.624	1.882	.33-.81
3	96.214(60) p<.002	.931	.054	.834	.930	.624	1.551	.30-.82
3 con ajuste de tercer orden	95.900(60) p<.002	.931	.055	.835	.928	.614	1.59	34-.87

*Modelo unidimensional

Como señala Lévy, Martín y Román (2006) el índice chi cuadrado es muy susceptible al tamaño de la muestra por lo que se deben de considerar una serie de parámetro para determinar el grado de ajuste del modelo. En este caso particular el modelo 3 con cuatro dimensiones y el modelo 3 con ajuste de tercer orden se asumen como las estructura de mejor ajuste.

Para esclarecer el modelo de mejor ajuste se estableció el criterio de dependencia entre factores de Lloret-Segura, Ferres-Traver, Hernández Baeza y Tomás-Marco (2014). Bajo este criterio, los puntajes cercanos a .3 o menos dan indicios de la dependencia los mismos. Como se puede observar en la tabla 6 la correlación entre la “habilidad para expresar emociones negativas ante situaciones de falta de eficacia” y la “habilidad para corregir conductas disruptivas” presentan una correlación lo suficientemente alta como para suponer cierta dependencia entre las dimensiones (ver tabla 6) por lo que se decidió elegir

la última solución como la de mejor ajuste en donde estas dos dimensiones integran un factor común nombrado como la habilidad de administración de castigos (ver figura 2).

Tabla 6. Análisis de correlación entre las variables del estudio

		1	2	3	4	5
Correlación de Pearson		2	.700**			
Bootstrap ^c	Sesgo		-.001			
	Error estándar		.032			
	Intervalo de		.634			
	confianza a 95%		.760			
	Inferior					
	Superior					
Correlación de Pearson		3	.564**	.161*		
Bootstrap ^c	Sesgo		-.001	-.001		
	Error estándar		.059	.077		
	Intervalo de		.438	.003		
	confianza a 95%		.672	.306		
	Inferior					
	Superior					
Correlación de Pearson		4	.821**	.331**	.230**	
Bootstrap ^c	Sesgo		-.001	-.002	.001	
	Error estándar		.022	.063	.076	
	Intervalo de		.772	.197	.078	
	confianza a 95%		.860	.452	.376	
	Inferior					
	Superior					
Correlación de Pearson		5	.668**	.289**	.165*	.812**
Bootstrap ^c	Sesgo		-.001	-.001	.001	-.002
	Error estándar		.039	.064	.080	.028
	Intervalo de		.581	.157	.010	.751
	confianza a 95%		.738	.408	.333	.860
	Inferior					
	Superior					
Correlación de Pearson		6	.708**	.268**	.217**	.864**
Bootstrap ^c	Sesgo		-.002	-.002	.000	-.001
	Error estándar		.035	.070	.066	.018
	Intervalo de		.635	.123	.083	.825
	confianza a 95%		.769	.402	.346	.894
	Inferior					
	Superior					.532

1, Dirección asertiva, 2, Habilidad para decir no o rechazar solicitudes, 3, Habilidad de mando, 4, habilidad de administración de castigos, 5, habilidad para expresar emociones negativas ante situaciones de falta de eficacia, 6, habilidad para corregir conductas disruptivas. p<.05* p<.001**

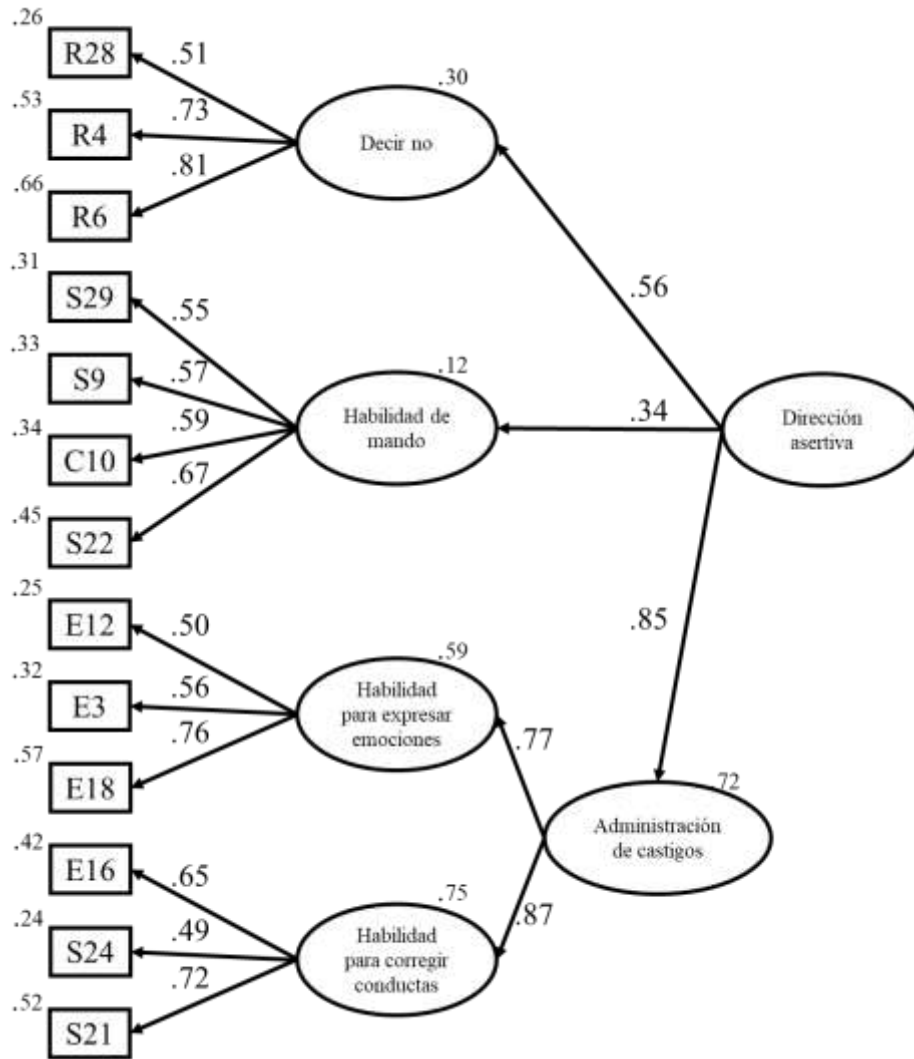


Figura 2. AFC del modelo de mejor ajuste.

El modelo de mejor ajuste consta de un primer factor explica el 25.26% de la varianza e integran la “Habilidad para decir no o rechazar solicitudes”; el segundo factor explica el 14.27% de la varianza y se nombró como “Habilidad de mando”; el tercer factor nombrado como “habilidad de administración de castigos” incluye las dimensiones de “habilidad para expresar emociones negativas ante situaciones de falta de eficacia” y la

“habilidad para corregir conductas disruptivas” que explican el 11.24% y 8.85% de la varianza respectivamente el alfa general se mantiene en niveles aceptables de .746.

En lo que respecta a la distribución de las dimensiones y la sumatoria general del instrumento encontramos una distribución normal en esta última (SW=.993(201) $p>.05$) (ver tabla 7 y figura 3).

Tabla 7. Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Dirección asertiva	.993	201	.518
Habilidad para decir no o rechazar solicitudes	.964	201	.000
Habilidad de mando	.968	201	.000
Habilidad de administración de castigos	.984	201	.023
Habilidad para expresar emociones negativas ante situaciones de falta de eficacia	.969	201	.000
Habilidad para corregir conductas disruptivas	.971	201	.000

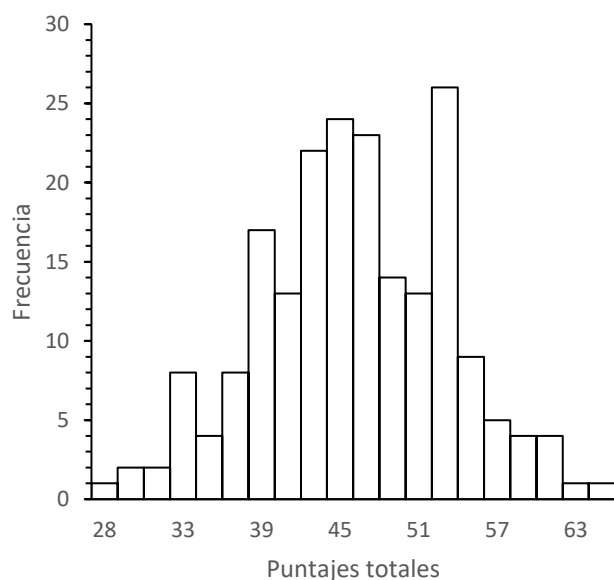


Figura 3. Histograma de la variable Dirección asertiva

Con respecto a las diferencias entre los grupos únicamente se encontró diferencias estadísticamente significativas en comparaciones por sexo. Específicamente en la administración de castigos y la expresión de emociones negativas, asumiendo la homocedasticidad de varianzas con intervalos de confianza que no tocan el 0, en ambos casos con una media superior en el caso de las mujeres en comparación con los hombres ($\bar{X}=21.63 > \bar{X}=20.43$ $p<.05$ y $\bar{X}=11.23 > \bar{X}=10.47$ $p<.05$ respectivamente), aunque con un tamaño del efecto pequeño en ambos casos (Coe & Merino, 2003) (ver tabla 8).

Tabla 8. Prueba t por sexo.

Dimensión	t (gl)	Sig.	Bootstrap*		Tamaño del efecto (d)
			Intervalo de confianza a 95%		
			Inferior	Superior	
Dirección asertiva	-1.555 (199)	.124	-3.574	0.490	0.219
Habilidad para decir no	-.133 (199)	.905	-0.975	0.847	0.018
Habilidad de mando	-.857 (199)	.396	-1.009	0.398	0.121
Habilidad de administración de castigos	-2.017 (199)	.048	-2.399	-0.018	0.284
Habilidad para expresar emociones negativas	-2.309 (199)	.020	-1.393	-.138	0.325
Habilidad para corregir conductas disruptivas	-1.162 (199)	.255	-1.245	0.358	0.164

*Los resultados del Bootstrap se basan en 5000 muestras

De igual forma, se encontraron diferencias por sector, en la sumatoria total de la escala, en la habilidad para decir no o rechazar solicitudes y en la habilidad para expresar emociones negativas ante situaciones de falta de eficacia en todos los casos con medias superiores en el caso del sector privado ($\bar{X}=47.70 > \bar{X}=45.48$ $p<.05$, $\bar{X}=10.33 > \bar{X}=9.31$. $p<.05$ y $\bar{X}=11.23 > \bar{X}=10.45$. $p<.05$) de igual forma con intervalos de confianza que no tocan el 0 y un tamaño del efecto pequeño (ver tabla 9).

Tabla 9. Prueba t por sector.

Dimensión	t (gl)	Sig.	Bootstrap*		Tamaño del efecto (d)
			Intervalo de confianza a 95%		
			Inferior	Superior	
Dirección asertiva	-2.309 (199)	.022	-4.326	-.343	0.325
Habilidad para decir no	-2.270 (199)	.023	-1.906	-.144	0.321
Habilidad de mando	-.865 (199)	.388	-1.045	.386	0.122
Habilidad de administración de castigos	-1.643 (199)	.109	-2.153	.181	0.231
Habilidad para expresar emociones negativas	-2.380 (199)	.019	-1.427	-.128	0.334
Habilidad para corregir conductas disruptivas	-.527 (199)	.604	-.943	.559	0.074

*Los resultados del Bootstrap se basan en 5000 muestras

En variables de como: nivel escolar, antigüedad, número de personas a su cargo, giro de la organización y jerarquía, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas aun equilibrando el número de personas por grupo a partir de la selección aleatoria de casos.

Discusión y conclusiones

A lo largo de la historia del estudio de la asertividad podemos encontrar gran diversidad de modelos teóricos y vocablos que pretenden agrupar el conjunto de habilidades que integran la competencia social; sin embargo, la incompatibilidad de algunos de estos modelos y la multiplicidad de términos que hacen referencia al mismo conjunto de conductas, dieron como resultado un campo complejo y difícil de entender que, en ocasiones, se separa de cualquier modelo teórico (Caballo, 1983; Flores, 2002 & Morán & Olaz, 2014).

El estudio de estas habilidades como parte del comportamiento directivo, no es la excepción y a pesar de que diversos autores han resaltado la importancia del ejercicio de estas habilidades (Hodges, Burchell, 2003; Barber & Tietje, 2004; Madrigal, 2009; Ames, 2009; Terroni, 2009; Becerra, 2010; Becerra, Sánchez, 2011; Chamacaro de Izarra, 2011; Whetten & Cameron, 2011; Parham, Lewis, Fretwell, Irwin & Schrimsher, 2015; Ruiz, Nobles y Ruiz, 2015; Ugalde y Canales, 2016), el estudio u opinión se ha limitado, mayoritariamente, en una explicación somera desde un lenguaje ordinario u administrativo.

En contraparte, los estudios que parten desde alguno de los principales modelos teóricos se enfrentan al problema de la poca pertinencia de estos para evaluar la relación de estas habilidades con el desempeño del directivo, puesto que únicamente están dirigidos a la expresión de emociones tanto positivas como negativas y los instrumentos construidos desde estas teorías evalúan estas habilidades desde contextos de la vida cotidiana o cómo un rasgo de la personalidad.

El estudio de estas habilidades como una competencia social en donde el ejercicio de estas se tiene como resultado satisfacer algún criterio de logro social, supera muchos de

los obstáculos de los modelos tradicionales, desde su conceptualización teórica que parte de un sólido modelo conductual, hasta su aterrizaje pragmático con la definición de los objetivos del entrenamiento (incremento de la proporción de casos donde se es efectivo socialmente) y el conjunto de posibles conductas a intervenir (comportamiento social), por lo que se presume como un modelo compatible para el estudio del comportamiento directivo.

El instrumento desarrollado en la presente investigación supone una aproximación a la identificación de las situaciones problema de mayor relevancia para la población de directivos, los datos obtenidos de la muestra de directivos arrojan tres posibles escenarios de gran importancia en la evaluación, estos son: la habilidad para decir no o rechazar solicitudes, habilidad de mando o de dar indicaciones y habilidad para administrar castigos, esta última integrada por dos modos de obtención del criterio de logro relacionados entre sí, el primero es a partir de la habilidad para expresar emociones negativas ante situaciones de falta de eficacia y el segundo corresponde a la habilidad para corregir conductas disruptivas a partir de solicitudes. El ejercicio de cada una de estas habilidades se evalúa a partir de la ocurrencia de respuesta en cada una de las situaciones problema; sin embargo, no se debe de considerar los puntajes derivados de la escala como absolutos, solamente suponen una primera aproximación para la intervención debido a que la percepción de la ejecución de cada una de las conductas descritas en el instrumento no necesariamente indican que el sujeto consiga el criterio de logro en cada una de las situaciones, por lo que se recomienda verificar el cumplimiento de logros a partir observaciones directas o ensayos conductuales.

En una primera aproximación para caracterizar conductualmente a la población de directivos mexicanos en el ejercicio de este conjunto de habilidades los resultados dan un

indicio de que aquellas dirigidas a la administración de castigos presentan diferencias estadísticamente significativas tanto por sexo como por el sector al que pertenece la organización donde labora el directivo. Autores como Littrell & Cruz (2013) nos pueden dar un indicio de la relevancia de esta habilidad en el contexto mexicano puesto que su estudio describe que los subordinados mexicanos esperan un jefe severo y exigente, por tanto, aquellas mujeres que ocupan un puesto directivo podrían tender a ejercer en mayor medida estas habilidades para mantener el estatus entre sus subordinados, en el caso de los directivos que laboran en el sector privado el ejercicio de estas habilidades se presenta en mayor grado, situación que puede explicarse por las altas exigencias del mercado laboral que operan en esa área.

Por último, se recomienda corroborar la confiabilidad del instrumento en otras poblaciones, además de que en un segundo momento se realicen estudios pertinentes para garantizar la validez concurrente, divergente y predictiva para corroborar la relación de estas habilidades con otras que integren el comportamiento directivo, así como verificar el impacto del ejercicio de estas habilidades en la eficacia del directivo.

Referencias

- Aburto, H. I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional, *Investigación científica*, 51, 41-49.
- Alberti, R. & Emmons, M. (1974). Your perfect right. San Luis Obispo, CA: Impact.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29, 111-133
- Arrindell, W. A. van der Ende, J. (1985). Cross-Sample invariance of the structure of self-reported distress and difficulty in assertiveness. *Adv. Behav. Res. Ther.*, 7, 205-243.
- Back, K. & Back, K. (1980). Assertiveness-training people in organisations. *Industrial and Commercial Training*, 12(2), 71-75. doi. <http://dx.doi.org/10.1108/eb003774>
- Bakker, C. B., Bakker-Rabdau, M. K. & Breit, S. (1978). The Measurement of Assertiveness and Addressiveness. *Journal of Personality Assessment*, 42(3), 277-284.
- Barber, C. & Tietje, B. C. (2004). Competency requirements for managerial development in manufacturing, assembly, and/or material processing functions. *Journal of Management Development*, 23(6), 596-607
- Becerra, D. G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión gerencial*, 9(1), 40-42.
- Becerra, M. & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1(4), 61-71.
- Caballo, C. E., Salazar, E. C., Olivares, P., Iruña, M. E. & Toledo, R. (2014). Evaluación de las habilidades sociales: Estructura factorial y otras propiedades psicométricas de cuatro medidas de autoinforme. *Behavioral Psychology*, 22(3), 375-399.
- Caballo, V. (1983). Asertividad: definiciones y dimensiones. *Estudios de Psicología*, 13, 52-62.
- Caballo, V., Salazar, I., Iruña, M., Piqueras, J., Rivera, M., Bas, P., Fernández, M., Antona, C. y Salavera, C. (2017). Desarrollo y validación de un nuevo instrumento para la evaluación de las habilidades sociales: el “cuestionario de habilidades sociales” (CHASO). *Behavioral Psychology*, 25(1), 5-24.
- Caballo, V., Salazar, I. C., Iruña, M. J., Piqueras, J. A., Rivera, M., Bas, P., Fernandez, M., Antona, C. & Salavera, C. (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, G., Serna, H. M. & Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones, *Perspect. Psicol.* 9(2), 409-423.
- Calza, F., Cannavale, C. & Tutore, I. (2016) The important effects of national culture on the environmental proactivity of firms. *Journal of Management Development*, 35(8), 1-37.
- Camacho de Izarra, Y. (2011). Orientación cognitivo conductual para el ejercicio de un liderazgo asertivo de los gerentes educativos en la nueva era. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 2(2), 85-95.

- Carrasco, I. Clemente, Llavona, L. (1989). Análisis del inventario de aserción de Gambrill y Richey. *Estudios de psicología*, 37, 63-74.
- Castaños, S., Reyes, I., Rivera, S. & Díaz, R. (2011). Estandarización del inventario de asertividad de Gambrill y Richey II. *RIDEP*, 29(1), 27-50.
- Cautela, J. (1966). The pavlovian Basis of Reciprocal Inhibition. *Conditional Reflex*, 1(4), 293-300.
- Celina, H. & Campo, A. (2005)M. t. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Croncach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México:McGraw-Hill
- Coe, R. & Merino, C. (2003). Magnitud del Efecto: Una guía para investigadores y usuarios. *Revista de Psicología de la PUCP*, 21(1), 147-177.
- Cozby, P. C. (2005). Métodos de Investigación del Comportamiento. México: McGraw-Hill.
- Da Dalt, E. C. y Dafabio, H. (2002) Asertividad, su relación con los estilos educativos familiares. *Interdisciplinaria*, 19(2), 119-140.
- Del Prette, Z. A. P. & Del Prette, A. (2010). Social skills and behavior analysis: Historical proximity and new issues. *Perspectivas*, 1(2), 104-115.
- Flores, M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, 221, 34-47.
- Gaeta, L, Galvanovskis, A. (2009). Asertividad: Un análisis Teórico-Empírico. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14(2), 403-425.
- Galassi M. D. & Galassi J. P. (1978) Assertion: A critical review. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15, 16-29.
- Galassi, J. P., DeLo, J. S., Galassi, M. D. & Bastein, S. (1974). The College Self-Expression Scale: A Measure of Assertiveness. *Behavior Therapy*, 5, 165-171.
- Gambrill y Riche (1975). An Assertion Inventory for Use in Assessment and Research. *Behavior Therapy*, 6, 550-561
- Garaigordobil, M. y Peña, A. (2014). Intervención en las habilidades sociales: efectos en la inteligencia emocional y la conducta social. *Psicología conductual*, 22(3), 551-567.
- García, A. D. (2010). Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de Educación Social. *Revista de Educación*, 12, 225-239.
- Gervasio, A. H. (1987). Assertiveness techniques as speech acts. *Clinical Psychology Review*, 7, 105-119
- Guerra, M, (1996). Estandarización del Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey para población de la ciudad de México. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Haimberg, R. G., Hontgomery, D., Madsen, C. H. & Heimberg, J. (1977). Assertion Training: A Review of the Literature. *Behavior Therapy*, 8, 953-971.
- Hall, R. (1985). Organizaciones: estructura y proceso. España: Prentice-Hall
- Heckman, J. J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19, 451-464. DOI: doi:10.1016/j.labeco.2012.05.014
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. & Baptista, O. (2014). Metodología de la investigación. (6a ed.), México: McGraw-Hill

- Hersen, M., Bellack, A.S., Turner, S.T., Williams, M. T., Harper, K. & Watts, J. G. (1979). Psychometric properties of the Wolpe-Lazarus assertiveness scale. *Behav. Res. & Therapy*, 17, 63-69.
- Hodges, D. & Burchell, N. (2003). Business Graduate Competences: Employers' View on Importance and Performance. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 4(2), 16-22.
- Hollandsworth, J. G. (1977). Differentiating Assertion and Aggression: *Some Behavioral Guidelines*. *Behavior Therapy*, 8, 347-352.
- Indarti, S., Solimun, S., Rinaldo, A. A. & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), pp.1283-1293, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Jakubowski-Spector, P. (1973). Facilitating the growth of Women through assertive training. *The counseling Psychologist*, 4(1), 75-86.
- Lange, A. J., & Jakubowski, P. (1976). *Responsible Assertive Behavior*. Champaign: Research Press.
- Lazarus, A. A. (1966). Behaviour rehearsal vs. Non-directive therapy vs. Advice in effecting behaviour change. *Behav. Res. & Therapy*, 4, 209-212.
- Lazarus, A. A. (1971). *Behavior therapy and beyond*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, A. A. (1973). On Assertive Behavior: A Brief Note. *Behavior Therapy*, 4, 697-699
- León, M. & Vargas, T. (2009). Validación y estandarización de la Escala de Asertividad de Rathus (R. A. S.) en una muestra de adultos costarricenses. *Revista Costarricense de Psicología*, 28(41-42), 187-207.
- León, M. (2014). Revisión de la escala de asertividad de Rathus adaptada por León y Vargas (2009). *Rev. Reflexiones*, 93(1), 157-171.
- Lévy, J. P., Martín, M., & Román, M. (2006). Optimización según estructuras de covarianzas. In *Modernización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales: Temas Esenciales, Avanzados y Aportaciones Especiales* (pp. 11-30). España: Gesbiblo, S.L
- Littrell, R. F. & Cruz, E. (2013). North and South Latin America. Influence of values on preferred leader behaviour in Chile and Mexico. *Journal of Management Development*, 32(6), 629-656.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30(3), 1151-1169.
- Ma, Z. & Jeager, A. M. (2010). A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation outcomes in Canada and China. *Cross Cultural Management: An international Journal*, 17(4), 333-346.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill.
- Morán, V. E. & Olaz, F. O. (2014). Instrumentos de evaluación de habilidades sociales en América Latina: un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología*, 23(1), 93-105.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Paredes, Y. & Chafla, A. (2017). Personalidad y liderazgo: Análisis teórico de su relación. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 106-114).
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Moreno, Y. & Garrosa, E. (2006). El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el

- trabajo: dos estudios empíricos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 363-380.
- Morera, J. L. & Pujol, L. (2004). NTP 667: La conducta asertiva como habilidad social. Recuperado de: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_667.pdf
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Zaccaro, S. J. & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Psychology Faculty Publications*, 64. Recuperado de: <http://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/64>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Naranjo, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conductas asertivas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-27.
- Navarro, G., Veras, M. & Maluenda, J. (2017). Propiedades Psicométricas del Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey en estudiantes universitarios chilenos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*, 43(1), 33-43
- Parham, J. P., Lewis, C. C., Fretwell, C. E., Irwin, J. G. Schrimsher, M. R. (2015). Influences on assertiveness: gender, national culture, and ethnicity. *Journal of Management Development*, 34(4), 421-439.
- Peneva, I. & Movrodiev, S. (2013). A Historical Approach to Assertiveness. *Psychological Thought*, 6(1), 3-26.
- Plaglis, L. (2010). Leadership self-efficacy: research findings and practical applications. *Journal of Management Development*, 29(9), 771-782.
- Probst, T., Geib, C., Güruff, E. & Mühlberger, A. (2017). Training the social skill “being able to demand” vs. Training the social skill “being able to say no”. A randomized controlled Trial with healthy individuals. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 57, 1-5.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *TELOS*, 12(2), 248-252.
- Rathus, S. (1973). A 30-item Schedule for assessing assertive behavior. *Behavior Therapy*, 4(3), 398-406. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80120-0](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80120-0)
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2, 21-33.
- Ribes, E. (2006). Competencias conductuales: Su pertinencia en la formación y práctica profesional del psicólogo. *Revista Mexicana de Psicología*, 23(1), 19-26.
- Ribes, E. (2009) El concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. *Bordón* 63 (1), pp. 33-45. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3600075>
- Ruíz, V. M., Nobles, D. V. & Ruíz, C. E. (2015). Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*, 13(2), 13-24. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i2.495>
- Salter, A. (1949). *Conditioned Reflex Therapy*. New York: Capricorn.
- Salvador, M., Fuente, M. & Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, 2(3), 275-288.

- Smith, M. J. (1975). *Where I Say No, I Feel Guilty*. New York: The Dial Press.
- Sturm, I. E. (1965). The behavioristic aspect of psychodrama. *Group Psychotler*, 18, 50-64.
- Sturm, I. E. (1970). A Behavioral outline of psychodrama. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 7(4), 245-247.x
- Tanase, S., Manea, C. Chraif, M., Antei, M. & Coblas, V. (2012). Assertiveness and Organizational Trust as predictors of mental and Physical Health in a Romanian Oil Company. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 33, 1047-1051.
- Terroni, N. N. (2009). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. *Psico-USF*, 14(1), 35-46.
- Thomson, R. J. & Berenbaum, H. (2011). Adaptive and Aggressive Assertiveness Scale. *J Psychopathol Behav Assess*, 33, 323-334
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16, 209-220.
- Ugalde, M. E. & Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 9(2), 45-61.
- Vallejo-Slocker, L. y Vallejo, M.A. (2016). Sobre la desensibilización sistemática, una técnica superada o renombrada. *Acción Psicológica*, 13(2), 157-168.
- Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Chile: OIT.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson.
- Wolpe, J. & Lazarus, A. A. (1966). *Behavior therapy techniques: A guide to the treatment of neuroses*. New York: Pergamon Press.
- Wolpe, J. (1958). *Psychotherapy by reciprocal inhibition*. Stanford: Stanford University Press.
- Wolpe, J. (1973). *The practice of behavior therapy*. New York: Pergamon Press.
- Wolpe, J. (1993). *Práctica de la terapia de la conducta*. México: Trillas
- Zaldívar, D. (1994). La terapia asertiva: una estrategia para su empleo. *Revista Cubana de Psicología*, 11(1), 53-64.



Anexo: Instrumento de evaluación del comportamiento asertivo en directivos (IECAD)

Fecha: ___/___/___/ Folio: _____

Estimado participante, la aplicación de estos cuestionarios es para realizar una investigación cuyo propósito es caracterizar las habilidades de los directivos en términos de su frecuencia y relación. Toda la información que usted nos proporcione para el estudio será de carácter **estrictamente anónima y confidencial** y será utilizada únicamente por La Residencia en Gestión Organizacional del Posgrado en Psicología de la UNAM. Los resultados de este estudio serán publicados únicamente con fines científicos y serán tratados de forma grupal. No supone ninguna evaluación de desempeño laboral. Su participación es completamente voluntaria y requiere aproximadamente de 10 min de su tiempo. Si está de acuerdo con participar en el estudio firme esta hoja en el lugar que se le indica.

“Mi firma en este documento manifiesta mi participación libre y voluntaria, así como mi consentimiento para utilizar la información de manera anónima”.

Firma

HOJA DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Sexo	F M	Edad	
Nivel escolar máximo	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Carrera Técnica ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> Licenciatura o Ingeniería ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> Posgrado ¿Cuál? _____		
Puesto actual		Antigüedad en el puesto	
Experiencia previa en algún puesto gerencial	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Número de personas que le reportan directamente	
Sector	<input type="checkbox"/> Público <input type="checkbox"/> Privado		
Giro de la organización	<input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Industria <input type="checkbox"/> Comercio <input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál? _____		



Instrucciones: Lea detenidamente las siguientes afirmaciones e indique con que frecuencia las realiza cuando se relaciona con los trabajadores a su cargo. **Si no se ha encontrado en alguna situación que se propone, imagínese cómo actuaría si se produjera esa situación.** Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, ya que este es un cuestionario de hábitos comunes y todas las respuestas son igualmente válidas. Las opciones de respuesta son los siguientes:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1. Cuando mis subordinados bajan el ritmo les solicito que trabajen más rápido.	1	2	3	4	5
2. Cuando alguien habla mucho me cuesta trabajo terminar la conversación.	1	2	3	4	5
3. Expreso mi desagrado cuando no se acatan mis órdenes.	1	2	3	4	5
4. Rechazo la petición de algún subordinado cuando me solicita injustificadamente un aumento de sueldo.	1	2	3	4	5
5. Cuando algún subordinado empieza a hablar de forma agresiva (p.ej. utiliza palabras altisonantes o un tono de voz más alto del habitual) termino la conversación.	1	2	3	4	5
6. Rechazo la petición de algún subordinado para obtener una promoción cuando considero que no tienen la capacidad ocupar el nuevo puesto.	1	2	3	4	5
7. Digo "NO" cuando un subordinado me solicita información personal de algún colaborador (p.ej. número telefónico, salario, dirección).	1	2	3	4	5
8. Permito que se ausenten a pesar de tener una fuerte carga de trabajo.	1	2	3	4	5
9. Mis subordinados realizan las actividades justo como se las he solicitado.	1	2	3	4	5
10. Inicio charlas con mis trabajadores acerca de su trabajo.	1	2	3	4	5
11. Delego las actividades que no me permiten enfocarme en asuntos laborales más importantes.	1	2	3	4	5
12. Demuestro adecuadamente mi disgusto a mis subordinados.	1	2	3	4	5
13. Cuando requiero información, consigo mantener la conversación con un subordinado hasta conseguirla.	1	2	3	4	5
14. Ante problemas complejos solicito la opinión de mis subordinados para solucionarlos.	1	2	3	4	5
15. Me resulta fácil iniciar una conversación con cualquiera de mis subordinados.	1	2	3	4	5
16. Demuestro mi molestia cuando alguno de mis trabajadores llega tarde al trabajo.	1	2	3	4	5
17. Cuando tengo reuniones de trabajo con mi equipo me cuesta terminarlas.	1	2	3	4	5
18. Expreso mi desagrado cuando mis subordinados no trabajan adecuadamente.	1	2	3	4	5
19. Mis subordinados se muestran atentos cuando les doy alguna indicación.	1	2	3	4	5
20. Me siento incómodo cuando tengo que hacerle un halago a un subordinado por su trabajo.	1	2	3	4	5
21. Cuando descubro que algún subordinado está realizando actividades ajenas al trabajo le solicito que deje de hacerlas.	1	2	3	4	5
22. Cuando solicito a mis subordinados me expliquen las instrucciones que les doy lo hacen correctamente.	1	2	3	4	5
23. Expreso a mis subordinados mi agrado por su trabajo.	1	2	3	4	5
24. Cuando los trabajadores están haciendo mucho ruido les solicito que guarden silencio.	1	2	3	4	5
25. Rechazo la petición de algún subordinado para tener una reunión personal cuando tengo mucho trabajo.	1	2	3	4	5
26. Me siento incómodo cuando recibo halagos por mi trabajo.	1	2	3	4	5
27. Me cuesta trabajo iniciar juntas de trabajo con mis subordinados.	1	2	3	4	5
28. Digo "NO" ante peticiones poco razonables de mis subordinados.	1	2	3	4	5
29. Establezco metas o tiempos a mis subordinados para realizar sus actividades.	1	2	3	4	5
30. Cuando mis trabajadores hacen bien su trabajo demuestro mi agrado con facilidad.	1	2	3	4	5

Gracias por su participación