



Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 24 No. 1

Marzo de 2021

ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA SOCIAL PARA DIRECTIVOS: ESTRUCTURA FACTORIAL Y CONSISTENCIA INTERNA¹

Cynthia Zaira Vega Valero², Oscar García Arreola³, Rosa Alejandra Hernández Toledano⁴, Carlos Narciso Nava Quiroz⁵, Diana Elisabeth Reza Morales⁶ y David Ruiz Méndez⁷

Facultad de Estudios Superiores Iztacala
Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

Las habilidades sociales han sido consideradas como uno de los determinantes de la efectividad de un directivo. Sin embargo, en la literatura disponible no se cuenta con opciones suficientes para evaluar la habilidad social en el contexto organizacional. El objetivo de este estudio fue explorar las propiedades psicométricas de la propuesta de medición de García (2018). Se realizó un estudio transversal ex post-facto con la participación de 201 directivos mexicanos. Se realizó un análisis factorial exploratorio robusto (AFE) y un análisis de consistencia interna de los ítems. Los resultados indican una estructura factorial de 3 dimensiones: "habilidad para decir no" ($\alpha=.73$), "Habilidad para pedir favores o solicitudes" ($\alpha=.70$) y "habilidad de expresar emociones negativas y demandas" ($\alpha=.70$). El modelo presentó un ajuste adecuado (GFI=.987, RMSEA=.039, CFI=.987). Se

¹ Los datos de esta investigación forman parte del proyecto PAPIIT 300218.

² Profesora Titular "C" de la Carrera de Psicología y Posgrado. Correo Electrónico: vegavalero@hotmail.com

³ Profesor Asignatura "A" del Posgrado de Psicología. Correo Electrónico: oscarg@iztacala.unam.mx

⁴ Profesora Asignatura "A" del Posgrado de Psicología. Correo Electrónico: a.toledano@iztacala.unam.mx

⁵ Profesor Titular "B" de la Carrera de Psicología y Posgrado. Correo Electrónico: canaqi@unam.mx

⁶ Profesora Asignatura "A" del Posgrado de Psicología. Correo Electrónico: diana.reza@iztacala.unam.mx

⁷ Profesor Asignatura "A" del Posgrado de Psicología. Correo Electrónico: davidrm@iztacala.unam.mx

concluye, señalando al instrumento como una alternativa adecuada para poder medir la habilidad social en directivos en un contexto organizacional.

Palabras clave: Habilidades Sociales, Directivos, Confiabilización, Análisis factorial, organización.

SOCIAL SKILLS SCALE FOR MANAGERS: FACTOR STRUCTURE AND INTERNAL CONSISTENCY

ABSTRACT

Social skills are considered to be one of the main determinants of managerial effectiveness. However, there are not many available options in current research to assess social skills in an organizational context. The aim of this study was to explore the psychometric properties of Garcia's (2009) measurement instrument. A transactional, ex-post-facto study was carried out with the participation of 201 Mexican managers. A robust factor analysis and an internal consistency analysis were carried out. Results showed an acceptable three-factor structure: "ability to say no" ($\alpha=.73$), "ability to ask for requests and favors" ($\alpha=.70$), and "ability to express negative emotions and demands" ($\alpha=.70$). The model showed a good fit (GFI=.987, RMSEA=.039, CFI=.987). It is concluded that the instrument can be considered as an adequate alternative to measure social skills in managers in an organizational context.

Keywords: Social Skills, Managers, Reliability, Factor Analysis, organization.

Uno de los temas de interés en psicología organizacional es la identificación de aquellos aspectos conductuales que permiten el éxito en un escenario laboral (Hall, 1985). Dentro de estos esfuerzos, el uso del término competencia es central dentro del análisis (Escobar, 2005). Las competencias hacen referencia a comportamientos específicos que se identifican mediante las consecuencias que tienen en un entorno organizacional (Cadalzo-Díaz, Becerra-Alonso, Albojaire-Santamaría y López-Díaz, 2016). A partir de esta distinción, diversos autores han tratado de ubicar las competencias conductuales que aseguran el buen funcionamiento de los escenarios laborales (Chiavenato, 2009; Luthans y Kreitner, 1991; Madrigal, 2009). En este contexto, se le ha dado mucha importancia a las competencias de los individuos que se ubican en puestos de dirección de personal (Whetten y Cameron, 2011), ya que se especula que están relacionadas con el éxito o fracaso de una organización (Calderón, Sernay Zuluaga, 2013;

Manosalvas, Manosalvas, Paredes y Chafra, 2017; Mumford, Marks, Zaccaro y Reiter-Palmon, 2000; Mumford, Zaccaro, Connelly y Marks, 2000; Salvador, de la Fuente y Álvares, 2009; Viveros, 2003; Yukl, 2008).

Una de las competencias conductuales de mayor impacto en el desempeño del directivo es la competencia social (Ames, 2009; Barbary Tietje, 2004; Becerray Sánchez, 2011; Becerra, 2010; Camacho de Izarra, 2011; Hodges y Burchell, 2003; Madrigal, 2009; Parham, *et al*, 2015; Ruiz, Nobles y Ruiz, 2015; Ugalde y Canales, 2016). La competencia social puede entenderse como el conjunto de habilidades que las personas despliegan para interactuar y comunicarse con otros (Beheshtifary Norozy, 2013). Su relevancia ha sido tal, que Whetten y Cameron (2011) argumentan que conforman cerca del ochenta por ciento del trabajo directivo.

Uno de los problemas para el estudio de la competencia social ha sido la multiplicidad de acepciones y perspectivas teóricas bajo la cual se aborda el fenómeno (Phillips, Kaseroff y Fleming, 2014; Caballo, *et al*, 2017). Desde la psicología, se cuenta con diversos modelos teóricos que dan cuenta de la competencia social (Castaños, Reyes, Rivera y Díaz, 2011; Flores, 2002; García, 2010; Heckman y Kautz, 2012; May Jeager, 2010; Morán y Olaz, 2014; Gaeta y Galvanovskis, 2009; Paglis, 2010; Parham, *et al*, 2015; Peneva y Movrodiev, 2013; Indarti, Solimun, Rinaldo y Hakim, 2017).

Dependiendo de la aproximación, existen diversos instrumentos de evaluación disponibles. Algunos ejemplos son: 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). Dichos instrumentos son muy citados en la literatura y han sido utilizados para evaluar estas habilidades en el contexto organizacional (Hersen, *et al*, 1979; Guerra, 1996; Carrasco, Clemente y Llavona, 1989; León y Vargas, 2009, Castaños, *et al*, 2011; León, 2014; Caballo, *et al*, 2014; Navarro, Varas y Maluenda, 2017). Sin embargo, estos instrumentos definen y evalúan estas habilidades desde un enfoque clínico. Por ejemplo, se enfocan en la identificación de la ocurrencia de ideas irracionales, ansiedades o culpas del individuo en el contexto de una gran diversidad de situaciones sociales de la vida

cotidiana (Haimberg, Montgomery, Madsen y Heimberg, 1977). La principal limitante es que los métodos de evaluación y análisis de los instrumentos antes mencionados no refieren al contexto organizacional ni al desempeño laboral. Por lo tanto, el uso de este tipo de medidas no permite analizar la competencia social relevante al ámbito organizacional.

Existe la necesidad de contar con herramientas de evaluación enfocadas en la caracterización de las habilidades sociales durante el ejercicio profesional (Madrigal, 2009; Yukl, 2008; Whetten y Cameron, 2011). Una propuesta de evaluación de las habilidades sociales en el ámbito organizacional fue propuesta por García (2018). Este instrumento de evaluación se desarrolló contemplando el modelo de construcción de ítems de Galassi y Galassi (1978) y estructurando la redacción de los ítems con base en tres elementos para analizar una situación de interacción social: elemento conductual, personal y situacional (Lazarus, 1973). Las dimensiones propuestas fueron: habilidad para decir que no, habilidad para iniciar, mantener y terminar conversaciones, la habilidad para pedir favores o solicitudes y la habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos. El objetivo del presente estudio fue evaluar la validez y la confiabilidad de la medida de competencias sociales de García (2018) con una muestra de directivos mexicanos.

MÉTODO

Participantes

Participaron voluntariamente 201 directivos, 104 mujeres (52 %) y 97 hombres (48%). El promedio de edad fue de 37 años ($S=9.7$, rango 20-71 años). El 89% (179) reportó una escolaridad de licenciatura y el 11% (22) restante cuenta con una formación educativa básica. La antigüedad promedio en el puesto de trabajo fue de 6.38 años ($S=7.9$ rango 1-50 años). El número de personas que reportaron tener a su cargo de 1 a 3 subordinados y de 4 a 6 representan el 22.4% en ambos casos, de 7 a 12 el 18.4%, de 13 a 22 el 17.4% y el 19.4% cuenta con más de 22 subordinados. De los participantes, 105 laboran en el sector privado (52%) y 96 en el público (48%). Con respecto al giro de la organización, 143 provenían del giro

de servicios (71%), 25 de comercio (16%) y 25 del industrial (13%). Se ubicaron 34 como mandos bajos (17%), 104 como medio (52%) y 63 como mandos altos (31%).

Muestreo

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia y el tamaño de la muestra se estableció con base a los requerimientos necesarios para realizar la exploración factorial considerando una muestra de 200 participantes como aceptable para realizar los análisis (Lloret-Segura, Ferreres-Travel, Hernández-Baeza y Tomas-Marco, 2014). Se estableció como criterio de inclusión la participación de directivos que contaran con al menos un año de experiencia en su cargo y un subordinado. Se garantizó la confidencialidad de los datos a los participantes.

Tipo de investigación

Se trata de un estudio *expost-facto* transversal, el cual consiste en una medida única sin manipulación de las variables por parte del investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Instrumento

Se utilizó el Instrumento de Evaluación del Comportamiento Asertivo en directivos (IECAD) de García (2018). La escala está compuesta por 30 ítems tipo Likert, con cinco opciones de respuesta en términos de frecuencia: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre. Los ítems se elaboraron con base en 4 dimensiones generales: *Habilidad para decir que no* (seis ítems: 4, 6, 7, 8, 25 y 28), *Habilidad para pedir favores o solicitudes* (ocho ítems: 1, 9, 11, 14, 21, 22, 24, 29), *Habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos* (ocho ítems: 3, 12, 16, 18, 20, 23, 26, 30) y *Habilidad para iniciar, mantener y terminar conversaciones* (ocho ítems: 2, 5, 10, 13, 15, 17, 19, 27) (ver Apéndice 1).

Procedimiento

La aplicación del instrumento se realizó vía electrónica por medio de la plataforma en línea "Typeform". Se contactó a los participantes vía correo electrónico. Una vez que el participante accedía a la liga para contestar el cuestionario, se le presentó un consentimiento informado para autorizar el uso de la información proporcionada. También, se garantizó la confidencialidad de sus datos y se

aseguró que la medición no era una evaluación de desempeño. Contestar la escala requirió de un tiempo promedio de 10 minutos aproximadamente. Una vez que el participante terminaba de contestar, se le agradecía su participación y se cerraba la ventana del cuestionario. La aplicación de la escala a la muestra total tuvo una duración de dos meses.

Análisis de datos

Los análisis estadísticos se llevaron a cabo con los programas Factor versión 10.8.03 y SPSS versión 22. El análisis descriptivo de los ítems se realizó evaluando las correlaciones ítem-total de los reactivos, así como los valores de asimetría como lo recomienda Nunnally y Bernstein (1994), Cozby (2005), Quero (2010) así como Lloret-Segura, *et al* (2014). Posteriormente se evaluará la adecuación de los ítems con los estadísticos KMO, Test de esfericidad de Bartlett y el valor del determinante como lo sugiere Frías-Navarro y Pascual (2012). El análisis factorial exploratorio robusto se llevará a cabo con las recomendaciones de Lloret-Segura, *et al* (2014), Efron (1987), Cupani, *et al* (2012) y Lambert, Wildt y Durand (1991). Por último, se evaluó la consistencia interna del instrumento con el estadístico Omega propuesto por McDonald (1999).

RESULTADOS

La Tabla 1 muestra los estadísticos descriptivos finales de los ítems. En un primer momento se decidió eliminar aquellos ítems que: 1) tuvieran correlaciones ítem total negativas, 2) tuvieran correlaciones ítem-total inferiores a .20 como lo sugiere Nunnally y Bernstein (1994), Cozby (2005) y Quero (2010), 3) tuvieran valores de asimetría superiores a una unidad absoluta (1, -1) y 4) que tuvieran una elección en todas las opciones de respuesta (frecuencia) como lo recomienda Lloret-Segura, *et al* (2014). Este proceso se realizó aplicando los criterios de depuración de forma jerárquica eliminando uno a uno los ítems que no cumplían en mayor grado alguno de los criterios hasta que todos los ítems cumplieran con los criterios señalados. Siguiendo este análisis, se eliminaron los ítems con correlación ítem total menor a 0.2 en el siguiente orden: 25, 17, 8, 5 y 14. Los ítems 7, 15, 20, 27, 30 se eliminaron por tener un sesgo que supera el valor de una unidad absoluta.

Los ítems 19 y 23 también se eliminaron por no contar con al menos una frecuencia en todas las opciones de respuesta.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de los ítems.

Ítem	\bar{X}	S	Correlación Ítem-total	Asimetría
1	3.423	1.008	.273	-.186
2*	3.488	0.955	.247	-.242
3	3.542	1.029	.381	-0.322
4	3.04	1.449	.396	-0.080
6	3.259	1.35	.439	-0.234
9	3.821	0.78	.247	-0.442
10	4	0.954	.342	-0.557
11	3.682	1.062	.317	-0.395
12	3.577	1.051	.420	-0.543
13	3.806	1.071	.463	0.689
16	3.318	1.095	.369	-0.105
18	3.746	1.015	.405	-0.573
21	3.562	1.24	.465	-0.469
22	3.896	0.803	.297	-0.569
24	3.308	1.193	.307	-0.135
26*	4.05	1.071	.242	-0.960
28	3.547	1.22	.383	-0.410
29	3.98	1.039	.455	-0.984

*Ítems invertidos

Con los ítems de la Tabla 1 se valoró la adecuación de los datos para la realización del análisis factorial exploratorio (AFE). Se utilizaron los siguientes criterios: 1) valores del índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) superiores a 0.7, 2) una prueba de esfericidad de Bartlett con un valor de significancia inferior a .05, y 3) un valor del determinante diferente de 0 como está descrito en Lloret-Segura, *et al* (2014). Los resultados fueron favorables en los coeficientes KMO=.722 IC 95% [.716 - .749] y esfericidad de Bartlett $X^2= 1211.4(171)$, $p<.0.001$. También, se obtuvo un valor del determinante diferente de cero (.0018).

El análisis para la determinación del número de posibles dimensiones se utilizó el criterio numérico de la implementación clásica del análisis paralelo propuesto por Horn (1965) considerando como posibles factores aquellos que presentan autovalores mayores que los obtenidos por azar. La Tabla 2 muestra el resultado de este análisis que da cuenta de un total de cuatro posibles dimensiones.

Tabla 2. Análisis paralelo

Dimensiones	Autovalores reales	Promedio de autovalores aleatorios	Percentil 95 de autovalores aleatorios
1	4.82176*	1.60298	1.71568
2	2.54871*	1.49132	1.56353
3	1.77961*	1.40546	1.46841
4	1.47098*	1.33227	1.38750
5	1.12364	1.26806	1.32067
6	1.04620	1.20730	1.26157

*Posible dimensión avistada

Para el AFA se siguieron los criterios indicados tanto por Frías-Navarro y Pascual (2012) como por Lloret-Segura, *et al* (2014). Se utilizó la matriz de correlaciones policóricas sugerida por Freiberg, Stover, de la Iglesia y Fernández (2013) y el método de extracción de mínimos cuadrados no ponderados. Por otro lado, debido a que se asume más de dos dimensiones, se optó por una rotación ortogonal varimax. Para evitar estimaciones sesgadas, se realizó un análisis robusto al estimar las cargas factoriales utilizando el método de muestreo Monte Carlo con 500 muestras seleccionadas a partir del método de percentil por sesgo corregido y acelerado propuesto por Efron (1987) con un intervalo de confianza del 95% en las cargas factoriales. Al realizar el análisis factorial se considera una estructura aceptable aquella que cumpla con los siguientes criterios: la carga factorial mínima para considerar la posible pertenencia de un ítem con respecto a alguna dimensión fueron de .3 en el intervalo inferior, cada ítem únicamente puede pertenecer a una sola dimensión por lo que aquellos ítems con saturaciones secundarias con cargas que difieran al menos en una décima fueron excluidos del análisis, cada posible factor está constituido por al menos 3 ítems con una clara relación semántica entre cada uno de ellos como lo sugieren Cupani, *et al* (2012) y Lambert, Wildt y Durand (1991).

En la Tabla 3 se muestra la matriz factorial con los ítems restantes. Durante el análisis se eliminaron los ítems 26, 2, 1, 3, 11 y 14 ya que las cargas factoriales en el intervalo inferior fueron menores a .3. En este punto, uno de los factores se redujo a menos de tres ítems y se decidió eliminar el factor completo con los dos ítems que lo integraban (12 y 13) quedando una solución factorial de tres factores.

Tabla 3. Matriz factorial rotada

Ítem	F 1	CI 95%		F 2	CI 95%		F 3	CI 95%	
		Inf	Sup		Inf	Sup		Inf	Sup
R4. Rechazo la petición de algún subordinado cuando me solicita injustificadamente un aumento de sueldo.	.78 2	.598	.941	.049	-.077	.170	.061	-.161	.199
R6. Rechazo la petición de algún subordinado para obtener una promoción cuando considero que no tienen la capacidad ocupar el nuevo puesto	.84 2	.660	.996	.040	-.036	.155	.149	.054	.260
S9. Mis subordinados realizan las actividades justo como se las he solicitado.	.04 3	-.137	.165	.666	.476	.782	-.052	-.208	.085
C10. Inicio charlas con mis trabajadores acerca de su trabajo.	.07 5	-.077	.197	.613	.387	.742	.058	-.090	.234
E16. Demuestro mi molestia cuando alguno de mis trabajadores llega tarde al trabajo.	.08 6	-.065	.194	-.015	-.124	.109	.761	.600	.998
E18. Expreso mi desagrado cuando mis subordinados no trabajan adecuadamente.	.20 7	.047	.348	-.006	-.117	.120	.554	.389	.690
S21. Cuando descubro que algún subordinado está realizando actividades ajenas al trabajo le solicito que deje de hacerlas.	.22 6	.111	.346	.172	.055	.283	.668	.480	.803
S22. Cuando solicito a mis subordinados me expliquen las instrucciones que les doy lo hacen correctamente	.04 7	-.061	.189	.764	.592	.895	.043	-.081	.184
S24. Cuando los trabajadores están haciendo mucho ruido les solicito que guarden silencio.	.08 6	-.085	.232	.133	-.058	.253	.479	.300	.624
R28. Digo "NO" ante peticiones poco razonables de mis subordinados.	.49 5	.306	.650	.121	-.069	.235	.210	.032	.360
S29. Establezco metas o tiempos a mis subordinados para realizar sus actividades	.07 8	-.051	.230	.566	.420	.704	.319	.144	.481

Nota: las letras y números que anteceden a los ítems corresponden a los factores y orden de presentación de los ítems: R *Habilidad para decir que no*. S *Habilidad para pedir favores o solicitudes*. E *Habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos* y C *Habilidad para iniciar, mantener y terminar conversaciones*.

El ajuste de este modelo se evaluó con base en los criterios sugeridos por Schumacker y Lomax, (2010) de los indicadores de bondad de ajuste absoluto, de ajuste incremental y parsimonia. Los índices de bondad de ajuste robustos indica una buena adecuación de la estructura factorial. En la Tabla 4 se muestran los índices de ajuste absoluto los cuales muestran que hay una similitud entre el modelo empírico y teórico, chi cuadrada no significativos y el RMSEA con un valor inferior a .05. Los índices de ajuste incremental indican un buen ajuste con valores

mayores a .95 en los índices NNFI y CFI. Mientras que el índice de parsimonia resulto menor a 3 lo que se interpreta como un buen ajuste.

Tabla 4. Índices robustos de ajuste

Índices de ajuste absoluto			Índices de ajuste incremental		Índice de parsimonia
χ^2 robusto ajustado por varianza	GFI	RMSEA estimado a partir de la no centralidad del parámetro (NCP)	NNFI	CFI	χ^2 / gl
30.736(25)) p=.197	.992 IC 95% [.967-1.0]	NCP=12.5 (25) Ho: RMSEA <.05; p=.905	.983 IC 95% [.967-1.0]	.992 IC 95% [.985-1.0]	1.309

Una vez identificado el modelo se evaluó la confiabilidad de la escala con el coeficiente de consistencia interna omega propuesto por McDonald (1999) como lo recomiendan Dunn, Baguley y Brunsten (2013) considerando valores aceptables superiores a .65. En la tabla 5 se desarrollan los factores. En la Tabla 5 se presenta los factores, ítems y valores Omega. El primer factor explica el 29.17% de la varianza integrado por tres ítems nombrado “Habilidad para decir no o rechazar solicitudes” con un omega aceptable; el segundo factor explica el 18.06% de la varianza y está integrado por cinco ítems, se nombró “Habilidad para pedir favores o solicitudes”, de igual forma presenta una confiabilidad aceptable; el tercer factor se nombró “Habilidad de expresar emociones negativas y demandas”, este factor está integrado por cuatro ítems y explica el 13.41% de la varianza presentando adecuados índices de consistencia interna . En su conjunto el instrumento explica el 60.6% de la varianza con un total de 11 ítems.

Tabla 5. Índices de consistencia interna y composición de cada factor

Factor	Ítems que lo componen	Índice de consistencia interna Omega
Habilidad para decir no o rechazar solicitudes	4. Rechazo la petición de algún subordinado cuando me solicita injustificadamente un aumento de sueldo. 6. Rechazo la petición de algún subordinado para obtener una promoción cuando considero que no tienen la capacidad ocupar el nuevo puesto. 28. Digo "NO" ante peticiones poco razonables de mis subordinados.	ω = .73

Habilidad para pedir favores o solicitudes	9. Mis subordinados realizan las actividades justo como se las he solicitado 10. Inicio charlas con mis trabajadores acerca de su trabajo. 22. Cuando solicito a mis subordinados me expliquen las instrucciones que les doy lo hacen correctamente. 29. Establezco metas o tiempos a mis subordinados para realizar sus actividades	□= .70
Habilidad de expresar emociones negativas y demandas	16. Demuestro mi molestia cuando alguno de mis trabajadores llega tarde al trabajo. 18. Expreso mi desagrado cuando mis subordinados no trabajan adecuadamente 21. Cuando descubro que algún subordinado está realizando actividades ajenas al trabajo le solicito que deje de hacerlas. 24. Cuando los trabajadores están haciendo mucho ruido les solicito que guarden silencio	□= .70

DISCUSIÓN

El objetivo del estudio consistió en la validación y confiabilización de un instrumento que permita evaluar la competencia social en directivos. Las cargas factoriales y los índices de bondad de ajuste nos dan cuenta de una estructura de tres factores (ver Tabla 3 y 4). Esta estructura factorial no coincide con lo originalmente propuesto por la teoría.

Dos factores si muestran una agrupación de ítems similares a los factores teóricos de habilidad para decir que no y habilidad para pedir favores o solicitudes. Para el primer factor, habilidad para decir que no, se constituyó por tres ítems de seis originales. Los ítems eliminados no se agruparon en este factor debido a que su carga factorial fue menor a .40. A pesar de constituirse este factor con tres ítems, la varianza explicada es aceptable como también su confiabilidad (Lloret et al, 2014; Quero, 2010). El segundo factor, habilidad para pedir favores o solicitudes, quedo con tres ítems de los ocho originales. Los ítems eliminados fue por su carga factorial menor a .40. Un cuarto ítem se agrupó en este factor de otro, por lo que el segundo factor quedó con cuatro ítems, de igual manera la varianza explicada es aceptable como su confiabilidad. El tercer factor, se constituyó por cuatro ítems, los cuales pertenecen teóricamente a dos dimensiones diferentes. Los ítems son: “Demuestro mi molestia cuando alguno de mis trabajadores llega tarde al trabajo”, “Expreso mi desagrado cuando mis subordinados no trabajan adecuadamente”, “Cuando descubro que algún subordinado está realizando actividades ajenas al

trabajo le solicito que deje de hacerlas” y “Cuando los trabajadores están haciendo mucho ruido les solicito que guarden silencio”. Un análisis del contenido de los ítems indica que la agrupación es consistente con conductas relacionadas a la administración de consecuencias. Esta administración de consecuencias y retroalimentación guarda relación con lo referido por Luthans y Kreitner (1991) quien señala que una habilidad clave en un directivo es saber proporcionar consecuencias adecuadas a sus subordinados. Debido al contenido y el tipo de actividades descritas en los ítems, se consideró a este factor como teóricamente asequible y se nombró habilidades para expresar emociones negativas y demandas.

Los análisis empleados, como la estadística robusta, permitieron estimar con mayor precisión la estructura general de la escala, a pesar de la ausencia de normalidad multivariante (Lloret et al, 2014). Además, cada una de las subescalas demuestra buena consistencia interna, por lo que se puede considerar a la medición derivada del instrumento con buenos indicadores de confiabilidad y validez.

CONCLUSIONES

El instrumento de evaluación de la competencia social en directivos se presenta como una propuesta de medición que presenta evidencia de confiabilidad y validez en las medidas producidas para evaluar habilidades sociales en la población de directivos. La aportación principal de este trabajo se relaciona a la evaluación de las competencias sociales en un escenario organizacional. Diversos instrumentos que evalúan habilidades sociales están dirigidos a identificar déficits sociales en la vida cotidiana (Haimberg, Montgomery, Madseny Heimberg, 1977) mientras que la propuesta de esta escala los identifica en ambientes laborales y en directivos. Adicionalmente se evalúa las competencias sociales a partir de las frecuencias con la que un directivo se comporta de manera efectiva en las interacciones sociales de su espacio laboral.

Se sugiere efectuar otros estudios como parte del proceso global para garantizar la validez de constructo (Cronbachy Meehl, 1955). Finalmente, se recomienda

para estudios futuros homogeneizar la muestra con el fin de replicar estos hallazgos y realizar las comparaciones entre grupos. Estos estudios podrían estar enfocados en aportar evidencia de la validez concurrente y predictiva de la competencia social, así como verificar el impacto del ejercicio del conjunto de estas habilidades en la eficacia del directivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29, 111-133. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.010>
- Barber, C., y 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. <https://doi.org/10.1108/02621710410541150>
- Becerra, D. G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión gerencial*, 9(1), 40-42. Recuperado el 29 de julio de 2020, de <https://biblat.unam.mx/hevila/Visiongerencial/2010/vol9/no1/3.pdf>
- Becerra, M. y Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1(4), 61-71. Recuperado el 8 de junio de 2020, de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20\(61-71\)%20becerra%20sanchez%20cieg%20mayo%2011_articulo_id29.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(61-71)%20becerra%20sanchez%20cieg%20mayo%2011_articulo_id29.pdf)
- Beheshtifar, M., y Norozy, T. (2013). Social Skills: A factor to employees' Success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 74-79. Recuperado el 26 de junio de 2020, de <https://core.ac.uk/reader/25752680>
- Caballo, C. E., Salazar, E. C., Olivares, P., Irurtia, M. E., y 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. Recuperado el 19 de agosto de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/269762463_Evaluacion_de_las_habilidades_sociales_estructura_factorial_y_otras_propiedades_psicometricas_de_cuatro_medidas_de_autoinforme

- Caballo, V., Salazar, I., Irurtia, M., Piqueras, J., Rivera, M., Bass, 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. Recuperado el 19 de agosto de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/316582949_Development_and_validation_of_a_new_instrument_for_the_evaluation_of_social_skills_the_Social_Skills_Inventory_CHASO
- Cadalzo-Díaz, Y., Becerra-Alonso, M. J., Albojare-Santamaría M., y López-Díaz, R. (2016) Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico, *VacciMonitor*, 25(2), 77-83. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/vac/v25n3/vac03316.pdf>
- Calderón, G., Serna, H. M., y 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. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2013.0002.13>
- 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. Recuperado el 30 de julio de 2020, de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-7%20\(85-95\)%20Camacaro%20Yris%20rcieg%20noviembre%2011_articulo_id72.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-7%20(85-95)%20Camacaro%20Yris%20rcieg%20noviembre%2011_articulo_id72.pdf)
- Carrasco, I. Clemente, M., y Llavona, L. (1989). Análisis del inventario de aserción de Gambrill y Richey. *Estudios de psicología*, 37, 63-74. Recuperado el 20 de agosto de 2020 de, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=66031>
- Castaños, S., Reyes, I., Rivera, S., y Díaz, R. (2011). Estandarización del inventario de asertividad de Gambrill y Richey II, *RIDEP*, 29(1), 27-50. Recuperado el 13 de julio de 2020, de https://www.aidep.org/03_ridep/R29/r29art2.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill
- Cozby, P. C. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Cronbach, L. J., y Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological test, *Psychological Bulletin*, 52, 281-302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>

- Cupani, M., Vaiman, M., Font, M. L., Pizzichini, F., y Saretti, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio del NEO-FFI utilizando parcelización de ítems y método Bootstrap. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 159-168. Recuperado el 13 de julio de 2020, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000200002
- Dunn, T. J., Baduley, T., y Brunnsden, V. (2013). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation, *British Journal of Psychology*, 105 (3), 1-14. 10.1111/bjop.12046
- Efron, B. (1987). Better bootstrap confidence intervals (with discussion). *Journal of the American Statistical Association*, 82, 171-20. 10.2307/2289144
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad en las organizaciones?, *Estudios gerenciales*, 96, 31-55. Recuperado el 12 de junio de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=en&tlng=es
- Flores, M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, 221, 34-47. Recuperado el 3 de septiembre de 2020, de <http://www.revistauniversitaria.uady.mx/pdf/221/ru2214.pdf>
- Freiberg, A., Stover, J. B., de la Iglesia, G., y Fernández M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*, 7(2), 151-164. Recuperado el 08 de septiembre de 2020, de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212013000200005&lng=es&tlng=es
- Frías-Navarro D., y Pascual, M. (2012). Práctica del análisis factorial exploratorio (AFE) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing, *Suma Psicológica*, 19(1), 47-58. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de <https://www.uv.es/~friasnav/FriasNavarroMarcopsSoler.pdf>
- Gaeta, L., y Galvanovskis, A. (2009). Asertividad: Un análisis Teórico-Empírico. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14(2), 403-425. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29211992013>
- Galassi M. D. y Galassi J. P. (1978) Assertion: A critical review. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15, 16-29. <http://dx.doi.org/10.1037/h0085834>

- Gambrill, E. D., y Richey, C. A. (1975). An Assertion Inventory for Use in Assessment and Research. *Behavior Therapy*, 6, 550-561. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(75\)80013-X](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(75)80013-X)
- García, A. D. (2010). Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de Educación Social. *Revista de Educación*, 12, 225-239. Recuperado el 12 de junio de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/60647851.pdf>
- García, O. (2018). Elaboración de un instrumento de evaluación del comportamiento asertivo en directivos. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- 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.,y Heimberg, J. (1977). Assertion Training: A Review of the Literature. *Behavior Therapy*, 8, 953-971. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(77\)80165-2](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(77)80165-2)
- Hall, R. (1985). Organizaciones: estructura y proceso. España: Prentice-Hall
- Heckman, J. J.,y Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19, 451-464. doi:10.1016/j.labeco.2012.05.014
- Hernández, R., Fernández, C.,y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill
- Hersen, M., Bellack, A.S., Turner, S.T., Williams, M. T., Harper, K.,y Watts, J. G. (1979). Psychometric properties of the Wolpe-Lazarus assertiveness scale. *Behav. Res.y Therapy*, 17, 63-69. [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(79\)90051-2](https://doi.org/10.1016/0005-7967(79)90051-2)
- Hodges, D.,y Burchell, N. (2003). Business Graduate Competences: Employers' View son Importance and Performance. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 4(2), 16-22. Recuperado el 25 de julio de 2020, de https://www.ijwil.org/files/APJCE_04_2_16_22.pdf
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185. 10.1007/bf02289447
- Indarti, S., Solimun, S., Rinaldo, A. A.y Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>

- Lambert, Z. V., Wildt, A. R., y Durand, R. M. (1991). *Approximating Confidence Intervals for Factor Loadings. Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 421–434. [10.1207/s15327906mbr2603_3](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_3)
- Lazarus, A. A. (1973). On Assertive Behavior: A Brief Note. *Behavior Therapy*, 4, 697-699. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80161-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80161-3)
- León, M., y 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. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de <http://rcps-cr.org/wp-content/themes/rcps/descargas/2009/15.RCP-No.41-42-Validacion-y-estandarizacion-de-la-Escala-de-Asertividad-de%20Rathus.pdf>
- León, M. (2014), Revisión de la escala de asertividad de Rathus adaptada por León y Vargas (2009). *Rev. Reflexiones*, 93(1), 157-171. Recuperado el 14 de septiembre de 2020, de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-28592014000100012
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Travel, A., Hernández-Baeza, A., y Tomas-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30(3), 1151-1169. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Luthans, F. y Kreitner, R. (1991). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Trillas.
- Ma, Z., y 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. <https://doi.org/10.1108/13527601011086568>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Paredes, Y. y Chafra, A. (2017). Personalidad y liderazgo: Análisis teórico de su relación. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 106-114. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.173>
- McDonald, R.P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Morán, V. E., y Olaz, F. O. (2014). Instrumentos de evaluación de habilidades sociales en América Latina: un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología*, 23(1), 93-105. 10.5354/0719-0581.2014.32877

- Mumford, M. D., Marks, M. A., Zaccaro, S. J., y Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Psychology Faculty Publications*, 64. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00044-2)
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., y Marks, M. A. (2000). Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00047-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00047-8)
- Navarro, G., Varas, M., y Maluenda, J. (2017). Propiedades psicométricas del inventario de asertividad de Gambrell y Richey en estudiantes universitarios chilenos, *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*, 43(1), 33-43. https://doi.org/10.21865/RIDEP43_33
- Nunnally, J.C., y Bernstein, I.R. (1994) *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Paglis, L. (2010). Leadership self-efficacy: research findings and practical applications, *Journal of Management Development*, 29(9), 771-782. <https://doi.org/10.1108/02621711011072487>
- Parham, J. P., Lewis, C. C., Fretwell, C. E., Irwin, J. G., y Schrimsher, M. R. (2015). Influences on assertiveness: gender, national culture, and ethnicity. *Journal of Management Development*, 34(4), 421-439. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0113>
- Peneva, I., y Movrodiev, S. (2013). A Historical Approach to Assertiveness. *Psychological Thought*, 6(1), 3-26. <https://doi.org/10.5964/psyct.v6i1.14>
- Phillips, B. N., Kaseroff, A. A., y Fleming, A. (2014). Work-Related social skills: Definitions and interventions in public vocational rehabilitation. *Rehabilitation Psychology*, 59(4), 386-398. 10.1037/rep0000011
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *TELOS*, 12(2), 248-252. Recuperado el 12 de septiembre de 2020 de, <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2416>
- Rathus, S. (1973). A 30-item Schedule for assessing assertive behavior. *Behavior Therapy*, 4(3), 398-406. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80120-0](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80120-0)
- Ruíz, V. M., Nobles, D. V., y 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. <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i2.495>

- Salvador, M., Fuente, M., y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, 2(3), 275-288. Recuperado el 15 de agosto de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3060519>
- Schumacker, R. E., y Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural equation modeling*. New York: Routledge.
- Ugalde, M. E., y Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 9(2), 45-61. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/455303>
- Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Chile: OIT.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Wolpe, J., y Lazarus, A. A. (1966). *Behavior therapy techniques: A guide to the treatment of neuroses*. New York: Pergamon Press.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson.

Apéndice 1. Escala de evaluación de la competencia social para directivos (EECS-D)

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, imagine cómo actuaría si se produjera esta 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 las 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 termino la conversación (p.ej. utiliza palabras altisonantes o un tono de voz más alto del habitual).	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	Se me dificulta 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