



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

HABILIDADES SOCIALES Y COMPORTAMIENTO DE VOZ CONSTRUCTIVA: ASPECTOS TEÓRICOS Y APLICADOS

TESIS

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

TERESA YAZMÍN CORTÉS HERNÁNDEZ

TUTOR PRINCIPAL:

DRA. SANDRA IVONNE MUÑOZ MALDONADO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA, UNAM.

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR

DRA. CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO - FES IZTACALA, UNAM

DR. RICARDO SÁNCHEZ MEDINA - FES IZTACALA, UNAM

DRA. PATRICIA TRUJANO RUIZ - FES IZTACALA, UNAM

DR. DAVID JAVIER ENRÍQUEZ NEGRETE- FES IZTACALA, UNAM

CIUDAD DE MÉXICO, SEPTIEMBRE 2023



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.

A mis hermanas Alejandra y Citlalli, y a mi hermano Santiago.

Me siento muy feliz y orgullosa de verlos crecer.

Índice

Resumen	5
Introducción.....	6
Comportamiento de voz.....	6
Habilidades sociales en las organizaciones.....	14
Habilidades sociales y voz constructiva	15
Justificación.....	16
Estudio 1.....	18
Planteamiento del problema	18
Método.....	20
Resultados.....	23
Estudio 2.....	25
Planteamiento del problema	25
Método.....	26
Resultados.....	30
Discusión	33
Referencias.....	39
Apéndice A	42
Apéndice B	43
Apéndice C	43
Apéndice D.....	44

Agradecimientos

A la Dra. Sandra, por su apoyo y guía en este proceso, por ser perseverante y darle seguimiento puntual a mi proyecto a la vez que me permitió desarrollar el tema bajo mi propia responsabilidad.

A la Dra. Zaira, por su retroalimentación y su perspectiva crítica, no solo en este trabajo si no a lo largo de mi formación en el posgrado.

Al Dr. Ricardo, por sus valiosos comentarios que me sirvieron para reflexionar sobre la parte analítica.

A la Dra. Patricia, por sus amables observaciones en cuanto a la presentación de mi escrito.

Al Dr. David Enríquez, por los cuestionamientos tan acertados, sobre todo en lo referente al modelo teórico y la discusión.

A mis profesores de la residencia, en especial al Dr. David Ruiz, por siempre estar dispuesto a ayudar.

A los académicos que participaron en el jueceo de los instrumentos que utilicé. En el mundo académico la gente suele estar muy ocupada, habla bien de ustedes que se hayan tomado el tiempo para ayudarme con eso.

A CONACYT por la beca otorgada.

Resumen

En el ámbito organizacional, generalmente se valora de forma positiva el que los colaboradores apoyen políticas de trabajo y expresen sugerencias sobre mejoras a los procesos, esto se denomina como comportamiento de voz. El estudio de este comportamiento ha aumentado en los últimos 15 años, sin embargo, la evidencia hasta el momento no es suficiente para sustentar su valor predictivo, tampoco se cuenta con suficiente información sobre los factores individuales y contextuales que favorecen la voz de los colaboradores. Se realizaron dos estudios en torno a la voz constructiva. El primero con el fin de establecer el nivel de asociación entre las variables: habilidades sociales, voz constructiva, creencias de instrumentalidad y autoeficacia. En el segundo se buscó identificar si un entrenamiento en habilidades sociales puede modificar los puntajes de dichas variables en un grupo de colaboradores en una clínica de salud pública. Se encontró que la voz constructiva correlaciona significativamente con las habilidades sociales y la autoeficacia, no así con las creencias de instrumentalidad. Con respecto al segundo estudio, solo se encontraron diferencias significativas en la variable habilidades sociales después del entrenamiento. Se concluye sobre la necesidad de replicar el modelo de comportamiento de voz en distintos escenarios organizacionales.

Palabras clave: Habilidades sociales, voz constructiva, creencias de instrumentalidad, autoeficacia, entrenamiento.

Introducción

Los comportamientos extra-rol en el trabajo han adquirido cada vez más importancia para los investigadores y los líderes en las organizaciones principalmente debido a que este tipo de comportamientos contribuye a mejorar las interacciones entre líderes y compañeros y, por lo tanto, puede ayudar en la construcción de una cultura y clima más favorables (Omar, 2010).

Un comportamiento extra-rol es una acción que excede los requerimientos formales del puesto y se caracteriza por ser positivo y discrecional, es decir: 1) No es especificado de antemano por prescripciones del puesto, 2) no es reconocido por sistemas de recompensa formales, y 3) el no realizarlo no representa una fuente de consecuencias punitivas para los colaboradores (Dyne & Lepine, 1998). Dentro de estos comportamientos extra-rol se pueden mencionar: la participación cívica en la organización, la armonía interpersonal y la voz.

En cuanto a los modelos teóricos del comportamiento extra-rol, existen de dos cuerpos de literatura bien definidos: uno que se focaliza en los comportamientos positivos, identificados como “comportamientos de ciudadanía organizacional” (CCO), y otro que estudia los comportamientos negativos, llamados “comportamientos organizacionales contraproducentes” (CCP) (Platow et al., 2006). Las investigaciones suelen centrarse en los tipos más convencionales de CCO (ayuda, virtud cívica, armonía interpersonal, entre otros), asimismo los comportamientos de voz están siendo objeto de análisis sistemático con el fin de estudiar sus características, relaciones y ventajas en el ámbito organizacional (Omar, 2010).

Comportamiento de voz

Los estudios clásicos del tema, establecen dos formas relacionadas de comportamiento extra-rol: ayuda y voz (Maynes & Podsakoff, 2014; Omar, 2010). Esta investigación se enfoca en el

comportamiento de voz. El interés académico por la voz en el trabajo ha aumentado de forma significativa en los últimos 15 años, sin embargo, la evidencia obtenida aún no alcanza para explicar su valor predictivo, dado que gran parte de los estudios no evalúan en qué grado estas conductas influyen en la varianza de los resultados organizacionales (Liu et al., 2022; Ng et al., 2021). Esto representa una deficiencia importante, porque los investigadores asumen que la voz se relaciona con consecuencias positivas para las organizaciones (Dyne & Lepine, 1998).

Aunque los aspectos de interacción han sido poco estudiados en relación al comportamiento de voz, una de las investigaciones más destacadas es la de Whiting et al. (2012) sobre el agrado hacia un colaborador como mediador en la evaluación de los comportamientos. Sus resultados coinciden con Lefkowitz (2010), quien argumenta que la consideración afectiva positiva (agrado) es un mediador clave en la valoración de las características de los colaboradores, incluyendo comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB), y en las evaluaciones de desempeño hechas por los gerentes. De igual manera, Lefkowitz (2010) demostró que el agrado es una variable interviniente en la evaluación de otras formas de comportamiento ciudadano en las organizaciones, como la ayuda.

En complemento, el conocimiento generado se centra casi exclusivamente en la voz como un desafío positivamente intencionado al *status quo*, a pesar de que Yuan et al. (2022) argumentan que no es necesario desafiar el *status quo* o tener buenas intenciones. A propósito de este argumento, Maynes y Podsakoff (2014) aportaron un modelo explicativo de la voz constructiva basado en la teoría social cognitiva (Bandura, 1977), donde se identifican cuatro tipos de voz diferentes: de apoyo, constructivo, defensivo y destructivo. En este estudio solo se retoma el de tipo constructivo, dado que es el que refiere mayor beneficio para las organizaciones (Levine et al., 2020).

Específicamente, Dyne y Lepine (1998), definieron la voz constructiva como un comportamiento promotor de los colaboradores que enfatiza la expresión de un reto destinado a mejorar en lugar de criticar. Otra definición bastante citada es la de Ng et al. (2021), donde se establece que se trata de una

expresión de sugerencias bien intencionadas y promotoras de los intereses de la organización. Por su parte, Yuan et al. (2022), conceptualizan el comportamiento de voz constructiva como un tipo de comunicación informal y discrecional por parte de un colaborador, respecto a sus ideas, sugerencias, o información sobre problemas relacionados con el trabajo.

Desde el modelo de Maynes y Podsakoff (2014) se sugiere que presenciar que otras personas utilizan la voz, aumenta la confianza y motiva el mismo comportamiento. De tal forma que la autoeficacia, definida como la capacidad de ejecutar las acciones necesarias para manejar cierta situación (Bandura, 1995), se plantea como una variable mediadora.

En este sentido Ng et al. (2021), proponen que las personas aprenden socialmente de sus compañeros de trabajo mediante la influencia de dos variables: las creencias de autoeficacia e instrumentalidad. En primer lugar, se establece que observar un comportamiento aumenta la confianza en la capacidad de replicarlo, ya que el testimonio de la voz de un compañero promueve la autoeficacia, es decir, la idea de que él o ella puede ejecutar eficazmente su voz. En segundo lugar, se argumenta que presenciar la voz de un compañero de trabajo promueve las creencias de instrumentalidad de las personas, es decir, la noción de que pueden ganar algo, alertándoles de la importancia y la utilidad de tal conducta. Las creencias de instrumentalidad de la voz reflejan en qué medida la persona piensa que su voz facilita el logro de recursos y objetivos deseados (Avery & Quiñones, 2002). Este modelo extiende la teoría social cognitiva, legitimando el papel de las creencias instrumentales en el aprendizaje social.

Otro de los modelos más influyentes en las investigaciones del comportamiento de voz, es el de Chamberlin et al. (2018), el cual identifica 32 antecedentes clave del comportamiento de voz, sin embargo, solo ocho son de naturaleza relacional. Para muchos estudiosos del tema, esto representa una laguna en la explicación del fenómeno de la voz constructiva, por lo que se han propuesto modelos alternativos con mayor énfasis en el papel de las interacciones sociales.

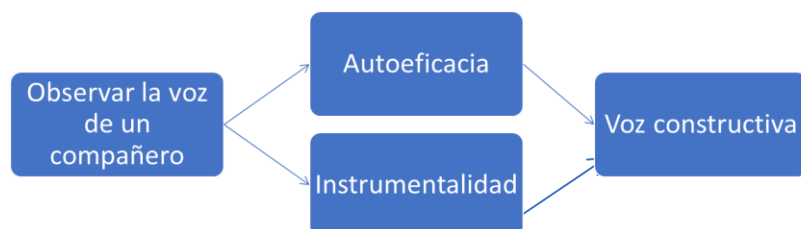
En complemento, se ha desarrollado alguna investigación sobre los predictores del comportamiento de voz en torno a factores contextuales e interpersonales en las organizaciones (Li et al., 2017). Los modelos con mayor influencia coinciden en que se trata de un proceso de decisión deliberada, mediante el cual, el individuo considera tanto las consecuencias positivas como negativas de su conducta a hacer uso de la voz en su entorno de trabajo (Yuan et al., 2022).

Esta investigación parte de la teoría social cognitiva, debido a que, a partir de la última década, los modelos basados en dicho enfoque muestran un ajuste adecuado en la explicación del comportamiento de voz en investigaciones conceptuales y empíricas partiendo de factores individuales y situacionales (Lam & Mayer, 2014). Asimismo, la teoría social cognitiva ha sido ampliamente utilizada en estudios sobre las implicaciones tanto de la voz, como del silencio a nivel individual, grupal y organizacional (Morrison, 2011; Weiss & Morrison, 2019).

La Figura 1 muestra el modelo teórico planteado por Ng et al. (2021), sobre la voz constructiva, según los autores, los mecanismos de instrumentalidad y autoeficacia de la voz operan en paralelo, y pasar por alto cualquiera de ellos probablemente dará lugar a una comprensión incompleta del concepto. Como los mismos autores han criticado, los antecedentes relacionales están subrepresentados en la literatura sobre los determinantes del comportamiento de voz. Esta omisión es importante porque la voz no existe en el vacío sino en un contexto interpersonal (Dyne & Lepine, 1998). Tomando esto en cuenta, resulta relevante identificar los antecedentes relacionales en conjunto con los mecanismos de autoeficacia e instrumentalidad en nuevas investigaciones y en diferentes contextos, como es el ámbito organizacional.

Figura 1

Modelo teórico de la voz constructiva



Fuente: Traducido de Ng et al. (2021)

Otras investigaciones se enfocan en el papel del liderazgo en el aumento de la disposición de los colaboradores a cooperar mediante el fomento de una comunicación abierta, comprometiendo a su equipo de trabajo y compartiendo información crítica, percepciones y sentimientos sobre las personas con las que trabajan (Peixoto & Muniz, 2022). Por ejemplo, Kim et al. (2023b), buscaban demostrar si el liderazgo y la calidad de la relación entre la organización y el colaborador promueven la lealtad y la voz constructiva, mientras reducen la salida, la voz defensiva y la negligencia ante eventos insatisfactorios en el trabajo. Un hallazgo interesante fue que las conductas de comunicación de los líderes establecen contextos relacionales que influyen en las estrategias de comportamiento de los colaboradores.

De acuerdo con esta perspectiva, cuando los colaboradores se enfrentan a un evento insatisfactorio, se inclinan a tomar medidas, tales como la voz y la lealtad, con la finalidad de mantener y reconstruir las relaciones con su organización. En contraste, los empleados pueden también decidir no invertir en el "futuro de la relación", recurriendo a la salida y a respuestas negligentes cuando se

enfrentan a circunstancias difíciles. Así pues, Kim et al. (2023b), encontraron que la calidad de las relaciones entre la organización y sus colaboradores se asocia positivamente con comportamientos de comunicación voluntaria y voz constructiva, además de asociarse negativamente con la salida, la voz defensiva y conductas negligentes en el trabajo.

De manera complementaria, Morrison (2011) encontró que los atributos personales, tales como la extraversión, la conciencia, y la orientación a las tareas, son importantes motivadores de la voz constructiva. Asimismo, las conductas de los líderes, como la apertura gerencial, el liderazgo ético y el liderazgo transformacional, también demostraron motivar el comportamiento de voz (Romney, 2021).

Retomando la teoría social cognitiva para explicar el comportamiento de voz, se ha demostrado que el uso o no uso de la voz en el lugar de trabajo depende de múltiples variables, entre ellas, la oportunidad de observar dicho comportamiento en algún compañero (Ng et al., 2021), la retroalimentación recibida (Waldersee & Luthans, 2008), la fijación de objetivos y la expectativa de las personas (Stajkovic & Luthans, 1998) e incluso, el estado de ánimo del líder (Yuan et al., 2022). Por ejemplo, se encontró una fuerte asociación entre el estado de ánimo de los supervisores y el comportamiento de voz en trabajadores del área de la salud, ante esto, han planteado la necesidad de reducir la influencia de variables ambientales y personales como las anteriormente mencionadas (Yuan et al., 2022).

Es así que la teoría del aprendizaje social proporciona un enfoque para integrar las teorías conductuales y cognitivas (Waldersee & Luthans, 2008). Partiendo de ahí, investigación reciente ha evidenciado los poderosos efectos de la conducta de los compañeros de trabajo en la voz de un colaborador, incluso si esta influencia es involuntaria (Ng et al., 2021; Yuan et al., 2022). Respecto a este último punto, Maynes y Podsakoff (2014), recomiendan que, antes de hablar, las personas tomen en cuenta la señal que su comunicación envía a quienes recibirán el mensaje, ya que, cuando los observadores de eventos de voz perciben el comportamiento motivado por una preocupación genuina

por el bienestar del equipo o que tiene un impacto positivo en el funcionamiento organizacional, tienden a evaluar mejor las aportaciones del colaborador en cuestión.

Lo anterior se vio respaldado por el estudio de Ng et al. (2021), el cual se describe escenarios donde una empresa ficticia que había desarrollado un nuevo producto experimentó una escasez de materias primas. Los participantes reportaron su intención de realizar una sugerencia después de haber variado la situación experimental de tres maneras distintas. La variación A implicó que su compañero expresara sugerencias o que hubiera permanecido en silencio durante la reunión, en la variación B el compañero de trabajo puede ser un amigo cercano o un mero conocido, y en la variación C el compañero puede ser descrito como competente o incompetente. Lo que los investigadores encontraron fue que la variación con mayor efecto en la intención de los participantes de realizar una sugerencia fue el haber observado a su compañero realizar una sugerencia.

Si bien en el trabajo de Ng et al. (2021), se estudiaron las creencias de autoeficacia e instrumentalidad como mediadoras entre la observación de la conducta de un compañero y el propio comportamiento de voz, también se comprobó la relación entre dichas variables, los datos obtenidos por los investigadores se muestran en la Tabla 1. Esta aportación extiende la literatura de la voz demostrando una covariación aparentemente cercana y positiva de la voz de los participantes con la voz del compañero de trabajo. En la investigación mencionada, se identificaron dos mecanismos paralelos (autoeficacia e instrumentalidad) como vías a través de las cuales se produce el comportamiento de voz constructiva. Sus hallazgos complementan el enfoque teórico adoptado por Maynes y Podsakoff (2014) para examinar los antecedentes relacionales de voz.

Tabla 1

Correlaciones entre las variables del modelo de Ng et al., (2021).

	1	2	3	4
1. Observar la voz de un compañero	-			
2. Creencias de autoeficacia	0.20**			
3. Creencias de instrumentalidad	0.20**	0.43**		
4. Comportamiento de voz autorreportado	0.18**	0.54**	0.56**	

Nota: ** $p < 0.01$. Fuente: Traducido de Ng et al. (2021)

Es preciso señalar que el comportamiento de voz constructiva trae beneficios a la organización, tales como identificar y corregir las ineficiencias en algún proceso, encontrar oportunidades potenciales y mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios ambientales (LePine & Van Dyne, 2001). Por su parte, Lam y Mayer (2014), también han documentado los efectos de la voz constructiva en el ámbito laboral, encontrando relación con una mayor eficacia, reducción de riesgos y mejora en los procesos.

Existen hallazgos que se contraponen en la literatura. Debido a que la voz constructiva está orientada hacia el cambio organizacional, algunos investigadores argumentan que los directivos valorarán y recompensarán tales conductas en sus colaboradores (Whiting et al., 2012). Aunque otros expertos refieren que, dada su naturaleza desafiante, acciones como externar una sugerencia, o señalar la necesidad de una mejora, pueden traer resultados negativos a las personas en su entorno laboral (Maynes & Podsakoff, 2014). En este sentido, la revisión hecha por Whiting et al. (2012), sugiere que la percepción positiva o negativa de los comportamientos de voz se asocia con: a) la fuente, b) el mensaje,

y c) el contexto del evento de voz, por lo que valdría la pena tomar en cuenta estos aspectos al estudiar la voz constructiva.

Además, es necesario señalar que los comportamientos de voz en las organizaciones, comparten varios atributos importantes: a) son exhibidos por colaboradores; b) no son silenciosos anónimos, ni neutrales (Van Dyne et al., 2003); c) destacan una posición con respecto al status quo; y d) otros en la organización pueden estar en desacuerdo con la postura de la persona que emplea la voz (Maynes & Podsakoff, 2014). Tomando en cuenta estas características, las habilidades sociales cobran relevancia, ya que permiten reconocer y comunicar sobre los sentimientos propios y ajenos, asimismo, las personas usan esta información para guiar sus acciones, reduciendo la posibilidad de dañar sus relaciones interpersonales, incluso cuando existen diferencias de opinión (Yuan et al., 2022). A continuación, se hará una descripción detallada de esta variable en el contexto organizacional.

Habilidades sociales en las organizaciones

Tal como lo comenta Romney (2021), las ideas que no se comunican correctamente pueden ser ignoradas o rechazadas, independientemente de su valor potencial para las organizaciones, al contrario, el uso correcto de la voz constructiva puede favorecer la comunicación de ideas. Es por ello que se considera a las habilidades sociales como un componente clave de esta investigación.

De acuerdo con Beheshtifar y Norozy (2013), las habilidades sociales son un conjunto de conductas que las personas despliegan para interactuar y comunicarse con otros. El desarrollo de habilidades sociales no solo proporciona capital social a las organizaciones, sino también puede mejorar las actitudes de los colaboradores hacia otras personas en su trabajo, así como aumentar su confianza al momento de tomar decisiones (Zhang, et al. 2022).

Las habilidades sociales son cada vez más demandadas en el ambiente organizacional, a pesar de la escasez de investigaciones científicas empíricas sobre dicha variable en el contexto del trabajo (Romney, 2021). Por una parte, debido a que en los entornos organizacionales se espera que los líderes sean capaces de manejar innumerables situaciones técnicas, pero también complicaciones emocionales o sociales que se derivan de ello (Peixoto & Muniz, 2022). Por otra parte, Liu et al. (2022) encontraron que cuando los colaboradores perciben que sus supervisores consideran sus sugerencias o preocupaciones es más probable que utilicen su voz para lograr sus propósitos de cambiar la situación y facilitar ganancias potenciales o bien, mantener la situación para evitar pérdidas.

Habilidades sociales y voz constructiva

En cuanto al entrenamiento de habilidades que favorezcan el comportamiento de voz, el enfoque de aprendizaje social ha demostrado importantes aportaciones. En primer lugar, se propone que la gente aprende indirectamente a través de la observación de los demás. En segundo lugar, se establece que el aprendizaje ocurre mediante procesos encubiertos en los cuales el individuo procesa cognitivamente la información sobre el comportamiento y las contingencias ambientales. Finalmente, se explica que las personas controlan deliberadamente su propio comportamiento mediante la gestión de contingencias ambientales (Waldersee & Luthans, 2008).

Es importante considerar que, existen diversos factores que favorecen el que la voz constructiva sea bien recibida en la organización, algunos de ellos son contextuales, otros tienen que ver con la interacción entre compañeros. Sobre estos últimos, Kim et al. (2023b) realizaron una revisión de la voz constructiva como un intercambio diádico entre colaboradores y gerentes, detallando el proceso mediante el cual un miembro del equipo inicia la voz y los líderes posteriormente pueden apoyar o no ese comportamiento. Extendiendo este modelo diádico, los intercambios de voz repetidos exitosamente

resultan en una creencia compartida de que la calidad relacional entre el colaborador y el líder es positiva.

En contraste, cuando la voz se expresa en entornos o de maneras inadecuadas, los líderes pueden estar preocupados por ser vistos como incompetentes (Popelnukha et al., 2022). Debido a que, si se percibe la voz como una amenaza a su imagen, los líderes pueden rehuir la aprobación o la implementación de las sugerencias de sus colaboradores. Precisamente, Peixoto y Muniz (2022) problematizan que, a lo largo de sus carreras, no se estimula a los líderes para el desarrollo de la inteligencia emocional y habilidades sociales en su gestión diaria.

Desde la perspectiva de quien realiza la sugerencia, un hallazgo interesante es que, cuando los colaboradores tienen mayores habilidades sociales, se expresan más proactivamente ya que no prestan mucha atención a las consecuencias negativas de la voz (Liu et al., 2022).

Justificación

Dentro de las organizaciones, se busca que los colaboradores sean capaces de hacer uso de su comportamiento de voz, apoyando políticas, procedimientos y prácticas de trabajo. Es probable que los observadores evalúen favorablemente este tipo de comunicaciones debido a que pueden verse como una señal del nivel de preocupación de un colaborador por la organización, es decir, se percibe que están defendiéndola cuando otros están siendo críticos (Maynes & Podsakoff, 2014).

En concordancia, Whiting et al., (2012) refieren que, los observadores pueden considerar la voz constructiva como prueba del compromiso y preocupación del colaborador por la organización, quien realizó un esfuerzo extra por resolver un problema sin que se le requiriera. Además, la voz constructiva puede mejorar el rendimiento en una unidad de trabajo (Maynes & Podsakoff, 2014), por lo tanto, el

director de tal unidad podría fomentar este tipo de comportamiento, por ejemplo, recompensando a los colaboradores con mejores evaluaciones de desempeño.

De manera complementaria, se ha encontrado que los comportamientos de voz constructiva en el lugar de trabajo están positivamente relacionados con indicadores de compromiso organizacional y las percepciones del propio colaborador de que sus acciones impactan positivamente en el desempeño de la empresa (Whiting et al., 2012). En estudios recientes, factores como el compromiso y la percepción de los colaboradores, se han vinculado con el clima organizacional y la satisfacción con el trabajo (Kim et al., 2023b; Peixoto & Muniz, 2022).

Aunque en las investigaciones actuales los mediadores de la voz no han sido examinados de manera exhaustiva (Kim et al., 2023a), evidencia previa sobre ciudadanía organizacional, demuestra la importancia de ciertas variables relacionales como el liderazgo y la percepción de los colaboradores sobre su propio desempeño (Johnson et al., 2002). Por lo cual se considera que hay buenas razones teóricas para creer en la existencia de una relación entre el comportamiento de voz y las variables de autoeficacia, instrumentalidad y habilidades sociales, sin embargo, dichas relaciones no se han probado de manera sistemática y conjunta.

Es por ello que Kim et al. (2023a) recomiendan para estudios futuros, considerar diferentes grados de comportamiento de voz, en función del liderazgo y los factores relacionales e individuales, además de examinar más de cerca las reacciones de comportamiento ante distintos contextos y situaciones de trabajo. Por ejemplo, se ha observado que la insatisfacción en el lugar de trabajo puede incitar a los colaboradores tanto a expresar opiniones constructivas (Kassing, 1998) como a permanecer en silencio (Guenter et al., 2017).

En relación con el marco teórico de los comportamientos extra rol, la investigación sobre voz constructiva puede ser relevante para el estudio del comportamiento de ciudadanía organizacional

(CCO), excepto que este último concepto es más amplio, dado que incluye comportamientos no expresivos como mantenerse informado sobre cuestiones relacionadas con el trabajo y la toma de decisiones participativa.

Por lo anterior, este estudio busca, por un lado, generar mayor evidencia respecto a la relación entre las variables del modelo teórico del comportamiento de voz empleado en otros estudios y su relación con las habilidades sociales. Además de brindar un ejercicio aplicado para evaluar si el entrenamiento en habilidades sociales tiene un impacto en el uso de la voz constructiva y las creencias de autoeficacia e instrumentalidad. A continuación, se describen dos estudios realizados para responder a dos preguntas: primero, ¿existe relación entre el comportamiento de voz constructiva en el trabajo y las creencias de autoeficacia e instrumentalidad? Y, en segundo lugar, ¿existen cambios en las creencias de autoeficacia e instrumentalidad y la voz constructiva después de un entrenamiento en habilidades sociales a un grupo de colaboradores de una unidad de salud?

Estudio 1

Planteamiento del problema

Han pasado más de cincuenta años desde que Hirschman (1970) señaló por primera vez la importancia de que los colaboradores expresen sugerencias para cambiar las cosas en su lugar de trabajo. El autor llamó a este comportamiento la voz de los empleados y refirió que tiene la función vital de ayudar a las organizaciones adaptarse al cambiante entorno empresarial (Maynes & Podsakoff, 2014).

En un momento posterior, Dyne y Lepine (1998) definieron la voz como la expresión de un desafío constructivo destinado a mejorar como se hacen las cosas e identificaron sugerencias y recomendaciones de mejoras como ejemplos de voz. La principal aportación de su estudio fue haber

encontrado evidencia del impacto positivo de la voz constructiva en el funcionamiento de la organización. Los investigadores lo atribuyen a que, gracias a la voz, se pueden identificar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, además se dirige la atención de la gerencia a cuestiones críticas que abordar o a corregir problemas con prácticas o procedimientos de trabajo.

Como ya se mencionó, el modelo propone que los colaboradores perciben señales sociales al observar las voces de sus compañeros de trabajo y a partir de ahí, construyen creencias acerca de su propio comportamiento (Ng et al., 2021). Los investigadores lograron demostrar que, independientemente del grado de cercanía o de competencia percibido (dos dimensiones que las personas utilizan para evaluarnos unos a otros), los colaboradores tienden a imitar el comportamiento de voz de sus compañeros. Con base en este planteamiento, se contempla la posibilidad de que las habilidades sociales sean necesarias para superar la naturaleza socialmente arriesgada del comportamiento de voz.

Por otro lado, es poco lo que se sabe hasta ahora sobre factores que ayuden a explicar por qué las personas eligen hablar o no en su entorno de trabajo. En años más recientes, Levine et al. (2020) encontraron que la cultura organizacional, el compromiso, la capacidad de respuesta de la supervisión, las consecuencias interpersonales percibidas y la facilidad de los procesos del sistema de presentación de informes son importantes elementos para tomar en cuenta. Como resultado de su investigación con personal médico, los autores recomiendan seguir indagando los efectos de las variables identificadas, así como promover la creación de una cultura organizacional donde se permita hablar sobre los errores médicos y, en consecuencia, aumentar la seguridad del paciente.

Adicionalmente, se han identificado otras variables que contribuyen a la voz constructiva a nivel individual. Como se ya se mencionó Ng et al. (2021), desarrollaron uno de los modelos más utilizados actualmente, donde se incluyen la autoeficacia y la instrumentalidad como posibles mediadores en el

comportamiento de voz. Lamentablemente, no se cuenta con evidencia de que tal modelo pueda ser aplicado en el contexto latinoamericano, dado que la gran mayoría de las investigaciones se han llevado a cabo en Asia y Europa (Kim et al., 2023a; Liu et al., 2022). Precisamente, en este estudio se busca analizar la relación entre los elementos que conforman el modelo de voz constructiva y las habilidades sociales en una muestra de trabajadores mexicanos de una unidad de atención médica.

Método

Se realizó un estudio con alcance correlacional, ya que busca establecer el nivel de asociación entre variables, se empleó un diseño no experimental de tipo transversal (Hernández et al., 2014).

Objetivos e hipótesis

A continuación, se presenta en la Tabla 2 las preguntas, objetivos e hipótesis que guiaron este primer estudio.

Tabla 2

Objetivos e hipótesis del estudio 1

Preguntas de investigación	Objetivo	Hipótesis
¿El nivel de habilidades sociales de los colaboradores se relaciona con comportamientos de voz constructiva en el trabajo?	Analizar la relación entre el puntaje de habilidades sociales de los participantes y la voz constructiva.	H1: Existe relación estadísticamente significativa entre el puntaje de habilidades sociales y el puntaje de voz constructiva de los participantes.
¿Qué relación existe entre el comportamiento de voz constructiva en el trabajo y las creencias de autoeficacia e instrumentalidad?	Analizar en nivel de relación entre los comportamientos de voz constructiva en el trabajo y las creencias de autoeficacia e instrumentalidad.	H2: Existe relación estadísticamente significativa entre los comportamientos de voz constructiva en el trabajo y las creencias de autoeficacia e instrumentalidad.

Participantes

Participaron un total de 16 colaboradores de una institución pública de salud. La muestra se seleccionó de manera intencional y se integró por 12 mujeres (75%) y 4 hombres (25%). Las edades de los participantes iban desde los 28 hasta los 70 años, teniendo una media de 44.12 años (DE= 12.9), su antigüedad en la institución fue de 12 años en promedio (DE= 9.0) y cada uno tenía aproximadamente 7 colaboradores a su cargo.

Instrumentos

Se incluyeron cuatro cuestionarios para la medición de las variables del modelo:

1) Las habilidades sociales se midieron utilizando el Instrumento de Evaluación del Comportamiento Asertivo en Directivos de García (2018) (Apéndice A). El instrumento consta de 11 ítems, en tres dimensiones: Habilidad para decir no ($\omega=.73$), Habilidad de mando ($\omega=.73$) y Habilidad para administración de consecuencias ($\omega=.77$). El índice de consistencia interna Omega general reportado por el autor es $\omega=.77$. Ejemplo de uno de los ítems es: “Cuando un colaborador está realizando actividades ajenas al trabajo, le solicito que deje de hacerlas”. Los participantes respondieron con base en una escala tipo Likert del 1 (Nunca) al 5 (Siempre).

2) Los comportamientos de voz constructiva, se evaluaron mediante la adaptación de la escala de Maynes y Podsakoff (2014), la cual es unidimensional y consta de cinco ítems (Apéndice B). Ejemplo de uno de ellos: “En las últimas dos semanas hice sugerencias sobre cómo hacer el trabajo más efectivo”. La consistencia interna del instrumento es de $\alpha = 0.95$ y se empleó una escala de respuesta tipo Likert del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo).

3) Las creencias de autoeficacia para usar la voz, fueron evaluadas con base en el cuestionario de Janssen y Gao (2015) (Apéndice C). El instrumento es unidimensional y se integra por cinco ítems, por

ejemplo: “Creo que soy bueno(a) haciendo sugerencias constructivas”. El valor de consistencia es de $\alpha = 0.89$. Se empleó también una escala de respuesta tipo Likert del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo).

4) Para las creencias de instrumentalidad respecto a la voz, se utilizó el cuestionario propuesto por Ng et al. (2021) (Apéndice D), el cual consta de cuatro ítems en una sola dimensión, ejemplo de un ítem: “Si hiciera más sugerencias constructivas en el trabajo, mis oportunidades de promoción mejorarían”. La consistencia es de $\alpha = 0.89$. Se utilizó una escala de respuesta tipo Likert del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo).

Procedimiento

Dado que los instrumentos de voz, creencias de instrumentalidad y autoeficacia no contaban con versiones en español adaptadas al contexto laboral, en primer lugar, se realizó un procedimiento de traducción estándar y retrotraducción (Brislin et al., 1980), que se presentó a ocho expertos para realizar una validación de contenido. Los jueces valoraron los ítems en cuanto a claridad, coherencia, relevancia y suficiencia. Los valores de concordancia se calcularon mediante una W de Kendall, obteniendo valores mínimos de 0.5. Una vez completado este proceso, se creó un formulario mediante la plataforma *Google Forms* en el cual se digitalizaron los cuatro instrumentos para conocer: habilidades sociales, comportamientos de voz constructiva y creencias de autoeficacia e instrumentalidad de los participantes.

En un momento posterior, se solicitó autorización a la institución de salud para poder realizar la aplicación de los instrumentos sin interferir en las actividades de trabajo. Además, se recabaron datos sociodemográficos como la edad, sexo, nivel educativo y antigüedad para el control de los posibles efectos de estas variables (Dyne & Lepine, 1998).

Se solicitó a los participantes completar el cuestionario y se les informó que sus datos se tratarían de manera confidencial y solo se utilizarían con fines de investigación, además de que podían interrumpir su participación en cualquier momento. Asimismo, se les indicó que podían tomarse en tiempo necesario para contestar el formulario, dicha actividad se llevó a cabo en aproximadamente 15 minutos.

Para el análisis, se obtuvieron los datos descriptivos y se comprobó si las variables estudiadas se distribuían de manera normal mediante el estadístico Shapiro-Wilk, además se calculó la prueba de Levene para conocer la homogeneidad de las varianzas y decidir la pertinencia de aplicar pruebas paramétricas, esto en razón de que a menudo tienen más exactitud que sus contrapartes no paramétricas cuando las suposiciones subyacentes son válidas, es decir, son mejores detectando diferencias significativas cuando existen (Murphy & Myers, 2004). Dado que los datos tienden a la normalidad y se obtuvo evidencia de que las variables tienen varianzas iguales, se calcularon los valores de correlación de Pearson entre las variables estudiadas empleando el programa JASP (Versión 0.14.0.1; JASP Team, 2020).

Resultados

Los valores de la prueba Shapiro-Wilk mostraron que las variables cumplen con el criterio de normalidad, en habilidades sociales se obtuvo una $W = 0.95$, $p = 0.48$, para voz constructiva $W = 0.86$, $p = 0.20$, en autoeficacia $W = 0.82$, $p = 0.09$ y en instrumentalidad, $W = 0.92$, $p = 0.31$. En la Tabla 3 se muestran los resultados del estadístico de Levene, el cual indicó la homogeneidad de varianzas requerida para realizar el análisis de correlación de Pearson. Los resultados de este primer estudio se centran en responder a las preguntas de investigación iniciales: el nivel de asociación de las habilidades sociales con la voz constructiva y de ésta con las variables de instrumentalidad y autoeficacia.

Tabla 3*Prueba de homogeneidad de varianzas.*

Variable	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Habilidades sociales	2.273	1	14	.154
Voz constructiva	1.795	1	14	.202
Autoeficacia	2.781	1	14	.118
Instrumentalidad	1.210	1	14	.290

En la Tabla 4 se muestran los resultados del análisis de correlación de Pearson, como puede observarse, las habilidades sociales correlacionan de forma moderada pero significativa con la voz constructiva, también lo hacen con las creencias de autoeficacia, incluso con un valor más alto. Además, se puede identificar una correlación alta y significativa entre la voz constructiva y la autoeficacia, pero no con las creencias de instrumentalidad.

Tabla 4*Media, desviación estándar y correlaciones entre las variables.*

Variable	M	SD	1	2	3	4
1. Habilidades sociales	3.12	0.50				
2. Autoeficacia	4.13	0.63	0.623*			
3. Instrumentalidad	2.71	0.67	0.300	0.033		
4. Voz constructiva	4.26	0.75	0.572*	0.914**	0.141	

*Nota. * $p < .05$ ** $p < 0.01$*

Estos resultados permiten confirmar la primera hipótesis teórica planteada, en donde a mayores habilidades sociales, mayor puntaje de voz constructiva. La segunda hipótesis se confirmó parcialmente debido a que, aunque las creencias de autoeficacia incrementan a medida que el puntaje de voz constructiva aumenta, no sucede lo mismo con el puntaje de creencias de instrumentalidad.

Estudio 2

Planteamiento del problema

Hasta la fecha, los estudiosos de la voz han pasado por alto en gran medida cómo los factores contextuales afectan la voz constructiva (Romney, 2021). La mayoría de las investigaciones se han enfocado en los antecedentes individuales de voz, con frecuencia adoptando un enfoque que busca entender si los colaboradores se sienten psicológicamente seguros para hablar (Lebel, 2016), por lo que no se sabe con exactitud, qué relevancia tienen tanto los factores contextuales o como los individuales.

Por su parte, Ng et al. (2021) encontraron que la voz constructiva de una sola persona puede potencialmente determinar la intensidad agregada de este comportamiento en toda la organización. Esto coincide con el estudio de Li, et al. (2017) quienes, desde una perspectiva de contingencia investigaron la relación entre las habilidades sociales y la voz, concluyendo que no solo se debe estudiar cómo están relacionadas estas dos variables, sino también poner a prueba cuándo son relevantes y qué utilidad tiene una sobre la otra.

Desde el modelo predominante de la voz, cuando las personas observan el comportamiento de otro compañero, pueden sentir mayor confianza en su capacidad hacer lo mismo, incluso consideran que están haciendo algo importante y útil (Kim et al., 2023a). Estos efectos fueron observables, incluso después de controlar las percepciones de cercanía y competencia con respecto a sus compañeros, lo que sugiere que el aprendizaje de la voz es generalmente robusto. Sin embargo, Ng et al., (2021) concluyeron de su investigación, que se requiere el diseño de intervenciones para facilitar estos comportamientos en el lugar de trabajo, así como el estudio de otras variables que puedan dar cuenta de cómo el comportamiento de voz se vuelve parte o no de la cultura organizacional.

Por todo lo anterior, en este estudio se buscó identificar si una intervención en habilidades sociales puede modificar los puntajes de voz constructiva, creencias de instrumentalidad y autoeficacia en un grupo de trabajadores de un centro de atención a la salud.

Método

Se empleó un diseño cuasiexperimental (Hernández et al., 2014) en donde se utilizó un muestreo no probabilístico. Solo se tuvo un grupo al que se le aplicó la intervención, con dos mediciones, una antes y otra después del entrenamiento.

Objetivos e hipótesis

Las preguntas y objetivos que guiaron este estudio se condensan en la Tabla 5.

Tabla 5

Objetivos e hipótesis del estudio 2

Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis
¿Los participantes en la capacitación modifican sus habilidades sociales después del entrenamiento?	Comparar el puntaje de habilidades sociales de los participantes antes y después de la capacitación.	H3: Existen diferencias significativas en puntaje de habilidades sociales de los participantes antes y después del entrenamiento.
¿Los participantes en la capacitación incrementan sus creencias de autoeficacia e instrumentalidad después del entrenamiento?	Comparar el puntaje de creencias de autoeficacia e instrumentalidad reportado por los participantes antes y después de la capacitación.	H4: Existen diferencias significativas en el puntaje de creencias de autoeficacia e instrumentalidad reportado por los participantes, antes y después del entrenamiento.
¿Los participantes en la capacitación mejoran su comportamiento de voz constructiva después del entrenamiento?	Comparar el puntaje de comportamientos de voz constructiva reportado por los participantes antes y después de la capacitación.	H5: Existen diferencias significativas en el puntaje de comportamientos de voz constructiva de los participantes, antes y después del entrenamiento.

Participantes

Asistieron a la capacitación un total de 16 colaboradores de una institución pública de salud en el Estado de México, sin embargo, solo se logró aplicar la evaluación post entrenamiento a nueve de ellos, por lo que se considerarán únicamente esos datos para la comparación.

Los criterios de inclusión fueron: laborar en la clínica donde se llevó a cabo la intervención, ya sea en el turno matutino o vespertino, podían participar miembros de cualquier área, siempre y cuando tuvieran algún rol de liderazgo, es decir, al menos una persona a su cargo. Se excluyeron a los colaboradores que por algún motivo no estaban presentes en la clínica al momento de la capacitación.

La muestra se integró por cinco mujeres y cuatro hombres. Las edades de los participantes iban desde los 28 hasta los 65 años, teniendo una media de 41.3 años (DE=11.1). Asimismo, los asistentes tenían un promedio de 12 años de antigüedad en la institución (DE=9.2) y aproximadamente seis colaboradores a su cargo.

Variable independiente

Capacitación en habilidades sociales: Curso de capacitación de aproximadamente 1 hora de duración, que tuvo por objetivo instruir, modelar y retroalimentar los comportamientos socialmente hábiles útiles dentro de la organización.

Variables dependientes

Las variables dependientes de este segundo estudio se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6

Descripción de las variables dependientes del estudio 2.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Habilidades sociales	Es el conjunto de conductas que las personas despliegan para interactuar y comunicarse con otros (Beheshtifar & Norozy, 2013).	El promedio de los puntajes obtenidos en el Instrumento de Evaluación del Comportamiento Asertivo en Directivos de García (2018).
Voz constructiva	Se define como una conducta de comunicación informal y discrecional por parte de un colaborador, respecto a sus ideas, sugerencias o, información sobre problemas relacionados con el trabajo (Yuan et al., 2022).	El promedio de los puntajes en la escala de Maynes y Podsakoff (2014).
Creencias de instrumentalidad	Reflejan en qué medida la persona cree que su comportamiento facilita el logro de recursos y objetivos deseados (Avery & Quiñones, 2002).	El promedio de los puntajes en el cuestionario propuesto por Ng et al. (2021).
Autoeficacia	Se define como la confianza en la capacidad de ejecutar las acciones necesarias para manejar cierta situación (Bandura, 1995), en este caso, realizar sugerencias constructivas en el trabajo.	El promedio de los puntajes en el cuestionario de Janssen y Gao (2015).

Procedimiento

Se diseñó una capacitación dirigida a colaboradores de una institución de salud pública. El objetivo general del curso consistió en incrementar la frecuencia de los comportamientos socialmente hábiles de los participantes en su entorno de trabajo. Con apoyo de la dirección de la clínica se

acordaron los días y horarios más convenientes para llevar a cabo la capacitación y se invitó a los colaboradores a asistir. El curso tuvo una duración de aproximadamente una hora, en la cual se realizó la evaluación inicial y se emplearon las siguientes técnicas:

- a) Psicoeducación: consiste en dar información a la persona sobre algún tema en particular (Gavino, 1997).
- b) Instrucciones: es ayudar a la persona a ejecutar la conducta apropiada, indicándole como debe llevarla a cabo (Miltenberguer, 2013).
- c) Modelado: un modelo muestra al participante la conducta correcta para que la imite (Miltenberguer, 2013).
- d) Ensayo conductual: es la oportunidad que tiene la persona de practicar la conducta apropiada (Miltenberguer, 2013).
- e) Retroalimentación: implica el elogio u otro reforzador por la realización correcta de la conducta, o en su caso, la corrección de errores e indicaciones sobre cómo mejorar su ejecución (Miltenberguer, 2013).

La combinación de estas técnicas ha demostrado ser más eficaz en el entrenamiento de habilidades sociales en comparación con el uso de una sola. Ya que, en cualquier tipo de entrenamiento, para un cambio de comportamiento, las instrucciones durante el ensayo conductual aumentan la probabilidad de que la persona sea capaz de repetírselas más adelante (Miltenberguer, 2013).

Antes de iniciar con la capacitación, se solicitó a los asistentes responder los instrumentos de evaluación digitalizados mediante la plataforma *Google Forms*. Se aplicaron cuestionarios para conocer las habilidades sociales, los comportamientos de voz constructiva y las creencias de autoeficacia e instrumentalidad de los colaboradores. Además, se recabaron datos sociodemográficos como la edad,

sexo, nivel educativo y antigüedad para el control de los posibles efectos de estas variables (Dyne & Lepine, 1998).

Completar la evaluación les llevó a los participantes aproximadamente 15 minutos, aunque se les indicó que podían tomarse en tiempo necesario. Asimismo, se les informó que los datos proporcionados se tratarían de manera confidencial y solo se utilizarían con fines de investigación, además de que podían interrumpir su participación en cualquier momento.

Para recabar los datos de la post-evaluación, aproximadamente dos meses después del curso, se envió el formulario con los mismos cuestionarios vía correo electrónico a todos los participantes.

Los resultados de la capacitación se analizaron mediante el programa JASP (Versión 0.14.0.1; JASP Team, 2020). Se obtuvieron datos descriptivos de cada variable, así como los gráficos para comparar los puntajes promedio antes y después del entrenamiento. También se realizó una prueba de normalidad y con base en ellos se estableció la pertinencia de calcular una t-Student con el fin de corroborar si las diferencias en los puntajes eran estadísticamente significativas.

Resultados

En este estudio se buscó identificar los cambios en las variables dependientes tras finalizar la intervención. Para ello se realizaron análisis descriptivos de los puntajes de cada escala. En la Tabla 7 se muestran la media y desviación estándar para cada una de las variables y en la Figura 2 podemos ver las gráficas correspondientes a esos datos. Como puede notarse, los puntajes de habilidades sociales aumentaron casi un punto. También se observa un aumento en la variable de instrumentalidad.

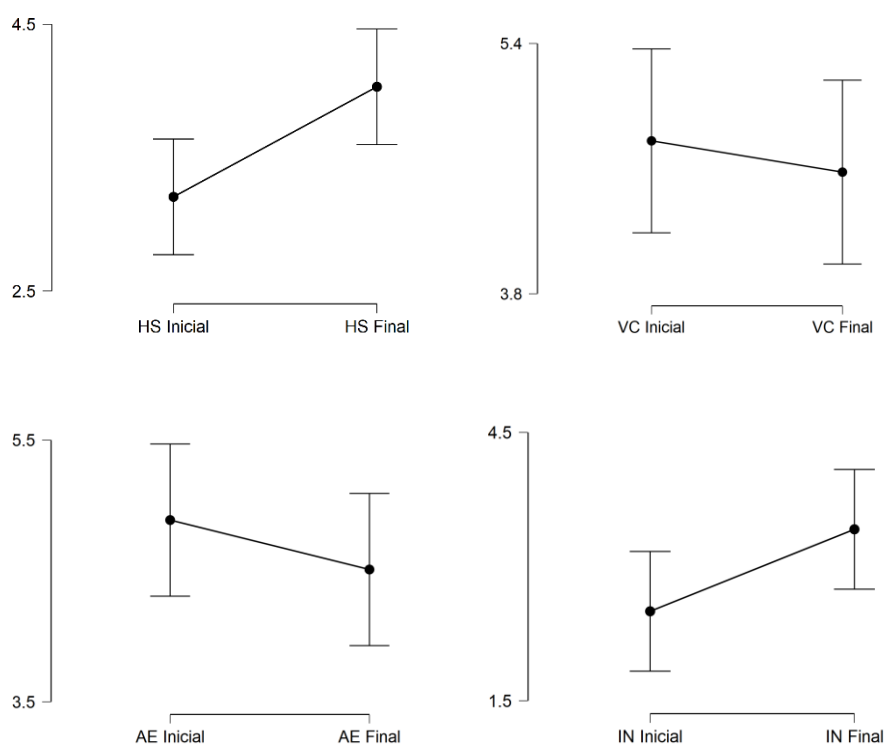
Tabla 7

Datos descriptivos de los puntajes iniciales y finales en cada variable.

Variable	Inicial		Final	
	M	SD	M	SD
1. Habilidades sociales	3.20	0.51	4.03	0.59
2. Autoeficacia	4.88	0.20	4.51	0.99
3. Instrumentalidad	2.52	0.71	3.41	0.70
4. Voz constructiva	4.77	0.27	4.58	0.98

Figura 2

Gráficas de los puntajes promedio en cada variable.



Enseguida se pusieron a prueba las hipótesis a través de un contraste de medias, los resultados se muestran en la Tabla 8, como puede notarse, con base en la prueba t-Student, solo se encontraron diferencias significativas para la variable habilidades sociales. Se utilizó esta prueba, dado que se encontró evidencia de normalidad en la distribución de los datos mediante el estadístico Shapiro-Wilk

(Tabla 8). Adicionalmente, se calculó el tamaño del efecto mediante una *d* de Cohen, el resultado nos indica un efecto grande de la capacitación sobre los puntajes en habilidades sociales.

Los resultados indican entonces que la capacitación fue efectiva, dado que se logró una mejora en las habilidades sociales de los participantes. Tomando en cuenta el modelo teórico planteado, es posible que, si los participantes continúan poniendo en práctica lo aprendido, logren mejorar también sus creencias de autoeficacia e instrumentalidad y, por lo tanto, realicen más sugerencias constructivas en el futuro.

Tabla 8

Prueba de normalidad (Shapiro-Wilk)

	W	p
HS Inicial - HS Final	0.960	0.796
VC Inicial - VC Final	0.892	0.081
AE Inicial - AE Final	0.929	0.340
IN Inicial - IN Final	0.937	0.554

Tabla 9

Resultados de la prueba t-Student

Medición 1	Medición 2	T	gl	P	d de Cohen	IC 95% para la d de Cohen	
						Mínimo	Máximo
HS Inicial	- HS Final	-3.103	8	0.015	-1.034	-1.836	-0.193
VC Inicial	- VC Final	0.555	8	0.594	0.185	-0.480	0.839
AE Inicial	- AE Final	1.059	8	0.320	0.353	-0.332	1.018
IN Inicial	- IN Final	-2.234	8	0.056	-0.745	-1.472	0.018

Nota. Prueba t-Student. HS= habilidades sociales, VC= voz constructiva, AE= autoeficacia, IN= instrumentalidad

Discusión

Con respecto a los objetivos del primer estudio, sí se encontró correlación entre el puntaje de habilidades sociales de los participantes y la voz constructiva. De igual manera, se observó una correlación significativa entre los comportamientos de voz constructiva y la autoeficacia reportada por los participantes, no así con las creencias de instrumentalidad, que en este estudio no mostraron correlación estadística con la variable voz constructiva. Estos hallazgos se contraponen con el modelo propuesto por Ng et al. (2021), el cual establece que ambos tipos de creencias se relacionan con la voz constructiva.

Existen otras investigaciones donde se señala la dificultad para distinguir entre oportunidad percibida de voz, comportamiento de voz e instrumentalidad de la voz. Por ejemplo, Avery y Quiñones (2002) trataron de diferenciar el papel de cada uno de estos conceptos en las percepciones del comportamiento de voz. El modelo de los autores proporciona un enfoque integral de la gestión de la voz constructiva, mediante la comprensión de los constructos cognitivos relevantes, direccionando el diagnóstico e intervención.

Es posible que el contexto en el cual se aplicó el cuestionario influyera en los resultados observados en las creencias de los participantes, especialmente en lo que se refiere a instrumentalidad. Los ítems utilizados para medir esta variable están contruidos para otro tipo de organizaciones, donde las promociones y los beneficios a los que pueden acceder los colaboradores suelen estar más relacionados con su desempeño, en comparación con las instituciones públicas, donde ese tipo de decisiones responden en mayor medida a lineamientos del sindicato. Teniendo en cuenta tales limitaciones, se sugiere replicar el estudio en una organización donde los ajustes salariales, promociones, compensaciones etc., se basen en las habilidades o el rendimiento de los colaboradores. Esto con el fin de observar si los resultados en la variable de instrumentalidad son distintos en las organizaciones

privadas, o si esta variable pudiera no representarse de la misma forma en un contexto laboral como el de nuestro país.

Los resultados sobre la relación entre las habilidades sociales y la voz constructiva coinciden en parte con el estudio de Whiting et al. (2012) sobre el agrado hacia un colaborador como mediador en la evaluación de los comportamientos de voz. Así, las habilidades sociales pueden resultar de utilidad tanto para el colaborador que realiza el comentario como para aquel que lo recibe. Esto también empata con los argumentos de Lefkowitz (2000) sobre la consideración afectiva positiva (agrado) como mediador clave de las relaciones entre las características de los empleados (incluyendo sus comportamientos de ciudadanía) y las evaluaciones de desempeño hechas por sus superiores.

En cuanto a los modelos teóricos, las ejecuciones extra rol en el lugar de trabajo están acaparando la atención de los estudiosos, tal como se desprende de la existencia de dos cuerpos de literatura bien definidos: uno que se enfoca en los comportamientos positivos, comúnmente identificados como “comportamientos de ciudadanía organizacional” (CCO), y otro sobre los comportamientos negativos, identificados con el término genérico de “comportamientos organizacionales contraproducentes” (CCP) (Platow, et al., 2006). Si bien las investigaciones se han centrado mayormente en los tipos convencionales de CCO (ayuda, virtud cívica y armonía interpersonal, entre otros), los comportamientos de voz también están siendo objeto de análisis sistemático (Omar, 2010). Este estudio aporta al marco teórico de los comportamientos extra rol, así como puede ser relevante para el estudio del comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB), excepto que este concepto es más amplio, dado que incluye comportamientos no expresivos como mantenerse informado sobre cuestiones relacionadas con el trabajo y la toma de decisiones participativa.

A pesar de que el interés académico en el comportamiento de voz constructiva en el trabajo ha aumentado dramáticamente en los últimos 15 años y se ha producido conocimiento valioso, la

investigación producida se ha centrado casi exclusivamente en la voz como un desafío positivamente intencionado al status quo. Por ejemplo, Maynes y Podsakoff (2014), refieren que la voz constructiva debe ser motivada por el deseo de beneficiar a otros. Sin embargo, vale la pena mencionar que hay quienes afirman que no es necesario desafiar el statu quo o ser bien intencionados (Yuan et al., 2022), por lo que sería relevante entonces, para ampliar la literatura de voz, indagar en las posibles motivaciones de los colaboradores al realizar sugerencias constructivas.

Por otra parte, los resultados de Whiting et al. (2012), indican que los colaboradores reciben resultados más positivos en sus evaluaciones cuando: a) se perciben como confiables, b) proporcionan soluciones a los problemas que identifican y c) hacen sus recomendaciones al principio del ciclo de vida de un proyecto. Es decir, los colaboradores que deseen estimular un cambio positivo en sus organizaciones y mejorar sus propias evaluaciones podrían considerar estos factores al expresar sugerencias.

Sin embargo, los modelos existentes apenas consideran que la voz de los colaboradores se ve afectada por factores relacionados con los compañeros de trabajo. Según lo descrito por Morrison (2011), es necesario tomar en cuenta los efectos de las relaciones con colegas sobre la decisión de participar en la voz o permanecer en silencio. Este estudio contribuye a la literatura de voz al describir una correlación con las habilidades sociales, dado que la voz tiene que ser escuchada por otros para ser eficaz y significativa. Así mismo, es probable que la sugerencia de un compañero de trabajo sea presenciada por otros colaboradores en el lugar de trabajo, y la voz del compañero podría convertirse en una señal social que promueve las creencias y motiva la propia voz (Ng et al., 2021).

Respecto a los objetivos del segundo estudio, únicamente se encontraron diferencias significativas en el puntaje de habilidades sociales de los participantes antes y después de la capacitación. A pesar de que los modelos de comportamiento de voz aluden a una importante relación

entre este constructo y las creencias de instrumentalidad y de autoeficacia, no fue posible comprobar cambios en estas variables luego del entrenamiento. Autores como Goldstein y Ford (2002), señalan la contaminación de criterio como un aspecto importante a considerar en la evaluación, este concepto se refiere a elementos extraños presentes en los criterios que dan lugar a que la medición represente incorrectamente los resultados de la capacitación. En este caso, el curso se enfocó de manera específica hacia el entrenamiento de comportamientos socialmente hábiles en el trabajo, por lo que, aun cuando esta variable pudiera estar relacionada con la autoeficacia y la instrumentalidad, el contenido del curso no tenía como objetivo la modificación de dichas creencias. La existencia de contaminación de criterio puede llevar a conclusiones erróneas sobre la validez de los programas de formación.

En este sentido, existen en los estudios cuasiexperimentales posibles fuentes de invalidez interna. Debido a la ausencia de aleatoriedad, no es posible garantizar la exclusión de factores extraños que de contaminen los resultados (Bono, 2012). Esto es especialmente importante si se toma en cuenta que el concepto de voz constructiva ha sido muy poco estudiado en el contexto latinoamericano, aunado a que los instrumentos utilizados solo han sido validados en trabajadores asiáticos y europeos.

Debido a las características del diseño y a las dificultades propias del trabajo con organizaciones, es preciso tomar ciertas reservas al afirmar que los cambios observados en la variable habilidades sociales únicamente se deban a la intervención realizada. Puede haber otros factores no conocidos que deberían ser explorados más a profundidad. Se requiere evidencia más contundente de la efectividad del entrenamiento en habilidades sociales sobre las variables estudiadas, una manera de lograrlo y que no fue posible en esta investigación es el uso de un grupo control. Se recomienda ampliamente la replicación comparando con un grupo de personas que hayan recibido capacitación en otro tema no relacionado o ninguna capacitación.

Otro punto importante es que no fue posible aplicar el posttest inmediatamente después de la capacitación, esto en razón del tipo de preguntas, que hacen referencia a comportamientos y creencias que requieren ponerse en práctica en la cotidianidad. De igual manera, las limitaciones de tiempo que existieron para capacitar son un importante factor a tomar en cuenta en los resultados observados, dado que las creencias suelen requerir un lapso mayor para modificarse, en comparación con el comportamiento.

En cuanto a los criterios de evaluación del entrenamiento, se tomó como base el sistema de Kirkpatrick, que incluye cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados y es sin duda el enfoque más influyente y más utilizado por los profesionales e investigadores (Goldstein & Ford, 2002). Además de la relevancia y la fiabilidad, existen otras consideraciones en la evaluación de criterios, como sugerencia para futuros estudios, se debe tomar en cuenta la aceptabilidad para la organización, costo, y medidas realistas. Estos factores no pueden sustituir la relevancia y la fiabilidad, pero son consecuencias para la organización. Expertos en formación y capacitación argumentan que los factores mencionados son convincentes para los responsables de la toma de decisiones respecto a la adecuación del programa de entrenamiento (Goldstein & Ford, 2002; Snell & Morris, 2019). Una vez que se hayan revisado estos criterios se pueden obtener resultados basados en evaluaciones de desempeño o retorno de la inversión para conocer qué tan útil ha sido la intervención para la organización.

Además, se podría contemplar la sugerencia de Peixoto y Muniz (2022) en cuanto al uso de instrumentos psicológicos en la evaluación de la capacitación. Los autores recomiendan complementar con otras técnicas, tales como entrevista y evidencia situacional.

Respecto a la utilidad del entrenamiento en habilidades sociales en el trabajo, se ha encontrado, además, que dichas habilidades se asocian con el clima organizacional. En su estudio, Yuan et al. (2022) conceptualizaron las habilidades sociales como la capacidad de una persona de controlar y reconocer los

sentimientos propios y ajenos y usar esta información para guiar su comportamiento. Los investigadores encontraron que el clima organizacional está estrechamente relacionado con la capacidad de las personas para percibir y gestionar sus propios estados de ánimo y los de los demás.

En general, Whiting et al. (2012) reconocen como una importante limitación en los estudios de la voz constructiva, la poca información disponible con respecto a las variables de origen, mensaje, contexto y receptor. Específicamente en la variable de receptor, dado que se mide con muy poca frecuencia, no se puede saber cómo influye en las evaluaciones de voz o cómo podría interactuar con las otras variables identificadas en los modelos. Por tanto, se recomienda estudiar también la perspectiva de otros observadores, así como del jefe inmediato y subordinados, ya que, como bien se sabe, el autorreporte no es la fuente de información más confiable, principalmente debido a los efectos de la deseabilidad social.

Por último, vale la pena mencionar que las escalas utilizadas no han sido validadas en población mexicana. Únicamente se realizó la traducción-retraducción de los instrumentos, sin que exista evidencia de su ajuste para trabajadores fuera de países asiáticos y europeos. Esta es una limitante importante para este estudio, y en general para las investigaciones sobre la voz constructiva en Latinoamérica. Tratándose de un concepto relativamente nuevo y poco estudiado en diversos contextos, es necesario comprobar que el modelo y las escalas funcionan en otras partes del mundo.

En resumen, estos estudios permiten identificar que las habilidades sociales sí tienen relación con la voz constructiva y las creencias de autoeficacia, obteniendo evidencia para el modelo predominante y ampliando la perspectiva sobre su aplicabilidad en contextos diferentes a lo que ya se ha venido estudiando.

Referencias

- Avery, D. R., & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 81–86. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.81>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press.
- Beheshtifar, M., & Norozy, T. (2013). Social Skills: A factor to employees' Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 74-79.
- Bono, R. (2012). *Diseños cuasi-experimentales y longitudinales*. OMADO, Universidad de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/30783>
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1980). *Cross-cultural research methods*. J. Wiley.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296–1313. <https://doi.org/10.1002/job.2295>
- Dyne, L. Van, & Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. In *Source: The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- García, O. (2018). *Elaboración de un instrumento de evaluación del comportamiento asertivo en directivos*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Gavino, A. (1997). *Técnicas de terapia de conducta*. Martínez Roca.
- Goldstein, I. & Ford, J. (2002). *Training in Organizations. Needs Assessment, Development, and Evaluation* [Formación en Organizaciones. Valoración, desarrollo y evaluación de necesidades] (4.ª ed.). Wadsworth Group.
- Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What does it take to break the silence in teams: Authentic leadership and/or proactive followership? *Applied Psychology*, 66(1), 49–77
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Janssen, O. & Gao, L. (2015). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management*, 41(18) 54–72.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12, 183–229.
- Kim, Y. J., Fu Lam, C., Oh, J., & Sohn, W. (2023a). Employee Constructive Voice: An Integrative Review and a Dyadic Approach. *Journal of Management*, 49(1), 430–473. <https://doi.org/10.1177/01492063221108654>

- Kim, Y., Lee, E., Kang, M., & Yang, S. U. (2023b). Understanding the Influence of Authentic Leadership and Employee-Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work. *Management Communication Quarterly*, 37(1), 64–98. <https://doi.org/10.1177/08933189221085562>
- JASP Team (2020). JASP (Version 0.14.1.0). [Computer Software]
- Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 808–815.
- Lam, C. F. & Mayer, D. M. (2014). When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context'. *Personnel Psychology*, 67, 637–66.
- Lebel, R. D. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10-21.
- Lefkowitz, J. (2010). Industrial-Organizational Psychology's Recurring Identity Crises: It's a Values Issue. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(3), 293-299.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting form of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability'. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326–36.
- Levine, K. J., Carmody, M., & Silk, K. J. (2020). The influence of organizational culture, climate and commitment on speaking up about medical errors. *Journal of Nursing Management*, 28(1), 130–138. <https://doi.org/10.1111/jonm.12906>
- Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., and Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: the differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 59-70.
- Liu, Y., Wang, W., Lu, H., & Yuan, P. (2022). The divergent effects of employees' sense of power on constructive and defensive voice behavior: A cross-level moderated mediation model. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1341–1366. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09765-x>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Miltenberguer, R. (2013). *Modificación de conducta. Principios y procedimientos*. Pirámide.
- Murphy, K. & Myers, B. (2004). *Statistical Power Analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. In *Academy of Management Annals*, 5(1) 373–412.

- Ng, T. W. H., Lucianetti, L., Hsu, D. Y., Yim, F. H. K., & Sorensen, K. L. (2021). You Speak, I Speak: The Social-Cognitive Mechanisms of Voice Contagion. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1569–1608. <https://doi.org/10.1111/joms.12698>
- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 32-53.
- Peixoto, I., & Muniz, M. (2022). Emotional Intelligence, Intelligence and Social Skills in Different Areas of Work and Leadership. *Psico-USF*, 27(2), 237–250. <https://doi.org/10.1590/1413-82712022270203>
- Platow, M.J., Filardo, F., Troselj, L., Grace, D.M. & Ryan, M.K. (2006). Noninstrumental voice and extra-role behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 36, 135-146.
- Popelnukha, A., Almeida, S., Obaid, A., Sarwar, N., Atamba, C., Tariq, H., & Weng, Q. D. (2022). Keep your mouth shut until I feel good: Testing the moderated mediation model of leader's threat to competence, self-defense tactics, and voice rejection. *Personnel Review*, 51, 394-431.
- Romney, A. C. (2021). It's not just what you say, it's how you say it: How callings influence constructive voice delivery. *Human Relations*, 74(12), 2021–2050. <https://doi.org/10.1177/0018726720945775>
- Snell, S. & Morris, S. (2019). *Managing Human Resources* [Gestión de Recursos Humanos] (18.ª ed.). Cengage Learning.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–61.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
- Waldersee, R. & Luthans, F. (2008). Social Learning Analysis of Behavioral Management. En M. Johnson, W., Redmon y T. Mawhinney. (Eds.), *Handbook of Organizational Performance*. (pp. 391-414). Routledge.
- Weiss, M. & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 5–19.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 159–182. <https://doi.org/10.1037/a0024871>
- Yuan, P., Cheng, Y., Liu, Y., & Liu, S. (2022). Supervisor's Negative Mood and Healthcare Workers' Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.761527>
- Zhang, L., Lou, M., & Guan, H. 2022. How and when perceived leader narcissism impacts employee voice behavior: A social exchange perspective. *Journal of Management & Organization*, 28: 77-98.

Apéndice A

Instrumento de Evaluación del Comportamiento Asertivo en Directivos de García (2018).

Indica con qué frecuencia realizas las siguientes acciones. Si no has estado en la situación descrita, imagina cómo actuarías.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Cuando mis colaboradores bajan el ritmo de trabajo, les solicito que se apresuren.					
Rechazo la solicitud de un colaborador(a) cuando me pide un aumento de sueldo injustificadamente.					
Rechazo la petición de un colaborador(a) para obtener una promoción cuando considero que no tiene las capacidades necesarias.					
Mi equipo de trabajo realiza sus actividades justo como se las he solicitado.					
Delego actividades que no me permiten enfocarme en asuntos laborales más importantes.					
Cuando algún miembro del equipo está realizando actividades ajenas a su trabajo, le solicito que deje de hacerlas.					
Mis colaboradores me explican correctamente las instrucciones que les he dado cuando se los solicito.					
Si mis colaboradores(as) están haciendo mucho ruido, les solicito que guarden silencio.					
Rechazo la solicitud de un colaborador para tener una reunión cuando tengo mucho trabajo.					
Digo "no" a peticiones que considero poco razonables.					
Establezco metas o tiempos a mi equipo de trabajo para realizar sus actividades.					

Apéndice B

Escala de Voz constructiva de Maynes y Podsakoff (2014).

En las últimas dos semanas...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hice sugerencias sobre cómo hacer el trabajo más efectivo.					
Sugerí cambios en algún proyecto para mejorarlo.					
Hice recomendaciones para solucionar problemas en el trabajo.					
Hice sugerencias sobre mejores prácticas en el trabajo.					
Propuse cambios en los métodos de trabajo.					

Apéndice C

Cuestionario de autoeficacia para usar la voz de Janssen y Gao (2015).

En mi trabajo yo...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento confiado(a) para expresar sugerencias constructivas.					
Creo que soy bueno(a) haciendo sugerencias constructivas.					
Me siento calificado(a) para hacer sugerencias útiles.					

Confío en mi capacidad de expresar una opinión sobre las actividades que se realizan.					
Me siento suficientemente seguro(a) de expresar mis opiniones.					

Apéndice D

Cuestionario sobre creencias de instrumentalidad de la voz propuesto por Ng et al. (2021).

Si hiciera más sugerencias constructivas en mi trabajo...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mis oportunidades de promoción mejorarían.					
Tendría más seguridad en mi puesto.					
Mi salario incrementaría.					
Se me asignarían mayores recompensas.					