



Facultad de Psicología

Trabajo de
fin de grado

Modalidad 2

“Proyecto de investigación empírica y/o
desarrollo de un estudo piloto”

Elaboración de una
escala de evaluación
de los estilos de
comunicación
interpersonal

Escala de Estilos
Comunicativos del/la
Supervisor/a (EECS)

Autor/a del TFG

Alba de la Torre Carril

Grao en Psicología

Ano 2016

Trabajo de Fin de Grao presentado en la Facultad de Psicología de la Universidad de Santiago de Compostela para la obtención del Grao en Psicología

Índice

Índice	2
Resumen	3
Abstract	4
1. Introducción	5
1.1. La comunicación y las habilidades sociales.....	5
1.2. Los estilos de comunicación interpersonal.....	6
1.3. Modelos teóricos de los estilos de comunicación interpersonal.....	7
1.4. La comunicación en las organizaciones.....	11
1.5. La comunicación asertiva como ventaja competitiva.....	13
1.6. Instrumentos de evaluación de los estilos de comunicación.....	16
1.7. Justificación del estudio y objetivos.....	20
2. Método	21
2.1. Participantes.....	21
2.2. Instrumentos.....	22
2.3. Procedimiento.....	24
2.4. Análisis.....	26
3. Resultados	27
3.1. Análisis para la escala inicial de 115 ítems.....	27
3.2. Análisis para la escala de 113 ítems.....	28
3.3. Análisis para la escala de 48 ítems.....	32
3.4. Análisis para la escala de 39 ítems.....	34
3.5. Análisis para la escala de 36 ítems.....	36
3.6. Escala final: Análisis para la escala de 35 ítems.....	37
4. Discusión y conclusiones	41
Referencias bibliográficas	46
Índice de figuras	54
Índice de gráficos	54
Índice de tablas	54
Anexos	56

RESUMEN

Las habilidades sociales, con la asertividad como máximo exponente, han sido en los últimos años un tema de interés para los investigadores de diversas disciplinas. En el ámbito organizacional, adquieren especial relevancia en la comunicación superior-subordinado, influyendo el estilo comunicativo del/la jefe/a en la satisfacción, compromiso y motivación de los trabajadores, y, por tanto, en su rendimiento y en el progreso exitoso de la organización. Es el estilo asertivo el que genera dichos beneficios, en contraposición al agresivo, pasivo y pasivo-agresivo. A pesar de su importancia, la literatura en torno a la asertividad se caracteriza por la falta de consenso con respecto a su definición y por la ausencia de un modelo teórico consistente. Además, los instrumentos para la evaluación de los diversos estilos comunicativos son escasos y presentan deficiencias. Es por ello que el objetivo de este trabajo ha sido elaborar una escala para evaluar los estilos comunicativos del/la jefe/a con sus trabajadores/as, partiendo del modelo bidimensional de DeGiovanni (1978). Para ello hemos utilizado una muestra de 288 trabajadores/as gallegos/as, que informaron del modo en que los/as superiores se dirigen a ellos/as. A partir de sus respuestas se analizó la capacidad discriminativa de 115 enunciados y su índice de homogeneidad, y se realizaron sucesivos análisis factoriales. Se obtuvo así un instrumento al que hemos denominado *Escala de Estilos Comunicativos del/la Supervisor/a (EECS)*, formado, finalmente, por 35 ítems, agrupados en cuatro factores que se corresponden con los cuatro estilos comunicativos, y que presentan elevados niveles de fiabilidad. Este estudio proporciona, por tanto, un instrumento de medida de los estilos de comunicación de los/as supervisores/as, que permite la detección de conductas perjudiciales en estos/as, y que podría ser utilizado como punto de partida de programas de entrenamiento en comunicación eficaz.

Palabras clave: Habilidades sociales, estilos comunicativos, asertividad, comunicación superior-subordinado, ámbito organizacional.

ABSTRACT

Social skills, with the assertiveness like maximum exponent, have been in recent years a topic of interest to researchers from different disciplines. At the organizational area, they are particularly important in superior-subordinate communication, where the manager's communication style influences the employees' satisfaction, commitment and motivation, and therefore their performance and the organization's successful progress. The assertive style is the one which generates benefits, in contrast to aggressive, passive and passive-aggressive styles. Despite its importance, the literature about assertiveness is characterized by a lack of agreement on its definition and by the absence of a consistent theoretical model. In addition, instruments for assessing the different communication styles are scarce and have failures. This is why the aim of this study has been to develop a scale to measure the manager's communication styles in the interaction with their employees, based on DeGiovanni's (1978) two-dimensional model. For this we have used a sample of 288 Galician workers, who reported the way managers address them. From their responses, the discriminative capacity of 115 statements and their homogeneity index were analysed, and successive factor analyses were carried out. As a result we obtained an instrument which we have called *Scale of Manager's Communication Styles (SMCS)*, finally formed by 35 statements grouped into four factors that correspond to the four communication styles, and that have high levels of reliability. Therefore, this study provides an instrument to measure managers' communication styles, which allows the detection of their harmful behaviours, and that could be used as a start point for efficient communication training programs.

Key word: Social skills, communication styles, assertiveness, superior-subordinate communication, organizational area.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. La comunicación y las habilidades sociales

La comunicación es un proceso fundamental en la vida de todo ser humano. Todos transmitimos información, de una manera u otra, de forma correcta o incorrecta. Es imposible no comunicar (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1991). Como animales sociales que somos, la comunicación interpersonal ocupa un lugar central, hasta tal punto que se denomina la nuestra “la sociedad de la comunicación”.

La comunicación interpersonal se puede definir como “el proceso de comunicación entre individuos, que tratan de transmitir estímulos a través de símbolos, con la intención de producir un cambio en el comportamiento” (Van-der Hofstadt, 2005, p.10). La Teoría Matemática de la Comunicación (Shannon y Weaver, 1949, citado en Mattelart, 2005) es la que todavía sirve de fundamento para explicar este proceso, en el que se pueden producir dos errores: el error de conocimiento y el error de transmisión. El segundo es el más grave y hace referencia no a lo que se dice, sino a cómo se dice (Van-der Hofstadt, 2005). Es aquí donde intervienen las habilidades sociales (HHSS) y uno de sus principales exponentes: la asertividad.

El estudio de las HHSS encuentra una de sus fuentes en el trabajo de Salter conocido como “Conditioned reflex therapy” (Salter, 1949, citado en Caballo, 1993), estudio que fue continuado por Wolpe, primero en usar la palabra “aserción”, entendida como respuesta inhibitoria de la ansiedad (Wolpe, 1958, citado en Wolpe, 1990). En 1970 Alberti y Emmons publicaron “Your Perfect Right”, primer libro dedicado exclusivamente al tema de la asertividad como habilidad social (Caballo, 1993).

La conducta socialmente habilidosa se ha definido de maneras diferentes. Aquí recogemos la definición de Caballo (1987, p. 556):

Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

Estas HHSS están presentes en todos los ámbitos que implican un contexto interactivo, como el que tiene lugar durante el proceso comunicativo. Su importancia en este proceso es tal, que se

establecen diferentes estilos de comunicación en función de su presencia o ausencia, distinguiéndose entre un estilo habilidoso (*asertivo*) y varios no habilidosos (*pasivo* y *agresivo*). Algunos autores incluyen en este segundo grupo el *estilo pasivo-agresivo*.

1.2. Los estilos de comunicación interpersonal

Tradicionalmente se ha considerado la existencia de tres estilos básicos de comunicación: *asertivo*, *pasivo* y *agresivo*. Sin embargo, no ha sido frecuente el establecimiento de una definición precisa de ellos, sino que han sido ilustrados habitualmente a través de la presentación de ejemplos paradigmáticos (Del Greco, 1983) o de la enumeración de sus características. Si poco común era definirlos, menos aún lo era hablar del *estilo pasivo-agresivo*.

Del Greco (1983), una vez enunciado este problema, recoge algunas características de los tres estilos promulgadas por la mayoría de los autores. Así, afirma que el **estilo asertivo** se caracteriza por: expresión directa de necesidades, opiniones y sentimientos, realización de juicios no despectivos, realización y rechazo de peticiones, logro de objetivos y no violación de los derechos de los demás. Los componentes del **estilo agresivo** más comúnmente citados incluyen: comentarios irrespectuosos, realización y rechazo de peticiones de forma hostil, dominación de otros y logro de objetivos. En cuanto al **estilo pasivo o no-asertivo**, éste se define normalmente por la ausencia de: expresión de sentimientos, defensa de los propios derechos, realización y rechazo de peticiones y logro de objetivos. Estos componentes continuaron siendo los más citados a lo largo de los años.

Caballo (1993), autor destacado en las HHSS, presenta una distinción de estos tres estilos de respuesta en base a la conducta verbal y no verbal, estableciendo así mismo sus efectos (tabla 1). A este procedimiento se han sumado otros muchos autores.

Castanyer (2000, p.29), ofrece una descripción del estilo pasivo-agresivo, normalmente descuidada:

Persona callada y no-asertiva en su comportamiento externo, pero con grandes dosis de resentimiento en sus pensamientos y creencias. Al no dominar de una forma asertiva o agresiva para expresar estos sentimientos, las personas pasivo-agresivas utilizan métodos sutiles e indirectos: ironías, sarcasmos, indirectas, etc. Es decir, intentan que la otra persona se sienta mal, sin haber sido ellos, aparentemente, los culpables.

Esta diferenciación de estilos comunicativos tiene su origen en distintos modelos de comunicación interpersonal.

Tabla 1

Tres estilos de respuesta (adaptado de Caballo, 1993)

NO ASERTIVO	ASERTIVO	AGRESIVO
Conducta no verbal	Conducta no verbal	Conducta no verbal
Mirada baja Voz baja Vacilaciones Gestos desvalidos Postura hundida y distante Puede evitar totalmente la situación Se retuerce las manos Tono vacilante y monótono Sonrisa mínima y tensa	Contacto ocular directo Nivel de voz conversacional Habla fluida Gestos firmes Postura erecta y relajada Mensajes en primera persona Honesto/a Verbalizaciones positivas Respuestas directas a la situación Manos sueltas	Mirada fija Voz alta Habla fluida/rápida Enfrentamiento No respeta las distancias Gestos de amenaza Postura intimidatoria Deshonesto/a Mensajes impersonales Manos tensas
Conducta verbal	Conducta verbal	Conducta verbal
"Quizás" "Supongo" "Me pregunto si podríamos" "Te importaría mucho" "No crees que" "Ehh" "Bueno" "Realmente no es importante" "No te molestes"	"Pienso" "Siento" "Quiero" "Hagamos" "¿Cómo podemos resolver esto?" "¿Qué piensas?" "¿Qué te parece?"	"Haz" "Ten cuidado" "Debes estar bromeando" "Si no lo haces..." "No sabes" "Deberías" "Mal"
Efectos	Efectos	Efectos
Conflictos interpersonales Depresión Desamparo Imagen pobre de uno mismo Se hace daño a sí mismo Pierde oportunidades Tensión Se siente sin control Soledad Se siente enfadado	Resuelve los problemas Se siente a gusto con los demás y consigo mismo Se siente satisfecho Relajado Se siente con control Crea oportunidades Es bueno para sí y para los demás	Conflictos interpersonales Culpa Frustración Imagen pobre de sí mismo Hace daño a los demás Pierde oportunidades Tensión Se siente sin control Soledad Se siente enfadado

1.3. Modelos teóricos de los estilos de comunicación interpersonal

Los modelos de estilos comunicativos fueron establecidos a partir del estudio de la asertividad. En un primer momento se asumió que ésta era el punto medio de un continuo, en cuyos extremos se encontraba el comportamiento agresivo, por un lado, y el pasivo, por el otro (Alberti y Emmons, 1970). Sin embargo, este modelo presenta limitaciones conceptuales.

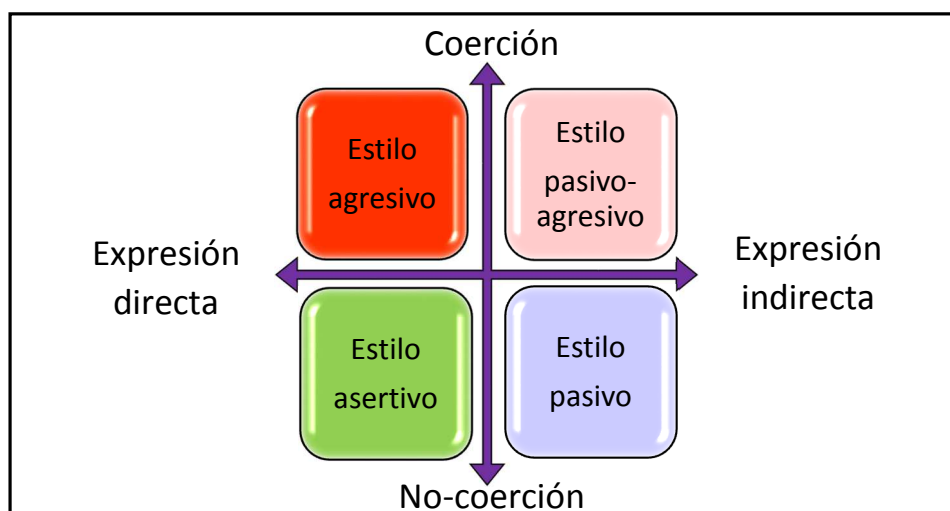
Si situamos en un continuo los estilos en base al logro de objetivos o la expresión de sentimientos, el comportamiento agresivo y el asertivo se situarían próximos, encontrándose el

pasivo en el lado opuesto. Sin embargo, si nos basamos en la violación de los derechos de los demás, el comportamiento asertivo y el no-asertivo se aproximan, contraponiéndose al agresivo. “Esta variación en la alineación de los comportamientos sugiere que el continuo teórico no se aplica al comportamiento, que las definiciones son incorrectas, o ambos” (Del Greco, 1983).

Por otro lado, las definiciones establecidas en base al modelo lineal resultan difíciles de operacionalizar. Así, por ejemplo, el logro de objetivos puede verse afectado por circunstancias externas, la capacidad para solucionar los problemas por uno mismo es subjetiva y el respeto de los derechos de los demás pasa por el difícil acuerdo acerca de estos, sometidos a influencias socioculturales (Del Greco, 1983).

Como resultado de estos problemas, **DeGiovanni (1978)** propuso, junto con Epstein, un nuevo modelo teórico, que supuso el paso de un **modelo** unidimensional a uno **bidimensional**. Estos autores definieron los comportamientos por su posición a lo largo de dos continuos: coerción-no coerción y expresión manifiesta (directa) - expresión encubierta (indirecta). En función de su ubicación en estos ejes pueden definirse cuatro estilos comunicativos: *asertivo*, *agresivo*, *pasivo*, y *pasivo-agresivo* (ver figura 1).

Figura 1. Un modelo bidimensional de la asertividad para explicar los cuatro estilos de respuesta (adaptado de DeGiovanni, 1978).



Para establecer el primero de los continuos, los autores tomaron el concepto de coerción de Hollandsworth, quien la define como la conducta de propiciar castigos (menosprecio, insultos, agresión física y ostracismo social), o amenazas de castigos futuros, tanto verbales como no verbales (Hollandsworth, 1977, citado en DeGiovanni, 1978). En el segundo continuo, el tipo de expresión es tomado de los trabajos de Wolpe señalados anteriormente.

DeGiovanni (1978) define los estilos comunicativos como sigue:

▪ **Aserción (AS):** expresión de sentimientos, preferencias y opiniones de una manera clara y directa, sin intentar forzar el acuerdo del otro a través del control agresivo. Incluye la expresión de sentimientos positivos y negativos e implica el respeto tanto por uno mismo como por los demás. Puede incluir el intento de influenciar a otros mediante medios legítimos. Esta definición es compatible con algunas características de la asertividad establecidas en el modelo unidimensional.

▪ **Agresión (AG):** expresión de sentimientos, preferencias y opiniones de una manera que incluye el uso explícito de formas coactivas para forzar el acuerdo del otro, violando sus derechos. Su finalidad es dominar y ganar, forzando al otro a perder. Esto se consigue humillando, menospreciando o abrumando a la otra persona de forma que se vuelve más débil o menos capaz de expresar y/o defender sus derechos y necesidades.

▪ **Sumisión (SU):** carencia de expresión directa y clara de sentimientos, preferencias y opiniones, y sometimiento automático a las preferencias o autoridad del otro. Muestra una forma sumisa de pensar que la otra persona tiene razón o su opinión es mejor.

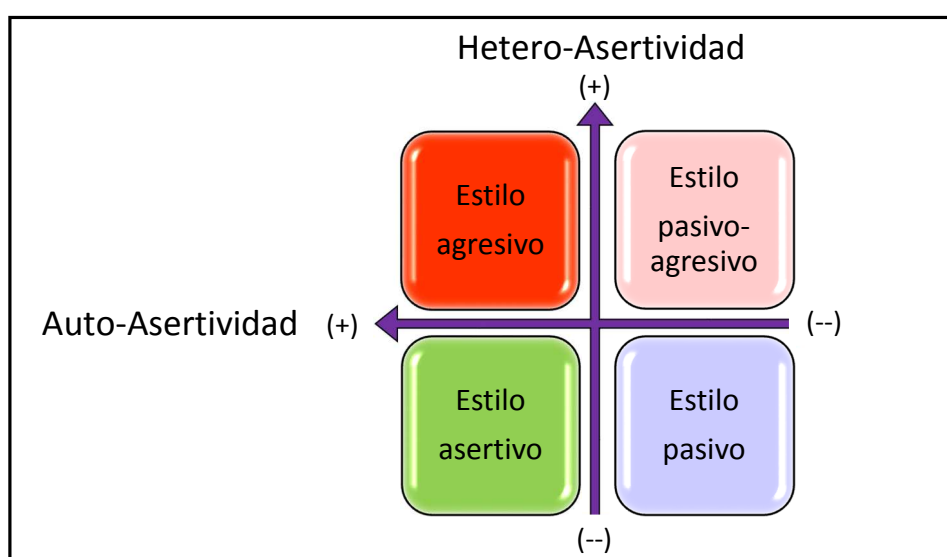
▪ **Agresión-pasiva (AP):** carencia de expresión directa y clara de sentimientos, preferencias y opiniones, mientras que, de forma indirecta, se intenta coaccionar a la otra persona para que ceda. Estos intentos de oposición o manipulación incluirían la retirada de afecto, “malas caras”, obstrucción pasiva e insinuaciones de agravio y de que el otro perderá estima o respeto, así como ostracismo social encubierto a través de silencios.

Este último estilo solo es diferenciado en los modelos bidimensionales. En los demás modelos conceptuales se incluye en otras categorías de comportamiento no-asertivo, que varían según el autor. Sin embargo, diversos autores resaltan la importancia de diferenciar este comportamiento, pues la tenaz negación de la coerción y la expresión indirecta de la agresividad que caracteriza a los pasivo-agresivos se derivan de su alto nivel de dependencia e inhibición (DeGiovanni, 1978). Estos determinantes son diferentes de los que dan lugar a la agresión abierta, por lo que se requiere una intervención diferente.

Con posterioridad al modelo de DeGiovanni (1978), **García y Magaz** (1992, 2000) proponen otro **modelo bidimensional**. Estos autores parten de la definición de asertividad realizada por Alberti y Emmons (1970): “comportamiento que permite a la persona actuar en defensa de sus propios intereses, defenderse sin ansiedad injustificada, expresar honesta y agradablemente sus

sentimientos y ejercer sus derechos personales sin negar los derechos de los otros” (p. 27). A partir de esta concepción plantean la necesidad de establecer dos nuevos constructos: la Auto-Asertividad y la Hetero-Asertividad. El primero hace referencia a “la clase de comportamiento que constituye un acto de respeto a la expresión sincera y cordial de los sentimientos propios y de respeto a los propios valores, gustos, deseos o preferencias” (García y Magaz, 2011a, p. 13), mientras que la Hetero-Asertividad hace referencia a los sentimientos, valores, gustos, deseos y preferencias de los demás. Teniendo en cuenta estos dos constructos, que conforman dos ejes, se establecen cuatro estilos de interacción social (ver figura 2), definidos por su posición en los continuos.

Figura 2. Los cuatro estilos comunicativos de acuerdo con los niveles de Auto y Hetero-Asertividad (adaptado de García y Magaz, 2011a)



García y Magaz (2011a), además, definen a las personas que utilizan cada uno de los estilos del siguiente modo:

- **Las personas con Estilo Asertivo:** Poseen una buena autoestima y se consideran a sí mismas, y a las demás, merecedoras de respeto y consideración.
- **Las personas con Estilo Agresivo:** Se consideran superiores o mejores que los demás, a quienes menosprecian.
- **Las personas con Estilo Pasivo:** Poseen una baja autoestima y no se consideran merecedoras de respeto, pero sí respetan a los demás.
- **Las personas con Estilo Pasivo-agresivo:** Poseen una baja autoestima y no se consideran merecedoras de respeto; tampoco respetan a los demás, acumulando ira por las frecuentes experiencias de frustración personal y de agresión por parte de los otros.

Aunque los dos modelos bidimensionales presentados emplean constructos diferentes en sus ejes, obtienen no obstante como resultado los mismos cuatro estilos de comunicación.

Hasta la aparición del modelo bidimensional de DeGiovanni en 1978 no existía una definición concisa y consensuada de asertividad, de modo que los diferentes instrumentos que la evaluaban medían en realidad constructos diferentes. De ahí la dificultad de comparar estudios y de evaluar los resultados de las intervenciones. Esto todavía sigue ocurriendo actualmente, encontrándose escasamente extendidos los modelos bidimensionales. De hecho, en la literatura existente, incluso en la más actual, se sigue hablando mayoritariamente del modelo unidimensional como el adecuado, a pesar de las críticas recibidas.

Disponer de modelos teóricos adecuados resulta fundamental, tanto para la evaluación de los estilos comunicativos en general, como en ámbitos más concretos, como el organizacional, área en la que la comunicación es de nuevo fundamental.

1.4. La comunicación en las organizaciones

La comunicación es una de las actividades dominantes y más importantes en las empresas (Harris y Nelson, 2008). Hasta finales de los 80, en las organizaciones la atención se centraba en los aspectos técnicos, pero en las últimas décadas ha comenzado a hacerse visible la relevancia que tiene la comprensión del comportamiento, y concretamente la comunicación, para determinar el éxito organizacional (Neves y Eisenberger, 2012; Robbins y Judge, 2013). Empezaron así a promoverse las HHSS entre los/as empleados/as y, sobre todo, entre los/as jefes/as. No obstante, la comunicación todavía es una asignatura pendiente en las empresas, invirtiéndose escasos recursos en ella (Varona, 2007).

La importancia de abordar la comunicación en este ámbito concreto reside en la especificidad situacional de la conducta social, pudiendo encontrarnos personas “con una perfecta adaptación social pero con una gran dificultad para desenvolverse en su medio de trabajo, especialmente cuando ocupan puestos directivos” (Froján, 1998, p. 167).

Centrándonos en la Comunicación Organizacional (CO), esta hace referencia al “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno” (Fernández, 2006, p. 12). Los mensajes intercambiados en la CO circulan en varios niveles. Una distinción puede realizarse entre comunicación externa e

interna. La comunicación interna es la que se realiza entre los propios miembros de la organización (principalmente trabajadores/as y jefes/as) (Túñez, 2012) con objeto de que éstos se mantengan informados y motivados para contribuir al logro de los objetivos (Fernández, 2006). Es la más relevante para el rendimiento organizacional (Gay, Mahony y Graves, 2005) y en la que centraremos nuestra atención.

La comunicación interna puede clasificarse en diferentes subtipos en función de diversos criterios. De entre ellos, este trabajo se centrará en la comunicación interna vertical, descendente, sincrónica, formal e interpersonal (Túñez, 2012), características que definen la comunicación jefe-subordinado.

La comunicación jefe-subordinado es uno de los aspectos más estudiados en el ámbito de la CO (Dansereau y Markham, 1987). Permite coordinar las conductas de los/as trabajadores/as (Marín, 1997) y establecer un buen clima laboral, que depende fundamentalmente de la actitud de los mandos hacia el personal (Giraudier, 2004). Facilita también el flujo de información y la innovación, al fomentar el intercambio de ideas, que ganan en creatividad (Berceruelo, 2011).

La interacción jefe-subordinado, como comunicación interna, posee una serie de funciones, que Robbins y Judge (2013) identifican con control, motivación, expresión emocional e información. Esta comunicación jefe-empleado y la información en ella transmitida son los principales predictores de la satisfacción laboral (Burke y Wilcox, 1969; Giri y Kumar, 2010; Goldhaber, Yates, Porter y Lesniak, 1978, citado en Wińska, 2010; Kim, 2002; Pincus, 1986; Steele y Plenty, 2015). Además, la calidad de la comunicación determina la satisfacción con ésta, repercutiendo ambos factores en la productividad, el rendimiento, la satisfacción personal y el compromiso de los/as empleados/as (Berceruelo, 2011; Carrière y Bourque, 2009; Goris, 2007; Gray y Laidlaw, 2004; Richmond, McCroskey y Davis, 1982; Tsai, Chuang y Hsieh, 2009; Varona, 1996, 2007). Según Madlock (2008), la competencia comunicativa del/la supervisor/a explica el 68% de la varianza de la satisfacción de los/as empleados/as con la comunicación y el 18% de su satisfacción con el trabajo.

La comunicación, además de ser fuente de ventajas, puede suponer un foco de conflictos, cobrando especial importancia la forma de decir las cosas (Varona, 2007). Un estudio realizado por el Centro de Estudios Financieros (CEF) sobre “toxinas laborales” muestra que los/as trabajadores/as señalan como principal elemento perjudicial para la empresa la mala comunicación interna (62%). Además, la mayoría de los otros nueve aspectos señalados como perjudiciales se podrían prevenir

con una buena comunicación (Berceruelo, 2011). Esta influye asimismo en la reducción del estrés y del abandono del empleo (Robbins y Judge, 2013).

Los beneficios mencionados en torno a la comunicación jefe-empleado se relacionan con la *Teoría del Apoyo Organizacional*, que sostiene que los/as empleados/as desarrollan una percepción general sobre el grado en que la organización valora sus aportaciones y se preocupa por su bienestar. Este *apoyo organizacional percibido (POS)*; Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986) supone el inicio de un proceso de intercambio social, donde, siguiendo la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), los/as empleados/as se sienten obligados a ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, incrementando su rendimiento (Alsayed, Motaghi y Osman, 2012; Rhoades y Eisenberger, 2002) y compromiso (Kurtessis et al., 2015).

Mientras el POS hace referencia al intercambio social del/la empleado/a con la organización, la *Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX)*; Graen y Cashman, 1975) se centra en el intercambio con el/la jefe/a, señalando sus efectos en el compromiso (Walumbwa, Cropanzano y Goldman, 2011), el rendimiento de los/as empleados/as, su participación (Li y Liao, 2014), y su satisfacción laboral (Fix y Sias, 2006). Cabe apuntar que ambas concepciones teóricas se basan en la *Teoría del Intercambio Social* (Cropanzano y Mitchell, 2005; Wayne, Shore y Liden, 1997).

A pesar de las ventajas que reporta la comunicación jefe-subordinado, ésta suele descuidarse, siendo escasa y/o inadecuada. A este respecto, McPhee y Tomkins (1985) plantean que lo relevante no es tanto la cantidad de tiempo que se emplea en la interacción como su calidad, siendo importantes tanto los contenidos transmitidos como la forma de expresarlos (Carrasco y Alegre, 2008). Así, los beneficios señalados no serán efectivos si el estilo del/la jefe/a no es el adecuado. Por ello expondremos a continuación las ventajas del estilo asertivo.

1.5. La comunicación asertiva como ventaja competitiva

El comportamiento asertivo supone múltiples beneficios, ya que garantiza los derechos y permite rechazar peticiones, solicitar ayuda, evitar conflictos, comunicar ideas con confianza, resistir la presión de otros y mantener un elevado sentimiento de autoeficacia. También posibilita aumentar el sentimiento de control y la satisfacción con las relaciones, así como lograr los objetivos (Castanyer, 2000; Hargie y Dickson, 2004). De igual modo, se relaciona positivamente con el estado anímico (Ocampo y Vázquez, 2005), el desarrollo cognitivo (Ballester y Gil, 2002), las relaciones sociales (Lee, 2014; McIntosh, Ironson, Antoni, Fletcher y Schneiderman, 2016) y la autoestima, y

negativamente con la ansiedad (Bandeira, Quaglia, da Silva, Ferreira y de Souza, 2005) y el estrés (Tavakoli, Lumley, Hijazi, Slavin-Spenny y Parris, 2009).

En cuanto al ámbito organizacional, los estilos comunicativos de los/as jefes/as influyen en las relaciones con sus empleados/as y, por lo tanto, en su actitud. Ello se vincula con la *Teoría del Apoyo Organizacional* anteriormente mencionada, pues será un/a jefe/a asertivo/a el que transmita apoyo y respeto, y reconozca la contribución de sus empleados/as, lo cual les genera satisfacción y les dispone a devolver este apoyo con actitudes y comportamientos beneficiosos para la organización (Dasgupta, Suar y Singh, 2013). Este estilo también redundará en una mayor motivación de los/as empleados/as, la cual influye en su actuación (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993), favoreciendo así mismo el liderazgo y la resolución de conflictos a través de una negociación eficaz (Ma y Jaeger, 2010). Así, la comunicación jefe-empleado es importante no solo por la transmisión de información sobre el trabajo sino por la satisfacción de necesidades socioemocionales (Neves y Eisenberger, 2012).

A pesar de los beneficios para ambas partes, existen escasas investigaciones que den cuenta del estilo concreto de comunicación que favorece la construcción de relaciones positivas. No obstante, las descripciones ofrecidas en la literatura apuntan a un estilo asertivo. Numerosos estudios señalan las ventajas de un/a jefe/a dispuesto/a a escuchar, a afrontar los problemas junto con sus empleados/as, a atender sus necesidades, reconocer sus esfuerzos, confiar, dar apoyo y a proporcionar feedback constructivo. Los/as empleados/as prefieren trabajar en organizaciones en las que los/as jefes/as se comunican abiertamente, los tratan con respecto, fomentan la participación y oportunidades de progreso, minimizan la distancia y crean un ambiente agradable en el que pueden desarrollar sus habilidades; es decir, prefieren trabajar con jefes/as que muestran asertividad. Por el contrario, los/as jefes/as pasivo/as y agresivo/as generan escasas aspiraciones, creatividad, participación y asunción de riesgos, de manera que todo se confía a las normas y los/as empleados/as se limitan al cumplimiento de sus obligaciones (Cawood, 2005)

Un estudio realizado en India en 2013 (Dasgupta, Suar y Singh, 2013), muestra que los estilos asertivo y pasivo del/la supervisor/a se relacionan con un incremento en la percepción del/a empleado/a de que su jefe/a valora su trabajo y cuida su bienestar, si bien el nivel de apoyo del/la jefe/a asertivo/a es mucho mayor que el del/la pasivo/a. Los/as jefes/as pasivos/as pueden ser capaces de mantener relaciones positivas pero son indecisos, no dirigen adecuadamente y generan poca estimulación. Por el contrario, el estilo agresivo se relaciona con una valoración negativa del/la

supervisor/a. Es decir, este trabajo confirma que el estilo comunicativo del/la supervisor/a influye en la calidad de las relaciones con sus subordinados/as. Además, la percepción de apoyo del/la jefe/a incrementa la satisfacción y autoestima laboral, y por tanto el rendimiento y compromiso. Este último se relaciona negativamente con el absentismo (Hausknecht, Hiller y Vance, 2008).

Los/as empleados/as con un/a jefe/a pasivo/a tampoco encuentran apoyo a sus iniciativas y se muestran desconcertados en cuanto a dónde centrar su actividad, dada la ausencia de indicaciones. Sin embargo, los/as jefes/as asertivos/as proporcionan apoyo racional y emocional, además de guiarlos acerca de cómo realizar su trabajo (Dasgupta, Suar y Singh, 2013) y favorecer su autonomía, empoderamiento y capacidad para tomar decisiones (Peccei y Rosenthal, 2001).

Los/as supervisores/as pasivos/as evitan a corto plazo enfrentarse a los problemas, pero a largo plazo ven mermado el respecto propio y de los demás, deteriorándose las relaciones. Ven reducida su eficiencia y su ansiedad aumenta. Por el contrario, los/as superiores con un estilo agresivo, alcanzan a corto plazo un éxito relativo; sin embargo, no proporcionan apoyo, creen que siempre tienen la razón y utilizan la intimidación y la dominación, provocando un desgaste en las relaciones con los/as empleados/as, que conlleva una falta de compromiso, cooperación y apoyo, lo cual genera en el/la jefe/a frustración y la necesidad de establecer un constante control (Cawood, 2005). Además, las necesidades de los subordinados no se encuentran satisfechas y su motivación y productividad disminuyen. Madlock y Kennedy-Lightsey (2010) encuentran que la agresividad verbal de los/as jefes/as determina la actuación de los/as subordinados/as en mayor medida que las conductas positivas.

Bajos niveles de asertividad se relacionan con la presencia de neuroticismo, depresión y ansiedad (Thompson y Berenbaum, 2011), factores perjudiciales para la ejecución tanto de supervisores/as como empleados/as; mientras que elevados niveles guardan una estrecha relación con la autoestima, la inteligencia emocional y la empatía (Roca, 2007).

El estilo comunicativo influye en la capacidad de solución de problemas. “La asertividad no resuelve por sí misma las dificultades o los conflictos, pero los plantea de un modo más satisfactorio para las dos partes implicadas” (Güel, 2005, p. 15), favoreciendo un diálogo abierto que contribuye a la toma de decisiones. Por el contrario, los estilos pasivo y agresivo impiden el intercambio de información relevante para el análisis y solución de problemas (Cawood, 2005).

Las ventajas de un/a jefe/a asertivo/a también guardan relación con el perfil de empleados/as existente hoy en día, los cuales confían menos en la autoridad formal, valorando el derecho a ser

escuchados y a que sus opiniones sean respetadas (Cawood, 2005). Acorde con este nuevo perfil convendría disponer de un nuevo tipo de jefe/a “cuyas responsabilidades ya no son tanto las de supervisar cómo sus empleados ejecutan sus trabajos, sino atender a sus necesidades personales y profesionales” (Varona, 2007, p. 53). La satisfacción de dichas necesidades pasa por un estilo asertivo.

La importancia del estilo comunicativo del/la supervisor/a es doble, ya que influye en el estilo de los/as empleados/as. Así, “la actitud pasiva es la más frecuente ante el superior que no es asertivo, y más aún si es agresivo” (Güel, 2005, p. 69), lo cual provoca en el/la empleado/a frustración, rabia, humillación y sensación de injusticia. Por el contrario, ante jefes/as asertivos/as los/as empleados/as suelen reaccionar de modo asertivo (Infante y Gorden, 1985).

A pesar de las evidentes ventajas de la asertividad, en ocasiones las personas que emplean este estilo son percibidas como perturbadoras y sus conductas se consideran groseras y molestas (Bugelova, 2000), siendo este estilo menos valorado que el pasivo (Kern, 1982). Algunos autores (Ames y Flynn, 2007; Ames, 2008) afirman que en lugar de un efecto lineal de la asertividad (cuanto más asertivos más efectos beneficiosos), existe una relación curvilínea entre ésta y el liderazgo: los líderes con asertividad muy baja o muy alta son menos eficaces. Ello se debe a la importancia de establecer un equilibrio entre los resultados sociales (un nivel de asertividad muy alto empeora las relaciones interpersonales) y los resultados instrumentales (un nivel bajo limita el logro de las metas).

1.6. Instrumentos de evaluación de los estilos de comunicación

Dada la importancia de los estilos comunicativos, se han desarrollado diversas pruebas para su evaluación. En la tabla 2 presentamos los principales instrumentos que se han formulado para evaluar los diferentes estilos de comunicación. Se recogen en la tabla 3 sus propiedades psicométricas, identificando los valores de fiabilidad en el mismo orden en que figuran las subescalas en la tabla 2, en el apartado de “Puntuaciones”. Puesto que son numerosas las pruebas que evalúan la asertividad, prescindimos de las que miden únicamente este constructo (como el *Test de Asertividad de Rathus*, 1973, o el *Inventario de Asertividad* de Gambrill y Richey, 1975), centrándonos en las que evalúan al menos tres estilos. Se excluyen también aquellas de las que apenas se reportan datos ni investigaciones que recurran a su uso, a pesar de evaluar los tres estilos.

Tabla 2

Instrumentos existentes para la evaluación de los 3 o 4 estilos de comunicación interpersonal (Parte 1: descripción)

Cuestionario	Autor	Año	Versiones	Población	Puntuaciones	Versión en Español
Assertion Scale for Couples (ASC)	DeGiovanni (en colaboración con Epstein)	1978	---	Parejas adultas	Estilo asertivo Estilo sumiso Estilo agresivo Estilo pasivo-agresivo	No
Children's Assertive Behavior Scale (CABS)	Wood, Michelson y Flynn	1978	CABS: Autoinforme. TRCABS: Versión para maestros (Michelson, Sugai, Wood y Kazdin, 1987)	Niños de 4º a 6º grado	Asertividad Pasividad Agresividad	<i>Cuestionario para Evaluar la Asertividad (CEA-ESO). Adaptación de Mesa, García, Betancort y Segura (2013) para estudiantes de 11 a 16 años.</i>
The Children's Action Tendency Scale (CATS)	Deluty	1979	CATS: general. SCATS: <i>Scale of Children's Action Tendencies in Sport.</i>	Niños de 6 a 12 años	Asertividad Pasividad Agresividad	No
Del Greco Assertive Behavior Inventory (DABI)	Del Greco	1983	---	Adultos	Asertividad No-Asertividad Agresividad Pasividad-Agresividad	No
Assertiveness Scale for Adolescents (ASA)	Lee, Hallberg, Slemon y Haase	1985	---	Niños de 6º a 12º grado	Asertividad	No
Escala de Asertividad (EA)	Godoy, Gavino, Blanco, Martorell, Navarro y Silva	1993	---	Desde 5º EGB a último curso de BU o FP	Asertividad Sumisión Agresividad	No
Autoinforme de Conducta Asertiva (ADCA)	García y Magaz	1992	ADCA-1: general. ADCA-pd: padres-hijos. ADCA-pr: profesores-escolares ADCA-pareja: pareja.	A partir de los 12 años	Auto-Asertividad Hetero-Asertividad *Permiten identificar 4 estilos	Sí
Cuestionario de aserción en la pareja (ASPA)	Carrasco	1996	---	Parejas adultas	Estrategia asertiva Estrategia pasiva Estrategia agresiva Estrategia pasivo-agresiva	Sí
Escala Magallanes de Hábitos Asertivos (EMHAS)	García y Magaz	2000	AIHA: autoinforme. EMHAC: en casa. EMHAA: en el aula.	A partir de los 12 años	Auto-Asertividad Hetero-Asertividad *Permiten identificar 4 estilos	Sí
Perceived Managerial Communication Styles	Dasgupta, Suar y Singh	2013	---	Supervisores inmediatos	Asertivo Pasivo Agresivo	No

Tabla 3

Instrumentos existentes para la evaluación de los 3 o 4 estilos de comunicación interpersonal (Parte 2: propiedades psicométricas)

Cuestionario	Propiedades psicométricas	
	Fiabilidad	Validez
Assertion Scale for Couples (ASC)	<p>Consistencia interna: .81, .77, .78, .70</p> <p>Correlación test-retest: r=.81, r=.83, r=.74, r=.62</p>	<p>Validez convergente: correlaciones adecuadas con la <i>Escala de Asertividad</i> de Rathus (r=.33)</p> <p>Validez concurrente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correlación de la subescala de asertividad con el <i>Inventario de Satisfacción Marital</i> de Locke-Wallace (r=.39**). No correlación de la subescala de agresividad con el <i>Inventario de Hostilidad</i> de Buss-Durkee. - Correlaciones bajas de las subescalas de asertividad y pasividad con las observaciones conductuales, aunque todas correlacionan con las puntuaciones referidas por las parejas. <p>Validez discriminante: baja capacidad discriminativa de las subescalas de agresividad y pasividad-agresividad, que correlacionan de manera cruzada con las observaciones conductuales.</p>
Children's Assertive Behavior Scale (CABS)	<p>Consistencia interna: .78 (para la escala total)</p> <p>Correlación test-retest: r=.87</p>	<p>Validez concurrente: Correlaciones moderadas con las observaciones conductuales (r=.38).</p> <p>Validez discriminante: Capacidad para discriminar entre los que reciben entrenamiento y los que no (Michelson y Wood, 1932).</p>
The Children's Action Tendency Scale (CATS)	<p>Consistencia interna: .63, .72, .77</p> <p>Correlación test-retest: r=.60, r=.57, r=.46</p>	<p>Validez concurrente: correlaciona con puntuaciones en escalas de asertividad y con las informaciones de los iguales y profesores (Corcoran, 1987).</p> <p>Validez externa: reducida (De la Peña, Hernández y Rodríguez, 2003).</p>
Del Greco Assertive Behavior Inventory (DABI)	<p>Consistencia interna: .83, .82, .87, .87</p>	<p>Validez concurrente: correlaciones en la dirección adecuada con el BDI's (<i>Inventario de Depresión de Beck</i>), aunque bajas.</p>
Assertiveness Scale for Adolescents (ASA)	<p>Consistencia interna: .76</p> <p>Correlación test-retest: r=.84</p>	<p>Validez convergente: correlaciones significativas, aunque bajas, con el <i>Inventario de Asertividad</i> de Gambrell-Richey (r=.33) y con el CATS (r=.55).</p>
Escala de Asertividad (EA)	<p>Consistencia interna: .73, .76, .77</p> <p>Correlación test-retest: r=.80, r=.79, r=.74</p>	<p>Validez criterial: solo se encuentran diferencias significativas entre sujetos normales y con problemas de aprendizaje o aprendizaje y conducta en la escala de agresividad.</p>
Autoinforme de Conducta Asertiva (ADCA)	<p>Consistencia interna: .90, .85</p> <p>Correlación test-retest: r=.87, r=.83</p>	<p>Validez discriminante: concordancia entre un 75 y un 80% entre las puntuaciones del test y las clasificaciones de un evaluador externo (orientador).</p>
Cuestionario de Aserción en la Pareja (ASPA)	<p>Consistencia interna: .83, .75, .81, .84</p>	<p>Validez concurrente: correlación con la <i>Escala de Ajuste Diádico</i>, DAS (Iraurgi, Sanz y Martínez-Pampliega, 2009), y con medidas de aserción y ajuste marital.</p>
Escala Magallanes de Hábitos Asertivos (EMHAS)	<p>Consistencia interna: AIHA (.65, .62), EMHAC (.75, .70), EMHAA (.88, .85)</p> <p>Correlación test-retest: AIHA (.86, .82), EMHA (.80, .78), EMHAA (.91, .89)</p>	<p>Validez discriminante: concordancia entre un 78 y un 85% entre las puntuaciones del test y las clasificaciones de un evaluador externo (orientador).</p>
Perceived Managerial Communication Styles	<p>Consistencia interna: .62, .73, .80</p>	<p>No ha sido analizada.</p>

Los cuestionarios existentes presentan carencias. En primer lugar, la mayoría de las escalas (no recogidas en la tabla) evalúan exclusivamente la *asertividad*, siendo pocas las que permiten la evaluación conjunta del *estilo asertivo, pasivo y agresivo*. Sólo 5 incluyen el *estilo pasivo-agresivo*.

En segundo lugar, la omisión de este último estilo se relaciona con otra de las carencias: la inexistencia de un modelo teórico consistente que sustente las escalas. Así, cada una evalúa probablemente constructos diferentes. Analizando los instrumentos observamos que muchos se fundamentan en un modelo unidimensional, a pesar de haber sido mostradas sus deficiencias. Tan sólo el ADCA y el EMHAS se basan en el modelo bidimensional de García y Magaz (1992, 2000) mientras que el ASC y el DABI lo hacen en el de DeGiovanni (1978). También el EA parece tomar características de este último modelo.

En tercer lugar, la mayoría de los instrumentos disponibles no son actuales, siendo uno de los más recientes del año 2000, el EMHAS, apenas difundido. Los instrumentos más usados, el CABS y el ADCA-1, fueron elaborados en 1978 y 1992, respectivamente.

Una cuarta limitación hace referencia a la población destinataria de los cuestionarios, centrados en la infancia y la adolescencia, a excepción del DABI, elaborado en población universitaria, el ASPA y ADCA-pareja, diseñados para evaluar la interacción de parejas, y las versiones del ADCA para padres y profesores, apenas empleadas.

Finalmente, en relación con la especificidad situacional del comportamiento, muchas de las escalas evalúan los estilos comunicativos a nivel general, siendo menos numerosas y difundidas las que se centran en una situación interpersonal concreta. Así, en el ámbito organizacional, tan solo encontramos un instrumento que evalúa los estilos comunicativos, el “Perceived Managerial Communication Styles” (Dasgupta, Suar y Singh, 2013). Esta escala fue elaborada por los autores para la realización de su estudio, sin difundirse más allá de este. Su creación no se fundamentó en un modelo concreto. Tampoco se procedió a su estandarización ni se analizó su estructura y propiedades psicométricas, más allá de su consistencia interna. El apremio de estos autores por realizar una batería de ítems para poder proceder con su investigación muestra la necesidad de elaborar una escala fundamentada de evaluación de los estilos comunicativos en el ámbito laboral.

1.7. Justificación del estudio y objetivos

En base a lo expuesto hasta el momento, cabría concluir que las HHSS mostradas a través de la comunicación son fundamentales en nuestra vida diaria. Los diversos estilos comunicativos generan influencias diferenciales en emisores y receptores, siendo el *estilo asertivo* el que reporta beneficios. La asertividad es un aspecto central en el entorno laboral, tanto para empleados/as como, sobre todo, para directivos/as, dado que genera un incremento en el rendimiento, derivado de la mejora en la satisfacción, motivación y compromiso de los/as trabajadores/as, así como de la satisfacción de los clientes o usuarios.

La importancia de los estilos comunicativos se pone de manifiesto en la cantidad de cuestionarios que se han desarrollado para su evaluación. Además, la literatura existente muestra su relevancia en el ámbito laboral, donde sin embargo no se han desarrollado aún instrumentos de evaluación consistentes. Es por ello que el objetivo del presente trabajo es elaborar una escala fiable y válida que permita la evaluación de los estilos de comunicación interpersonal en el ámbito organizacional, tomando como punto de partida el modelo de DeGiovanni (1978). Se trataría de un instrumento que recoja los cuatro estilos, actual, basado en un modelo bidimensional y aplicable a población adulta en situación laboral activa, y que evalúe el comportamiento de los/as superiores/as a través de la percepción de sus empleados/as.

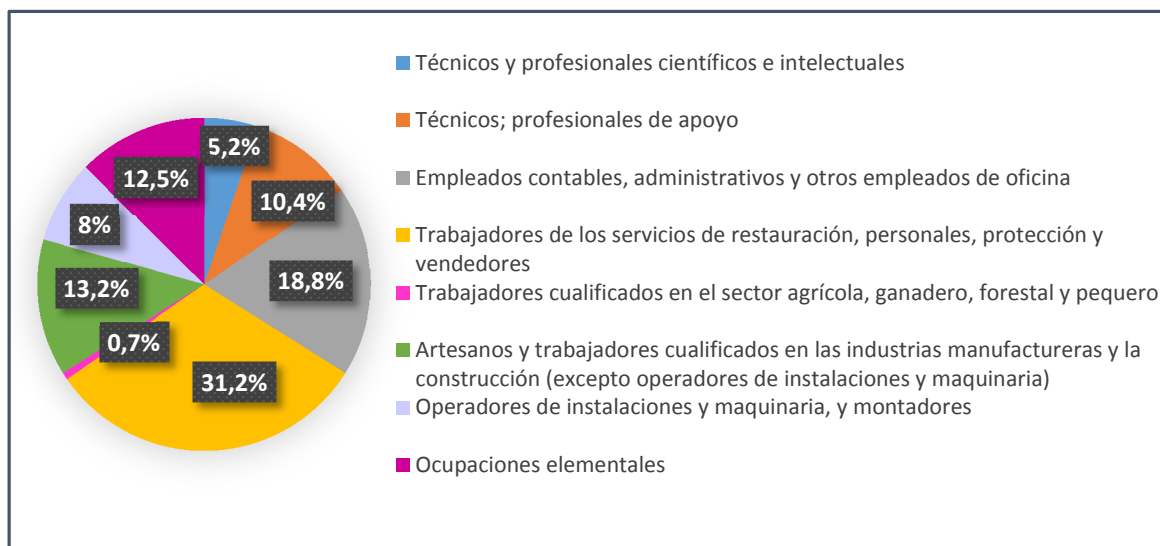
2. MÉTODO

2.1. Participantes

La muestra de este estudio está compuesta por 288 participantes residentes en Galicia. Los criterios de inclusión para su selección fueron encontrarse en estado laboral activo y poseer un/a superior/a inmediato/a con el que se tenga contacto durante parte de la jornada laboral semanal.

De estos 288 sujetos, 129 son hombres (44.8%) y 159 mujeres (55.2%), con edades comprendidas entre los 17 y 65 años ($M=38.11$; $DT=11.83$). Para observar la distribución por grupos de edades¹ véase la tabla 4. En cuanto al estado civil, el 49% son solteros/as, el 50.4% casados/as, el 0.3% divorciados/as y el 0.3% viudos/as. En lo que se refiere al nivel de estudios, el 22.5% cuenta con estudios primarios, el 53.5% secundarios y el 24% universitarios. En lo que concierne a las profesiones, éstas se agruparon en base a la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011 (CNO-11²), recogiendo los resultados en el gráfico 1.

Gráfico 1: Distribución de las profesiones de los/as encuestados/as (siguiendo la CNO-11)



¹ Para determinar los grupos de edad se tomaron como referencia orientativa los estadios del desarrollo establecidos por Erikson.

² Clasificación de ocupaciones española elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, que pretende garantizar el tratamiento uniforme de los datos estadísticos sobre ocupaciones a nivel nacional y posibilitar su comparabilidad internacional.

En cuanto a los/as jefes/as de los/as encuestados/as, 210 son hombres (72.9%) y 78 mujeres (27.1%), predominando claramente el sexo masculino. Sus edades están comprendidas entre los 19 y 91 años³ (M=49.94; DT=10.65). La distribución por grupos de edad puede verse en la tabla 4.

Tabla 4
Rangos de edad de los/as empleados/as (encuestados/as) y sus supervisores/as

	Empleados/as		Supervisores/as	
	N	%	N	%
Adolescentes (menos de 20)	8	2.8	2	0.7
Jóvenes (21 a 30)	86	29.9	10	3.5
Adultos (31 a 50)	143	49.6	144	50
Tercera edad (51 o más)	51	17.7	132	45.8

Finalmente, en lo referente al tiempo que los/as empleados/as llevan trabajando para su jefe/a, este oscila desde 15 días a 35 años, con una media de 7.27 años (DT=7.27). De este modo, el 20.5% de los/as encuestados/as lleva un año o menos con su actual jefe/a, el 33.3% de 1 a 5 años, el 20.8% de 5 a 10 años, el 21.9% de 10 a 25 años y el 3.5% más de 25 años.

2.2. Instrumentos

El presente trabajo se basa en la elaboración de un instrumento de evaluación que recibe el nombre de *Escala de Estilos Comunicativos del/la Supervisor/a (EECS)*. Permitirá determinar el estilo comunicativo de los/as jefes/as inmediatos/as a través de la percepción de los/as empleados/as, estableciendo si estos/as emplean en el trabajo un estilo predominantemente *asertivo*, *agresivo*, *pasivo* o *pasivo-agresivo*. Para su creación se siguió el proceso de elaboración de escalas de actitudes propuesto por Likert (1932). Se elaboró así una escala ordinal, siguiendo los pasos que figuran a continuación:

1. Definición del constructo a evaluar.
2. Elaboración de enunciados.
3. Establecimiento de las categorías de los ítems.
4. Administración de la escala a una muestra.
5. Análisis de los ítems.

³ No se trata del/la jefe/a que dirige la organización, sino del/la superior inmediato/a, que da las órdenes. Por eso el rango abarca edades tan avanzadas, pudiendo darse que personas ya jubiladas estén al cargo de los/as empleados/as en negocios familiares.

2.2.1. Definición del constructo a evaluar

Para la elaboración de la escala tomamos como referencia el modelo bidimensional de DeGiovanni (1978). Consideramos que los continuos que establece este modelo permiten una definición inclusiva de los estilos comunicativos, recogiendo con mayor precisión las características y diferencias entre estos, en comparación con el modelo bidimensional de García y Magaz (1992, 2000), que cuenta además con menor tradición.

2.2.2. Elaboración de enunciados

Los ítems se elaboraron a partir de los dos continuos del modelo seleccionado, a saber, coerción-no coerción y expresión abierta (directa)-expresión encubierta (indirecta).

Para la creación de enunciados se utilizaron: a) los reactivos del ASC, la escala elaborada por DeGiovanni (1978), adaptando su contenido a las relaciones de trabajo; b) los ítems de la escala de Del Greco (1983), el DABI; c) ítems de elaboración propia a partir de la literatura revisada; y d) ítems elaborados a partir de las respuestas proporcionadas por una muestra de 11 sujetos, 4 mujeres y 7 hombres, con edades comprendidas entre los 19 y 52 años, que se encontraban en estado laboral activo y bajo el mando de un/a supervisor/a, a los que se preguntó acerca de situaciones que reflejasen el modo en que su jefe/a se comunica con ellos/as, tanto de forma positiva como negativa.

A partir de los procedimientos indicados, se obtuvieron un total de 115 reactivos (30 para evaluar *asertividad*, 30 para *pasividad*, 29 para *agresividad* y 26 para *pasividad-agresividad*). Estos enunciados fueron situados en la escala de modo alterno para evitar sesgos en las respuestas.

En la redacción de los ítems se tuvieron en cuenta las recomendaciones generales (vocabulario sencillo, evitación de ambigüedad, individualidad de ideas,...). No obstante, aunque los teóricos recomiendan elaborar enunciados tanto en orden directo como inverso, en este caso todos fueron presentados en modo directo, debido a que los constructos evaluados se relacionan negativamente, es decir, los reactivos inversos de una dimensión podrían ser entendidos como directos en otra. Además, el sesgo de aquiescencia controlado normalmente por este medio se minimiza en este caso al presentar los ítems de las subescalas contenidos opuestos.

2.2.3. Establecimiento de las categorías de los ítems

Se seleccionó un formato de respuesta de elección múltiple, con cinco opciones graduadas en función de la frecuencia. Aunque un número par de opciones forzaría una mayor discriminación, se consideró importante establecer un punto neutral para que las respuestas se ajusten lo máximo posible a la realidad, siguiendo la recomendación de Likert, a pesar de que pueda producirse una tendencia de respuesta central.

Las categorías de los ítems incluyen: 1=*Nunca*, 2=*Pocas veces*, 3=*La mitad del tiempo*, 4=*Muy a menudo* y 5=*Siempre*. Una elevada puntuación en una subescala indica que el estilo comunicativo evaluado es muy característico del/la supervisor/a.

2.2.4. Administración de la escala a una muestra

Elaborada la escala, se administró a la muestra para determinar qué ítems eran discriminativos y contribuían a evaluar el constructo establecido. En la selección de los participantes se empleó una técnica de muestreo no probabilística, por conveniencia, recurriendo en la administración de los últimos cuestionarios a la técnica de muestreo bola de nieve. Este proceso será explicado en el apartado “Procedimiento”.

2.2.5. Análisis de los ítems

Una vez recogidos los cuestionarios e introducidos a SPSS, se realizaron los análisis estadísticos pertinentes, que se especificarán en el apartado “Análisis”.

2.3. Procedimiento

Se realizó un estudio descriptivo no experimental, con una recogida de datos prospectivos de una muestra gallega.

Dado que los cuestionarios serían cubiertos sin la presencia de la encuestadora, se adjuntó a ellos una primera página en la que se explicaba el objetivo del estudio y su importancia, a la vez que se insistía en el anonimato y confidencialidad de las respuestas. En la siguiente hoja se expusieron las instrucciones. Esta información y la escala administrada se pueden observar en el anexo A.

En cuanto a la selección de los/as participantes, ésta se realizó en función de su accesibilidad, siguiéndose dos procedimientos:

- 330 cuestionarios fueron entregados directamente a los/as encuestados/as por parte de la autora de este trabajo. De estos, la mayoría (310) se entregaron en los hogares, fuera del horario laboral, para evitar que la presencia del/la jefe/a pudiese condicionar la decisión de participar, o incluso las respuestas. Los otros 20 fueron entregados a los empleados/as de una gestoría de Santiago de Compostela, en su lugar de trabajo, sin intermediación de los superiores y en un sobre que devolverían cerrado. En todos los casos se explicaba a los/as participantes el objetivo de la investigación y las características del cuestionario, solicitando su participación. En caso de aceptar, se hacía entrega del mismo, se daban instrucciones más precisas y se establecía un plazo prudente (dos semanas) para su recogida.
- 100 cuestionarios fueron distribuidos a algunos de los participantes anteriores, solicitándoles entregarlos a algún conocido que cumpliera los criterios de inclusión.

Las tasas de respuesta de ambos procedimientos se recogen en la tabla 5. Seis de los cuestionarios recogidos fueron eliminados por presentar demasiadas respuestas en blanco, un patrón de respuestas anómalo o datos sociodemográficos inconsistentes.

El período de recogida abarcó aproximadamente del 1 de febrero al 30 de marzo. Esta se efectuó personalmente una vez transcurrido el plazo establecido, ampliándolo una semana si los participantes lo solicitaban.

Tabla 5
Tasas de respuesta

	Muestreo por conveniencia	Muestreo bola de nieve	Muestra total
Nº cuestionarios entregados	330	100	430
Nº cuestionarios recogidos	248	46	288 (294-6)
Tasa de respuesta	75.15%	46%	68.37%

2.4. Análisis

Para realizar los análisis se empleó el paquete estadístico SPSS, en su versión 2.0 para Windows.

En primer lugar se realizó un análisis exploratorio, para encontrar valores fuera de rango o ausentes. No se encontraron valores fuera de rango, pero sí un total de 60 valores ausentes, distribuidos aleatoriamente en 46 ítems, de forma que ninguno presentaba más de 3 valores perdidos. Todos ellos fueron sustituidos por el valor neutro de la escala (3), procedimiento habitual en estos casos.

A continuación, se calcularon las puntuaciones totales en las cuatro subescalas y se analizaron sus estadísticos descriptivos. Se empleó la prueba de Rachas para comprobar el supuesto de independencia de las observaciones. Se calcularon los cuartiles de las subescalas y se realizó una comparación de medias para muestras independientes a partir de la *t* de Student o la *U* de Mann-Whitney, en función del caso, para comprobar si existían diferencias significativas entre los cuartiles superior e inferior, con el fin de eliminar los ítems no discriminativos. Posteriormente se analizó la consistencia interna con el coeficiente alfa de Cronbach, con objeto de eliminar los elementos que mantenían menor relación con la escala.

Para conocer en cuántos factores se agrupaban los ítems seleccionados se realizó un análisis factorial exploratorio, extrayéndose una matriz de componentes principales con rotación Varimax. Tras la eliminación de varios ítems a partir de criterios que se explicarán posteriormente, se realizaron otros tres análisis factoriales, que permitieron ir eliminando los reactivos de los factores con menor peso. Se calcularon las correlaciones bivariadas entre los ítems de cada subescala definitiva para confirmar su relación.

Se obtuvo así una escala final conformada por 35 enunciados. Una vez establecida la configuración de ésta, se procedió de nuevo al cálculo de las puntuaciones totales y sus estadísticos descriptivos. Se analizó la fiabilidad de las cuatro subescalas a través del coeficiente alfa de Cronbach y el procedimiento de dos mitades. En cuanto a la validez, el análisis factorial permitió determinar la validez de constructo. Finalmente, se analizaron las correlaciones bivariadas de las cuatro subescalas.

En todos los análisis se utilizó un intervalo de confianza del 99% (a excepción de la prueba de Rachas, en la que se empleó como nivel de significatividad $p \leq .05$).

3. RESULTADOS

Dado que en la elaboración de la escala se han seguido diferentes pasos para reducir sucesivamente el número de reactivos, se agruparán los resultados en función del conjunto de ítems sobre el que se realizaron los análisis.

3.1. Análisis para la escala inicial de 115 ítems

3.1.1. Descriptivos de las puntuaciones totales

La tabla 6 muestra las puntuaciones obtenidas por los sujetos en las cuatro subescalas⁴ de la *EECS*, así como el rango en el que estas pueden oscilar en función del número de ítems de cada subescala.

Tabla 6
Puntuaciones obtenidas en cada subescala de la EECS

	Media	Desviación típica	Rango	Mínimo	Máximo
Estilo Asertivo	102.75	21.93	30-150	42	146
Estilo Pasivo	67.25	15.289	29-145	31	130
Estilo Agresivo	60.17	25.09	30-150	29	143
Estilo Pasivo-Agresivo	58.81	20.52	26-130	26	120

3.1.2. Selección de ítems en base a su poder discriminante

Para establecer los ítems con mayor capacidad discriminativa seleccionamos en primer lugar al 25% de los sujetos que alcanzaron las puntuaciones más elevadas y al 25% con las más bajas en cada una de las cuatro subescalas (cuartiles 1 y 4).

Antes de proceder a la comparación de las medias de ambos cuartiles, comprobamos si las observaciones realizadas cumplían el supuesto de independencia, aplicando la *prueba de Rachas* sobre las puntuaciones totales de cada estilo.

La *prueba de Rachas* reveló que las observaciones realizadas sobre el *estilo asertivo* son las únicas que cumplen el supuesto de independencia (N° de Rachas=132; $Z=-1.53$; $p=0.13$), por lo que

⁴ Carece de sentido calcular un puntuación total en el test, por presentar las cuatro subescalas que lo componen aspectos opuestos, aunque relacionados.

para comparar las medias de esta subescala se empleó una prueba paramétrica para muestras independientes, a saber, la t de Student. En las tres subescalas restantes se empleó su análogo no paramétrica, la U de Mann-Whitney. En todos los casos se usó como variable de agrupamiento los cuartiles de cada subescala (cuartiles 1 y 4).

Los resultados⁵, mostrados en las tablas 7 a 10, permitieron eliminar un reactivo (ítem 32) en la *escala de asertividad* y otro (ítem 36) en la de *pasividad-agresividad*, mientras que en las *escalas de pasividad y agresividad* todos los ítems resultaron discriminativos.

3.2. Análisis para la escala de 113 ítems

3.2.1. Consistencia interna

Eliminados los dos ítems, se analizó la fiabilidad de las cuatro subescalas utilizando el alpha de Cronbach. En la tabla 14 se puede observar un aumento en esta tras la eliminación de los ítems no discriminativos.

3.2.2. Selección de ítems en base a su relación con la subescala a la que pertenecen

Para una mayor reducción del número de reactivos, se analizó su índice de homogeneidad, seleccionando aquellos que presentaban una relación superior con la escala a la que pertenecen. El criterio establecido fue diferente en función de la escala y la fuerza general de las relaciones, seleccionándose aquellos reactivos con valores superiores a .60 en la escala de *asertividad*, a .40 en *pasividad*, a .70 en *agresividad* y a .60 en *pasividad-agresividad*. Los resultados se presentan en la tabla 11.

Obtuvimos así una escala compuesta por un total de 45 ítems, distribuidos en cuatro subescalas: 11 en *asertividad*, 10 en *pasividad*, 13 en *agresividad* y 14 en *pasividad-agresividad*. En la tabla 14 analizamos su fiabilidad, con objeto de comprobar que la eliminación de ítems no provoca una reducción muy significativa de las propiedades psicométricas.

⁵ La significación estadística del poder discriminativo de los ítems se computó a partir de una probabilidad $\leq .01$.

Tabla 7

Prueba T de Student para muestras independientes sobre los ítems de la subescala de Estilo Asertivo

	Estilo Asertivo				
	Media (\pm D.T.)		T	gl	P
	C1	C4			
Ítem 1	2.80 (\pm 1.40)	4.74 (\pm 0.53)	-11.24	95.25	.00
Ítem 5	2.97 (\pm 1.33)	4.51 (\pm 0.87)	-8.35	128.05	.00
Ítem 9	2.65 (\pm 1.53)	4.10 (\pm 1.31)	-6.16	143.81	.00
Ítem 13	3.20 (\pm 1.34)	4.93 (\pm 0.25)	-11.02	79.50	.00
Ítem 18	2.32 (\pm 1.45)	4.08 (\pm 1.49)	-7.29	146	.00
Ítem 20	2.11 (\pm 1.05)	4.08 (\pm 1.10)	-11.25	146	.00
Ítem 23	2.72 (\pm 1.36)	4.00 (\pm 1.53)	-5.39	146	.00
Ítem 28	2.56 (\pm 1.27)	3.73 (\pm 1.53)	-5.05	139.59	.00
Ítem 32	2.80 (\pm1.47)	2.60 (\pm1.51)	0.81	146	.42
Ítem 35	2.65 (\pm 1.23)	4.78 (\pm 0.45)	-14.10	93.98	.00
Ítem 37	2.47 (\pm 1.28)	4.07 (\pm 1.45)	-7.15	146	.00
Ítem 41	2.47 (\pm 1.25)	4.36 (\pm 0.95)	-10.40	138.09	.00
Ítem 45	3.44 (\pm 1.51)	4.05 (\pm 1.32)	-2.64	144.42	.01
Ítem 50	3.27 (\pm 1.47)	4.59 (\pm 0.88)	-6.65	121.36	.00
Ítem 54	2.28 (\pm 1.20)	4.71 (\pm 0.57)	-15.81	105.72	.00
Ítem 58	2.04 (\pm 1.14)	4.59 (\pm 0.78)	-15.88	130.76	.00
Ítem 62	2.24 (\pm 1.08)	4.52 (\pm 0.88)	-14.11	146	.00
Ítem 64	3.23 (\pm 1.42)	4.11 (\pm 1.04)	-4.33	135.39	.00
Ítem 67	2.07 (\pm 1.08)	4.49 (\pm 0.73)	-16.04	130.02	.00
Ítem 71	3.17 (\pm 1.43)	4.22 (\pm 1.12)	-4.97	139.81	.00
Ítem 75	1.92 (\pm 0.93)	4.51 (\pm 0.84)	-17.82	146	.00
Ítem 79	2.00 (\pm 1.03)	3.89 (\pm 1.11)	-10.75	146	.00
Ítem 83	2.01 (\pm 0.94)	4.70 (\pm 0.57)	-21.13	122.69	.00
Ítem 88	2.21 (\pm 1.02)	4.64 (\pm 0.59)	-17.87	118.88	.00
Ítem 92	2.41 (\pm 1.21)	4.90 (\pm 0.30)	-17.31	83.10	.00
Ítem 96	2.07 (\pm 1.00)	4.49 (\pm 0.75)	-16.64	146	.00
Ítem 100	1.73 (\pm 0.94)	4.58 (\pm 0.67)	-21.36	133.78	.00
Ítem 104	2.20 (\pm 1.16)	4.26 (\pm 1.28)	-10.25	146	.00
Ítem 108	2.45 (\pm 1.28)	4.64 (\pm 0.79)	-12.60	123.81	.00
Ítem 113	2.45 (\pm 1.15)	4.66 (\pm 0.79)	-13.61	130.76	.00

Nota: Las puntuaciones en cada ítem oscilan entre 1 y 5.

En azul ítem rechazado.

Tabla 8

Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes sobre los ítems de la subescala de Estilo Pasivo

	Estilo Pasivo			
	Rango promedio		Z	p
	C1	C4		
Ítem 2	56.41	93.84	-5.53	.00
Ítem 6	58.33	91.89	-4.95	.00
Ítem 10	56.85	93.40	-5.71	.00
Ítem 14	52.87	97.43	-6.58	.00
Ítem 17	53.54	96.75	-6.27	.00
Ítem 19	51.38	98.94	-7.09	.00
Ítem 24	56.33	93.92	-5.52	.00
Ítem 29	52.59	97.72	-6.55	.00
Ítem 33	50.97	99.35	-7.17	.00
Ítem 38	53.02	97.28	-6.58	.00
Ítem 42	49.83	100.51	-7.51	.00
Ítem 46	47.60	102.77	-8.27	.00
Ítem 48	60.27	89.93	-4.29	.00
Ítem 51	53.40	96.89	-6.60	.00
Ítem 55	52.48	97.82	-6.63	.00
Ítem 59	55.38	94.89	-5.92	.00
Ítem 63	48.41	101.95	-7.99	.00
Ítem 68	56.97	93.28	-5.36	.00
Ítem 72	48.72	101.64	-7.91	.00
Ítem 76	50.66	99.67	-7.27	.00
Ítem 80	53.63	96.66	-6.41	.00
Ítem 84	56.18	94.07	-5.75	.00
Ítem 86	62.80	87.36	-3.64	.00
Ítem 89	53.56	96.73	-6.80	.00
Ítem 93	61.45	88.73	-3.95	.00
Ítem 97	56.78	93.47	-5.38	.00
Ítem 101	53.72	96.57	-6.38	.00
Ítem 105	50.89	99.43	-7.16	.00
Ítem 110	45.23	105.18	-8.75	.00
Ítem 114	55.19	95.07	-5.78	.00

Tabla 9
Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes sobre los ítems de la subescala de Estilo Agresivo

	Estilo Agresivo		Z	p
	Rango promedio			
	C1	C4		
Ítem 3	47.86	106.69	-8.71	.00
Ítem 7	52.63	101.66	-7.10	.00
Ítem 11	42.58	112.26	-10.54	.00
Ítem 15	46.90	107.70	-9.22	.00
Ítem 21	44.36	110.38	-9.91	.00
Ítem 25	45.17	109.52	-10.07	.00
Ítem 27	45.85	108.81	-9.28	.00
Ítem 30	54.96	99.20	-7.69	.00
Ítem 34	43.63	111.14	-9.75	.00
Ítem 39	48.73	105.77	-8.66	.00
Ítem 43	43.12	111.68	-10.03	.00
Ítem 47	44.00	110.76	-9.95	.00
Ítem 52	44.83	109.88	-9.60	.00
Ítem 56	44.18	110.57	-9.73	.00
Ítem 60	42.49	112.34	-10.35	.00
Ítem 65	43.74	111.03	-10.28	.00
Ítem 69	45.00	109.70	-10.16	.00
Ítem 73	45.60	109.07	-9.34	.00
Ítem 77	48.13	106.41	-8.47	.00
Ítem 81	44.00	110.76	-10.41	.00
Ítem 85	43.23	111.57	-10.15	.00
Ítem 90	46.31	108.32	-9.67	.00
Ítem 94	41.77	113.11	-10.73	.00
Ítem 98	43.50	111.28	-10.09	.00
Ítem 102	46.40	108.23	-9.03	.00
Ítem 106	43.89	110.87	-9.87	.00
Ítem 109	43.19	111.61	-10.34	.00
Ítem 111	43.48	111.30	-10.38	.00
Ítem 115	44.62	110.11	-9.69	.00

Tabla 10
Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes sobre los ítems de la subescala de Estilo Pasivo-Agresivo

	Estilo Pasivo-Agresivo		Z	p
	Rango promedio			
	C1	C4		
Ítem 4	48.90	100.80	-7.98	.00
Ítem 8	46.99	102.76	-8.23	.00
Ítem 12	44.50	105.32	-9.16	.00
Ítem 16	45.05	104.75	-8.93	.00
Ítem 22	44.79	105.02	-8.82	.00
Ítem 26	41.78	108.12	-9.83	.00
Ítem 31	43.19	106.67	-9.38	.00
Ítem 36	67.42	81.77	-2.09	.04
Ítem 40	44.31	105.51	-8.89	.00
Ítem 44	44.03	105.81	-9.03	.00
Ítem 49	47.01	102.74	-8.09	.00
Ítem 53	43.94	105.90	-9.05	.00
Ítem 57	46.67	103.10	-8.55	.00
Ítem 61	41.32	108.59	-9.98	.00
Ítem 66	43.65	106.19	-9.48	.00
Ítem 70	43.97	105.86	-9.11	.00
Ítem 74	49.18	100.51	-7.83	.00
Ítem 78	41.46	108.45	-10.02	.00
Ítem 82	40.40	109.53	-10.37	.00
Ítem 87	42.31	107.57	-9.96	.00
Ítem 91	44.26	105.57	-9.34	.00
Ítem 95	43.67	106.18	-9.45	.00
Ítem 99	47.11	102.64	-8.55	.00
Ítem 103	43.81	106.03	-9.58	.00
Ítem 107	44.93	104.88	-8.98	.00
Ítem 112	42.30	107.58	-10.01	.00

En azul ítem rechazado

Tabla 11

Correlación ítem-escala para cada una de las 4 subescalas, obtenida a partir del análisis de la consistencia interna con α de Cronbach

E. Asertivo		E. Pasivo		E. Agresivo		E. Pasivo-Agresivo	
Ítems	Correlación ítem-escala	Ítems	Correlación ítem-escala	Ítems	Correlación ítem-escala	Ítems	Correlación ítem-escala
Ítem 1	.558	Ítem 2	.328	Ítem 3	.553	Ítem 4	.519
Ítem 5	.485	Ítem 6	.267	Ítem 7	.458	Ítem 8	.463
Ítem 9	.340	Ítem 10	.326	Ítem 11	.724	Ítem 12	.609
Ítem 13	.542	Ítem 14	.422	Ítem 15	.659	Ítem 16	.630
Ítem 18	.394	Ítem 17	.353	Ítem 21	.709	Ítem 22	.523
Ítem 20	.553	Ítem 19	.457	Ítem 25	.725	Ítem 26	.648
Ítem 23	.264	Ítem 24	.253	Ítem 27	.691	Ítem 31	.605
Ítem 28	.269	Ítem 29	.409	Ítem 30	.608	Ítem 40	.574
Ítem 35	.605	Ítem 33	.398	Ítem 34	.683	Ítem 44	.595
Ítem 37	.403	Ítem 38	.354	Ítem 39	.516	Ítem 49	.497
Ítem 41	.576	Ítem 42	.410	Ítem 43	.695	Ítem 53	.568
Ítem 45	.102	Ítem 46	.529	Ítem 47	.663	Ítem 57	.600
Ítem 50	.319	Ítem 48	.247	Ítem 52	.688	Ítem 61	.693
Ítem 54	.618	Ítem 51	.360	Ítem 56	.730	Ítem 66	.634
Ítem 58	.652	Ítem 55	.367	Ítem 60	.736	Ítem 70	.591
Ítem 62	.571	Ítem 59	.335	Ítem 65	.705	Ítem 74	.428
Ítem 64	.165	Ítem 63	.569	Ítem 69	.753	Ítem 78	.692
Ítem 67	.654	Ítem 68	.273	Ítem 73	.607	Ítem 82	.669
Ítem 71	.2262	Ítem 72	.440	Ítem 77	.572	Ítem 87	.664
Ítem 75	.649	Ítem 76	.377	Ítem 81	.755	Ítem 91	.644
Ítem 79	.513	Ítem 80	.356	Ítem 85	.690	Ítem 95	.683
Ítem 83	.673	Ítem 84	.277	Ítem 90	.629	Ítem 99	.574
Ítem 88	.686	Ítem 86	.139	Ítem 94	.715	Ítem 103	.626
Ítem 92	.676	Ítem 89	.389	Ítem 98	.700	Ítem 107	.592
Ítem 96	.672	Ítem 93	.157	Ítem 102	.637	Ítem 112	.699
Ítem 100	.683	Ítem 97	.308	Ítem 106	.654		
Ítem 104	.524	Ítem 101	.413	Ítem 109	.715		
Ítem 108	.576	Ítem 105	.400	Ítem 111	.725		
Ítem 113	.632	Ítem 110	.523	Ítem 115	.721		
		Ítem 114	.317				

Nota: Se recogen tres decimales en lugar de dos para una mayor precisión en la selección. En naranja ítems seleccionados.

3.3. Análisis para la escala de 48 ítems

3.3.1. Estructura empírica a través del análisis factorial 1

Aunque a nivel teórico los ítems se distribuyen de la forma señalada, realizamos un *análisis factorial exploratorio* (AF), con fines descriptivos, para observar cómo se agrupan los reactivos empíricamente. De entre los métodos de extracción se empleó el de *componentes principales*. Para facilitar la interpretación se rotaron los factores siguiendo el método ortogonal *Varimax*. Guiados por el principio de parsimonia, seleccionamos únicamente los factores significativos, es decir, aquellos con un autovalor igual o superior a 1, siguiendo el criterio de *Kaiser-Guttman*.

Como resultado del AF (tabla 12) se extrajeron 7 factores significativos que explican el 59.80% de la varianza de los estilos comunicativos. Estos son independientes entre sí, explicándose por distintos grupos de variables. La agrupación de los ítems en uno u otro factor depende de la proporción de varianza que cada uno explique en ellos, es decir, de sus *saturaciones factoriales o cargas*. Se considera que los ítems tienen una carga significativa cuando ésta es igual⁶ o superior a .40. Los reactivos correspondientes a cada factor⁷ (aquel en el que tienen mayor peso) se recogen en la tabla 12.

En base al contenido de los ítems (Anexo A) se definió el Factor 1 como **Estilo Agresivo** (AG), el Factor 2 como **Estilo Asertivo** (AS) y el Factor 4 como **Estilo Pasivo** (PAS). Los Factores 3 y 5, se consideraron ambos como explicativos de distintos aspectos del estilo pasivo-agresivo (PAS-AG). El Factor 3 se denominó **Estilo Pasivo-Agresivo: muestra de disconformidad**, ya que sus ítems hacen referencia al comportamiento que muestra una persona, en este caso el/la jefe/a, cuando está disgustado/a con la actuación de otro/a pero no es capaz de expresarlo directamente, recurriendo a conductas que reflejan de un modo indirecto y coercitivo su incomodidad. Por su parte, el Factor 5 se denominó **Estilo Pasivo-Agresivo: logro de objetivos**, ya que sus ítems aluden a los intentos del/la jefe/a por conseguir algo que le interesa sin solicitarlo directamente, presentando la situación de manera que resulte convincente para lograr lo que quiere indirectamente. Estos dos factores presentan ítems con carga significativa en ambos, lo cual refleja la relación existente entre ellos, siendo definatorios de un mismo estilo.

⁶ Las cargas factoriales obtenidas en los AF iguales a 0,40 no seleccionadas se debe a que se adquieren este valor como producto del redondeo (los valores originales –con tres decimales- no alcanzan el valor 0,40).

⁷ En la tablas 12, 13, 15 y 16 se recogen subrayadas a color, en cada ítem, las cargas factoriales más elevadas. En color (aunque no subrayadas) las que resultan significativas pero no son las más altas.

Tabla 12

Análisis factorial 1: varianza explicada por los 48 ítems en los 7 factores significativos

		Factores						
		1	2	3	4	5	6	7
		(AG)	(AS)	(PAS-AG)	(PAS)	(PAS-AG)		
				Disconformidad		Logro objetivos		
% varianza explicada		19.38	14.31	7.27	6.89	6.84	2.68	2.43
Ítems diseñados para evaluar el estilo asertivo	Ítem 35	-.19	.52	-.26	.10	-.03	.46	-.06
	Ítem 54	-.32	.49	-.08	-.00	-.19	.39	-.19
	Ítem 58	-.21	.72	.09	-.05	-.23	-.03	.04
	Ítem 67	-.24	.69	-.09	.05	-.20	.04	.06
	Ítem 75	-.28	.71	-.06	.02	-.03	.03	.13
	Ítem 83	-.25	.68	-.15	.04	-.09	-.03	-.18
	Ítem 88	-.16	.77	-.13	.10	-.15	-.03	-.08
	Ítem 92	-.40	.52	-.30	-.09	-.08	.22	.04
	Ítem 96	-.29	.63	-.15	.23	-.12	.11	-.02
	Ítem 100	-.23	.75	-.17	.09	-.14	-.08	-.06
Ítem 113	-.24	.58	-.30	-.01	.02	.13	.17	
Ítems diseñados para evaluar el estilo pasivo	Ítem 14	.13	-.22	.16	.36	.46	-.30	-.07
	Ítem 19	.07	.08	.09	.46	-.05	-.17	.58
	Ítem 29	-.09	.13	-.04	.55	.05	.16	.18
	Ítem 42	.06	-.13	.01	.44	.16	.09	.47
	Ítem 46	-.03	.08	-.10	.66	-.04	-.30	.00
	Ítem 63	-.01	.00	.19	.71	-.02	-.02	-.08
	Ítem 72	-.00	-.20	.03	.48	.43	.06	.02
	Ítem 101	.15	.03	.58	.25	.08	-.32	.18
Ítem 105	-.01	.22	.00	.67	-.32	.23	-.00	
Ítem 110	-.28	.07	.11	.60	.21	-.11	.12	
Ítems diseñados para evaluar el estilo agresivo	Ítem 11	.71	-.26	.03	.00	.21	-.19	.02
	Ítem 21	.67	-.23	.12	-.05	.22	-.12	.14
	Ítem 25	.79	-.13	.07	-.09	.10	-.12	.04
	Ítem 56	.61	-.41	.02	.11	.21	.05	-.13
	Ítem 60	.68	-.22	.06	-.08	.34	-.07	-.13
	Ítem 65	.76	-.19	.10	.11	.14	-.16	-.13
	Ítem 69	.68	-.29	.31	-.03	.06	.02	-.08
	Ítem 81	.82	-.22	.13	-.06	.01	.03	.05
	Ítem 94	.71	-.24	.23	-.10	-.02	-.22	.10
	Ítem 98	.61	-.22	.41	-.13	.07	.01	.00
	Ítem 109	.59	-.34	.39	.01	.08	.16	.05
Ítem 111	.69	-.15	.24	-.06	.22	-.02	.03	
Ítem 115	.62	-.28	.23	-.02	.21	.27	.07	
Ítems diseñados para evaluar el estilo pasivo-agresivo	Ítem 12	.50	-.25	.14	-.07	.32	.18	.03
	Ítem 16	.38	-.28	.16	-.11	.52	.15	.18
	Ítem 26	.40	-.14	.25	.03	.57	-.16	.19
	Ítem 31	.37	-.10	.18	.00	.60	-.00	.01
	Ítem 57	.37	-.29	.46	.32	.11	.06	-.06
	Ítem 61	.46	-.37	.15	.16	.41	.07	-.19
	Ítem 66	.30	-.42	.21	.20	.41	-.02	-.27
	Ítem 78	.30	-.29	.44	-.03	.45	.03	-.12
	Ítem 82	.52	-.36	.27	-.11	.28	.17	.06
	Ítem 87	.28	-.27	.67	.01	.26	-.00	.08
	Ítem 91	.29	-.17	.53	.05	.46	-.15	-.04
	Ítem 95	.39	-.31	.49	.03	.29	-.00	-.15
	Ítem 103	.43	-.41	.38	.21	.13	.14	-.25
Ítem 112	.50	-.26	.52	.05	.21	.13	.07	

En lo que se refiere a los Factores 6 y 7, éstos no son tenidos en cuenta, pues están integrados por uno y dos reactivos, respectivamente, que además ya poseen carga significativa en algún otro factor. De este modo, en este primer análisis factorial se tienen en cuenta tan solo los cinco primeros factores, los cuales presentan un autovalor superior a 3 y explican el 54.69% de la varianza.

Cabe señalar que algunos ítems (12, 14, 61, 66, 82, 101, 103) no se agrupan en el factor definitorio del estilo para el que habían sido creados.

3.3.2. Selección de ítems en base a su carga y distribución factorial

Siguiendo el criterio de parsimonia, continuamos reduciendo la escala, centrándonos en los Factores 1 y 2, por ser los compuestos por mayor cantidad de reactivos. Se eliminaron así 9 de los 48 ítems, siguiendo, en orden, los siguientes criterios:

1. En el Factor 1 (*estilo agresivo*), eliminación de los ítems elaborados en base a los ejes del *estilo pasivo-agresivo*: ítems 12, 61, 82, 103.
2. En el Factor 2 (*estilo asertivo*), eliminación del ítem elaborado en base a los ejes del *estilo pasivo-agresivo*: ítem 66.
3. Eliminación, en los Factores 1 y 2, de los ítems menos explicativos de su varianza, con objeto de reducir su excesivo número a un total de 10: ítems 54 (*asertividad*), 56, 98 y 109 (*agresividad*).

3.4. Análisis para la escala de 39 ítems

3.4.1. Estructura de empírica de la escala y fiabilidad de sus subescalas

Tras la eliminación de los reactivos anteriores y en base a los resultados del primer AF (apartados 3.3.1 y 3.3.2), obtenemos una escala de 39 ítems, cuya consistencia interna se puede ver en la cuarta columna de la tabla 14.

3.4.2. Depuración de la escala a través del análisis factorial 2

Se procedió de nuevo a realizar un análisis factorial de los 39 ítems, para observar si se modificaba la estructura factorial. Se obtuvieron 6 factores que daban cuenta del 59.06% de la varianza de los estilos comunicativos. Estos se aprecian en la tabla 13, que recoge el modo en que se distribuyen los 39 reactivos seleccionados de los factores establecidos tras el AF1.

En la tabla 13 se observa cómo los 4 primeros factores extraídos en el primer análisis factorial vuelven a presentar la misma estructura. No obstante, el Factor 5 del AF1 muestra una dispersión de sus ítems en diferentes factores, atribuyéndose el ítem 14 al Factor 3 y el ítem 78 al Factor 4. Queda así conformado exclusivamente por 3 ítems, por lo que prescindimos de él, teniendo en cuenta que los cuatro primeros factores, formados por un total de 36 ítems, explican el 49.07% de la varianza. También se prescinde del Factor 6 por no contener ningún ítem que presente su mayor saturación en él.

Tabla 13
Análisis factorial 2: varianza explicada por los 39 ítems en los 6 factores significativos

		Factores					
		1	2	3	4	5	6
		(AG)	(AS)	(PAS)	(PAS-AG)		
% varianza explicada		17.51	15.25	8.20	8.11	6.97	3.02
(AF1) Factor 1. Estilo Agresivo	Ítem 11	.71	-.29	.07	.09	.26	-.17
	Ítem 21	.67	-.23	.04	.12	.25	-.19
	Ítem 25	.80	-.15	-.03	.08	.10	-.17
	Ítem 60	.65	-.26	-.10	.11	.35	.08
	Ítem 65	.75	-.22	.07	.21	.09	.07
	Ítem 69	.65	-.31	-.08	.32	.06	.07
	Ítem 81	.82	-.24	-.06	.11	.06	.06
	Ítem 94	.71	-.27	-.03	.21	.02	-.20
	Ítem 111	.69	-.17	-.05	.24	.26	.02
Ítem 115	.59	-.29	-.06	.20	.27	.26	
(AF1) Factor 2. Estilo Asertivo	Ítem 35	-.20	.53	-.03	-.28	.00	.42
	Ítem 58	-.19	.73	-.04	.07	-.22	-.13
	Ítem 67	-.22	.71	.04	-.11	-.19	.02
	Ítem 75	-.25	.72	.05	-.10	-.02	-.04
	Ítem 83	-.25	.68	-.03	-.09	-.14	.07
	Ítem 88	-.14	.78	.05	-.10	-.17	.05
	Ítem 92	-.40	.55	-.10	-.34	-.04	.02
	Ítem 96	-.29	.65	.17	-.13	-.14	.16
	Ítem 100	-.20	.75	.06	-.15	-.16	.05
Ítem 113	-.22	.61	.03	-.32	.05	-.04	
(AF1) Factor 3. E. Pasivo-Agresivo: disconformidad	Ítem 57	.34	-.29	.23	.54	.04	.15
	Ítem 87	.26	-.26	.03	.65	.28	-.10
	Ítem 91	.27	-.19	.08	.55	.45	-.12
	Ítem 95	.35	-.33	-.04	.56	.27	.14
	Ítem 101	.16	.02	.32	.62	.04	-.17
	Ítem 112	.48	-.28	.02	.49	.25	.18
(AF1) Factor 4. Estilo Pasivo	Ítem 19	.12	.12	.64	.04	-.06	-.25
	Ítem 29	-.08	.12	.52	-.05	.07	.41
	Ítem 42	.08	-.10	.58	-.06	.19	-.10
	Ítem 46	-.03	.08	.68	-.01	-.13	.00
	Ítem 63	-.04	.00	.62	.24	-.06	.23
	Ítem 72	-.03	-.21	.47	.06	.40	.27
	Ítem 105	-.01	.24	.54	.04	-.37	.43
Ítem 110	-.28	.08	.63	.15	.13	.03	
(AF1) Factor 5. E. Pasivo-Agresivo: logro objetivos	Ítem 14	.10	-.24	.42	.26	.38	-.17
	Ítem 16	.38	-.28	-.05	.11	.56	.05
	Ítem 26	.39	-.15	.13	.27	.58	-.10
	Ítem 31	.35	-.12	.03	.21	.62	.03
	Ítem 78	.27	-.30	-.05	.45	.43	.01

En cuanto a la denominación de los factores, en base a su contenido, el Factor 1 se denomina **Estilo Agresivo**, el Factor 2 **Estilo Asertivo**, el Factor 3 **Estilo Pasivo** y el Factor 4 **Estilo Pasivo-Agresivo**, obteniendo así a nivel empírico las 4 dimensiones teóricas inicialmente formuladas.

3.5. Análisis para la escala de 36 ítems

3.5.1. Consistencia interna

La consistencia interna de las cuatro subescalas/factores anteriormente señaladas se observa en la última columna de la tabla 14.

Tabla 14

Consistencia interna a partir de α de Cronbach en cada una de las cuatro subescalas, en diferentes momentos en base a la eliminación progresiva de ítems

	Escala 115 ítems (sin eliminar ninguno)	Escala 113 ítems (eliminados no discriminativos)	Escala 48 ítems (eliminados menor correlación con subescala)	Escala 39 ítems (eliminados los que no cumplen criterios tras AF1)	Escala 36 ítems (eliminados ítems del factor 5 en AF2)
Subescala Estilo Asertivo	.910 (n=30)	.917 (n=29)	.911 (n=11)	.908 (n=10)	.908 (n=10)
Subescala Estilo Pasivo	.840 (n=30)	.840 (n=30)	.762 (n=10)	.751 (n=8)	.755 (n=9)
Subescala Estilo Agresivo	.961 (n=29)	.961 (n=29)	.942 (n=13)	.930 (n=10)	.930 (n=10)
Subescala Estilo Pasivo-Agresivo	.934 (n=26)	.939 (n=25)	.920 (n=14)	.841 (n=6) ^a .781 (n=5)	.855 (n=7)

^a El AF1 revela la existencia de 5 factores en lugar de 4, siendo dos de ellos explicativos del **estilo pasivo agresivo** (Factor 3=*Estilo Pasivo-Agresivo: muestra de disconformidad*; Factor 5=*Estilo Pasivo-Agresivo: logro de objetivos*)

3.5.2. Estructura empírica a través del análisis factorial 3

Con objeto de comprobar la estructura de la escala resultante, se realiza un nuevo AF con los 36 reactivos. En la tabla 15 se observa que todos los factores mantienen su estructura previa, a excepción del Factor 3, que pierde un ítem (105). Aunque se obtienen 6 factores significativos, se eliminan los dos últimos por no contener apenas ningún ítem con mayor saturación en ellos. Se elimina así el ítem 105 de la escala final, que pasa a estar constituida por 35 reactivos agrupados en 4 factores que explican el 52.90% de la varianza.

3.6. Escala final: Análisis para la escala de 35 ítems

3.6.1. Estructura empírica final a través del análisis factorial 4

Se realiza un último AF sobre la escala resultante (tabla 16). En él se obtienen 5 factores significativos explicativos del 57.74% de la varianza.

Dado que no hay ningún ítem que posea su mayor carga en el último factor, se prescinde de él, seleccionando los cuatro primeros. Estos poseen un autovalor superior a 3 y explican el 54.62% de la varianza de los estilos comunicativos. Dado que todos los ítems se encuadran en estos 4 factores, éstos pasan a constituir la escala definitiva.

3.6.2. Confirmación de la estructura a través de correlaciones bivariadas

Para constatar la relación entre los ítems que componen cada factor se realizó un análisis de correlaciones bivariadas en cada subescala, obteniéndose entre todos sus ítems correlaciones con un nivel de significación de .05 (en la gran mayoría la significación alcanza un nivel de .01).

La subescala con correlaciones más bajas es la de *Estilo Pasivo*, correspondiéndose este resultado con su menor consistencia interna.

3.6.3. Composición de la escala final y propiedades psicométricas

La escala final (Anexo B) está formada por un total de 35 ítems distribuidos en 4 subescalas que evalúan los cuatro estilos comunicativos. Estas se presentan en la tabla 17.

Cabe apuntar que todos los reactivos se agrupan en la subescala definitoria del estilo para el que inicialmente habían sido creados, a excepción del ítem 101, diseñado en base a los ejes de *pasividad* pero que los encuestados comprenden como representativo de la *pasividad-agresividad*.

Con objeto de comparar los diferentes estilos, en la tabla 17 se recoge también la media de las puntuaciones igualando el número de ítems. Los resultados muestran que los sujetos informan en mayor medida de comportamientos *asertivos*, siendo los *agresivos* los menos reportados. Sin embargo, si atendemos al estilo predominante, los porcentajes muestran de nuevo una clara preponderancia del *estilo asertivo*, siendo en este caso el *pasivo* el menos frecuente.

Tabla 15

Análisis factorial 3: varianza explicada por los 36 ítems en los 6 factores significativos

		Factores					
		1	2	3	4	5	6
		(AG)	(AS)	(PAS-AG)	(PAS)		
% varianza explicada		18.61	16.34	9.95	8.00	4.11	3.11
(AF2) Factor 1. Estilo Agresivo	Ítem 11	.72	-.29	.12	.12	-.13	-.07
	Ítem 21	.69	-.25	.18	.08	-.14	-.08
	Ítem 25	.80	-.15	.09	.00	-.08	-.18
	Ítem 60	.69	-.26	.21	-.05	-.14	.27
	Ítem 65	.75	-.23	.20	.04	.14	-.01
	Ítem 69	.65	-.31	.30	-.09	.10	-.03
	Ítem 81	.82	-.24	.11	-.08	.09	.00
	Ítem 94	.72	-.25	.19	.02	-.13	-.15
	Ítem 111	.71	-.17	.30	-.03	-.06	.09
	Ítem 115	.62	-.29	.27	-.07	.06	.31
(AF2) Factor 2. Estilo Asertivo	Ítem 35	-.18	.56	.24	-.06	.11	.45
	Ítem 58	-.22	.73	.00	-.06	.04	-.25
	Ítem 67	-.24	.70	-.16	-.00	.11	-.08
	Ítem 75	-.24	.74	-.08	.07	-.10	.05
	Ítem 83	-.26	.67	-.13	-.07	.11	-.03
	Ítem 88	-.16	.77	-.15	.01	.12	-.05
	Ítem 92	-.39	.55	-.32	-.08	-.09	.07
	Ítem 96	-.30	.65	-.16	.12	.17	.07
	Ítem 100	-.22	.75	-.19	.03	.10	-.02
	Ítem 113	-.21	.62	-.27	.06	-.15	.11
(AF2) Factor 3. Estilo Pasivo	Ítem 14	.14	-.24	.37	.50	-.20	.10
	Ítem 19	.10	.12	.02	.63	.10	-.29
	Ítem 29	-.08	.12	.03	.42	.40	.33
	Ítem 42	.10	-.09	.01	.63	-.06	.06
	Ítem 46	-.04	.08	-.07	.63	.25	-.04
	Ítem 63	-.06	.00	.20	.52	.44	.05
	Ítem 72	.01	-.20	.18	.49	.03	.47
	Ítem 105	-.07	.23	-.09	.34	.73	-.01
	Ítem 110	-.26	.09	.20	.63	.09	.12
	(AF2) Factor 4. E. Pasivo-Agresivo	Ítem 57	.32	-.30	.51	.16	.33
Ítem 78		.31	-.30	.57	.01	-.16	.17
Ítem 87		.28	-.27	.70	.06	-.05	-.09
Ítem 91		.32	-.19	.67	.16	-.23	.11
Ítem 95		.37	-.33	.61	-.05	.08	.12
Ítem 101		.15	.01	.58	.31	.10	-.22
Ítem 112		.49	-.28	.54	-.01	.14	.14

Tabla 16

Análisis factorial 4: varianza explicada por los 35 ítems en los 5 factores significativos

		Factores				
		1	2	3	4	5
		(AG)	(AS)	(PAS-AG)	(PAS)	
% varianza explicada		18.98	16.60	10.46	8.58	3.12
(AF3) Factor 1. Estilo Agresivo	Ítem 11	.72	-.30	.14	.07	-.10
	Ítem 21	.68	-.26	.20	.03	-.11
	Ítem 25	.80	-.16	.11	-.04	-.19
	Ítem 60	.69	-.27	.22	-.07	.25
	Ítem 65	.76	-.21	.19	.09	.00
	Ítem 69	.66	-.29	.30	-.06	-.01
	Ítem 81	.82	-.23	.11	-.05	.02
	Ítem 94	.72	-.26	.21	-.03	-.17
	Ítem 111	.70	-.17	.32	-.04	.07
	Ítem 115	.62	-.28	.28	-.03	.32
(AF3) Factor 2. Estilo Asertivo	Ítem 35	-.18	.56	-.23	-.02	.47
	Ítem 58	-.22	.73	-.01	-.06	-.24
	Ítem 67	-.24	.71	-.17	-.02	-.07
	Ítem 75	-.25	.72	-.07	-.03	.03
	Ítem 83	-.25	.68	-.15	-.02	-.01
	Ítem 88	-.15	.18	-.17	.04	-.03
	Ítem 92	-.40	.54	-.31	-.11	.07
	Ítem 96	-.30	.66	-.17	.16	.08
	Ítem 100	-.21	.76	-.21	.06	-.00
	Ítem 113	-.22	.59	-.25	-.01	.08
(AF3) Factor 3. E. Pasivo-Agresivo	Ítem 57	.33	-.26	.49	.27	-.06
	Ítem 78	.30	-.31	.60	-.02	.13
	Ítem 87	.27	-.27	.72	.03	-.12
	Ítem 91	.30	-.21	.69	.09	.05
	Ítem 95	.37	-.31	.60	.01	.12
	Ítem 101	.16	.03	.55	.33	-.24
	Ítem 112	.49	-.27	.53	.06	.14
(AF3) Factor 4. Estilo Pasivo	Ítem 14	.13	-.26	.38	.42	.02
	Ítem 19	.10	.12	.00	.62	-.33
	Ítem 29	-.07	.14	-.05	.55	.34
	Ítem 42	.09	-.11	.03	.57	-.02
	Ítem 46	-.02	.09	-.11	.69	-.06
	Ítem 63	-.05	.03	.18	.64	.05
	Ítem 72	.02	-.21	.19	.51	.42
	Ítem 110	-.27	.09	.19	.63	.06

Tabla 17

Escala final: estructura dimensional, estadísticos descriptivos y consistencia interna

	Estilo Agresivo	Estilo Asertivo	Estilo Pasivo-Agresivo	Estilo Pasivo
	Ítem 11	Ítem 35	Ítem 57	Ítem 14
	Ítem 21	Ítem 58	Ítem 78	Ítem 19
	Ítem 25	Ítem 67	Ítem 87	Ítem 29
	Ítem 60	Ítem 75	Ítem 91	Ítem 42
	Ítem 65	Ítem 83	Ítem 95	Ítem 46
	Ítem 69	Ítem 88	Ítem 101	Ítem 63
	Ítem 81	Ítem 92	Ítem 112	Ítem 72
	Ítem 94	Ítem 96		Ítem 110
	Ítem 111	Ítem 100		
	Ítem 115	Ítem 113		
Núm.	10	10	7	8
Media (±DT)	19.00 (± 9.31)	33.81 (±10.32)	14.04 (±6.00)	17.50 (±5.56)
Media si se iguala nº ítems (10)	19.00	33.81	20.06	21.88
%^a suj. en que predomina el estilo	13.19	65.63	11.46	9.72
α de Cronbach	.93	.91	.86	.74
Procedimiento dos mitades (Coef. Spearman-Brown)	.92	.93	.85	.74

Nota: Las subescalas se encuentran ordenadas en función del peso (de mayor a menor) obtenido por sus factores correspondientes en el AF.

^aSe han corregido las puntuaciones totales en las subescalas de *estilo pasivo* y *pasivo-agresivo* para igualar el rango de puntuaciones en todas ellas (de 10 a 50), en aras de establecer la comparación.

En cuanto a las propiedades psicométricas, todas las subescalas muestran una **fiabilidad** buena. Esta ha sido evaluada tanto a través de *alfa de Cronbach* como mediante el *procedimiento de dos mitades* (tabla 17), siendo en todos los casos los coeficientes superiores a .70 y llegando a alcanzar valores por encima de .90. Los análisis reflejan también que esta fiabilidad disminuye si se elimina alguno de los ítems.

Por lo que se refiere a la **validez**, podemos afirmar que nuestra escala posee una adecuada *validez de constructo*, pues la estructura obtenida concuerda con las cuatro dimensiones teóricas establecidas en el modelo de DeGiovanni (1978). A pesar de que se obtienen cinco factores significativos en lugar de cuatro, se descarta el último por carecer de contenido relevante y no explicar un porcentaje elevado de varianza, ajustándose así los resultados a la estructura teórica.

3.6.4. Relaciones entre las cuatro subescalas

Aunque no se encontraba entre los objetivos se consideró interesante contrastar la relación existente entre las diferentes subescalas, con objeto de comprobar en qué medida los estilos se encuentran relacionados y se diferencian entre sí. Para ello se realizaron correlaciones bivariadas entre las cuatro subescalas finales (tabla 18).

Los resultados revelan una relación inversa entre el *estilo asertivo* y los *estilos agresivo y pasivo-agresivo*, lo cual concuerda con sus conductas características y efectos claramente opuestos, referidos anteriormente. El *estilo pasivo-agresivo* se relaciona positivamente tanto con el *estilo pasivo* como con el *agresivo* (con el cual guarda una relación mayor), mostrando la contribución de diversos aspectos de ambos estilos al comportamiento típico de un sujeto *pasivo-agresivo*, como su propio nombre indica.

Tabla 18
Correlaciones bivariadas entre las cuatro subescalas finales

	Estilo Agresivo	Estilo Asertivo	Estilo Pasivo-Agresivo	Estilo Pasivo
Estilo Agresivo	1	-.64**	.69**	.02
Estilo Asertivo		1	-.61**	-.03
Estilo Pasivo-Agresivo			1	.27**
Estilo Pasivo				1

** . La correlación es significativa al nivel .01 (bilateral).

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo era cubrir la ausencia de una escala adecuada para la evaluación de los estilos de comunicación interpersonal en el ámbito laboral. Fue por ello que, partiendo del modelo bidimensional elaborado por DeGiovanni (1978), creamos la *Escala de Estilos Comunicativos del/la Supervisor/a (EECS)*.

A partir de una amplia batería de ítems (n=115) referidos a los ejes *coerción-no coerción* y *expresión abierta (directa)-expresión encubierta (indirecta)*, se elaboró una escala inicial que fue administrada a un grupo de trabajadores/as en estado laboral activo y bajo el mandato de un/a supervisor/a inmediato/a. En base a sus respuestas, se realizaron diversos análisis estadísticos que permitieron seleccionar los ítems más discriminativos y explicativos del constructo a evaluar.

Se obtuvo una escala conformada por 35 ítems, distribuidos en cuatro subescalas, que proporcionan cuatro puntuaciones independientes: *Estilo Agresivo* (n=10), *Estilo Asertivo* (n=10), *Estilo Pasivo-Agresivo* (n=7) y *Estilo Pasivo* (n=8).

Los resultados obtenidos en este estudio proporcionan evidencia empírica acerca de la existencia de un modelo bidimensional de los estilos comunicativos compuesto por cuatro factores, definidos en función de los dos ejes referidos. Los resultados concuerdan así con la estructura teórica formulada por DeGiovanni (1978), coincidiendo además con la estructura encontrada por Del Greco (1983) en la creación del DABI, y por Carrasco (1996) en la creación del ASPA, ambas escalas basadas en el modelo de DeGiovanni (1978).

DeGiovanni (1978) había encontrado dificultades para confirmar empíricamente su modelo al hallar, en la elaboración de su *Escala de Asertividad para Parejas (ASC)*, que las observaciones conductuales del *estilo pasivo-agresivo* guardaban mayor relación con la escala de *agresividad* del ASC que con la de *pasividad-agresividad*. Además, ambas escalas presentaban una relación positiva elevada y significativa, la cual fue ratificada por Del Greco (1983). Estos resultados sugerían la posible indiferenciación entre los dos estilos comunicativos, es decir, entre la agresión directa e indirecta, ante lo cual DeGiovanni (1978) proponía bien reescribir los ítems, bien agrupar ambas subescalas, siendo esta última opción menos recomendable por reducir la capacidad explicativa del ASC y por los indicios recogidos en torno a las diferencias entre los dos estilos.

Siguiendo las recomendaciones de DeGiovanni (1978) y Epstein para mejorar su propio instrumento, en la escala elaborada en este trabajo hemos definido el *estilo pasivo-agresivo* enfatizando la agresión indirecta. Ello nos ha permitido obtener factores diferenciados de *agresividad* y *pasividad-agresividad*, ambos con una buena consistencia interna y adecuada capacidad explicativa. No obstante, estas dos escalas son las que presentan una correlación más elevada entre sí ($r=.69$). Además, en el primer análisis factorial cuatro de los ítems del *estilo pasivo-agresivo* presentaron mayor saturación en el factor correspondiente al *estilo agresivo*, reproduciéndose la estructura factorial obtenida por Carrasco (1996). Por el contrario, en el análisis factorial definitivo tan solo uno de los ítems para evaluar *pasividad-agresividad* presentó un peso significativo en el factor de *agresividad*, aunque menor que el presentado en su propio factor, lo que refuerza la diferenciación de estilos. Esta diferenciación se ve respaldada por la exclusividad de los ítems para evaluar *agresividad* en su propio factor. Así mismo, a pesar de su relación, la varianza compartida por ambos factores es del 47,61%, lo que indica que existen entre ellos suficientes aspectos diferenciales.

Además, la relación entre estilos puede responder en parte al hecho de compartir su posición en uno de los ejes (coerción). Cabría la posibilidad de que sea difícil para los informantes diferenciar entre la expresión abierta o encubierta de la coerción. Quizás la susceptibilidad a los comportamientos agresivos, debido al malestar y rechazo que generan, haga que algunas de sus expresiones sutiles sean percibidas de modo directo.

El perfil relativamente difuso del *estilo pasivo-agresivo* también se pone de manifiesto en el hecho de que uno de los ítems creados para evaluar el *estilo pasivo*: “creo que en ocasiones me da la razón para no llevarme la contraria, aunque realmente no esté de acuerdo” finalmente ha quedado incluido en esta dimensión. Lo mismo le ocurre a Carrasco (1996) en la creación del ASPA.

Los *estilos asertivo* y *agresivo* son los dominantes en mayor porcentaje de sujetos (65,63% y 13,19%, respectivamente). Lamentablemente, no se ha encontrado literatura que compare la prevalencia de los cuatro tipos de interacción, más allá de los resultados obtenidos por DeGiovanni (1978), que también encuentra una preponderancia del *estilo asertivo* (84%).

Atendiendo a los valores medios⁸ globales de las puntuaciones en el conjunto de ítems de cada estilo, son las conductas *asertivas* y *pasivas* las más frecuentes, coincidiendo con los hallazgos

⁸ Los valores medios son indicativos de la prevalencia de los diferentes tipos de **conductas** (independientemente del estilo dominante en los sujetos), mientras que los porcentajes anteriores indican la preponderancia de cada **estilo**.

de DeGiovanni (1978), mientras que las *agresivas* son las menos habituales. Este resultado puede relacionarse con la deseabilidad social en las respuestas, ya que son estos los dos tipos de comportamientos socialmente más deseables. Esta afirmación es respaldada por los resultados de DeGiovanni (1978), que encuentra una relación significativa entre ambos estilos y la puntuación en deseabilidad social, de signo positivo para el *estilo asertivo* y de signo negativo para el *estilo agresivo*. Estos resultados apuntan la importancia de analizar la influencia de la deseabilidad social en futuras investigaciones.

Aunque algunos trabajos previos habían mostrado problemas para diferenciar entre el *estilo agresivo* y el *estilo asertivo* (DeGiovanni, 1978; DeGiovanni y Epstein, 1978; Thompson y Berenbaum, 2011), en nuestra escala estos se encuentran claramente diferenciados, siendo evaluados por ítems independientes que solo presentan una saturación significativa en su factor. Del mismo modo, la correlación entre ambas escalas es negativa ($r = -.64$), lo que confirma las diferencias en contenido. Cabe señalar que se trata de los dos factores que presentaron una conformación más consistente a lo largo de los distintos análisis factoriales y con mayor poder explicativo, coincidiendo con los resultados de Carrasco (1996).

En todo caso, la escala desarrollada en este trabajo proporciona cuatro puntuaciones independientes. Ello implica que altas puntuaciones en un estilo no suponen necesariamente bajas puntuaciones en los demás. En nuestra muestra, resultó frecuente que altas puntuaciones en *asertividad* se acompañasen de conductas *pasivas*, mientras que las conductas *agresivas* se daban en mayor medida conjuntamente con las *pasivo-agresivas*.

El hecho de que el *estilo asertivo* coexista con conductas *pasivas* supone una evidencia a favor de la necesidad de una escala que evalúe los cuatro estilos comunicativos, dada la posible combinación de conductas socialmente habilidosas con las que no lo son. No existe literatura que aporte datos concretos en torno a la combinación de los cuatro tipos de comunicación, si bien distintos autores han señalado que las personas no disponen de un estilo único, sino que pueden elegir diferentes estilos en diferentes situaciones (Dasgupta, Suar y Singh, 2013; Estanqueiro, 2006; Paterson, 2000), mostrando conductas de una combinación estilos (Castanyer, 2000).

La escala desarrollada (*Escala de Estilos Comunicativos del/la Supervisor/a, EECS*) presenta altos niveles de fiabilidad en todas sus subescalas, tanto a través de alfa de Cronbach como del análisis de dos mitades. Podemos decir así que los ítems se agrupan de forma homogénea en cada uno de los factores o estilos comunicativos establecidos, y que los evalúan correctamente. Se

confirma también una adecuada validez de constructo. No se han realizado otras pruebas que permitan comprobar la validez convergente o discriminante. En futuras investigaciones, sería interesante administrar la nueva escala junto con otras, con objeto de contrastar las puntuaciones obtenidas.

En cuanto a las implicaciones de este trabajo, los resultados presentan relevancia desde el punto de vista teórico, al aportar evidencia empírica que respalda la necesidad de instrumentos que evalúen los estilos comunicativos de forma multifactorial, incluyendo el *estilo pasivo-agresivo*, tan solo referido en las revisiones de unos pocos autores (Carrasco, 1996; Castanyer, 2000; DeGiovanni, 1978, Del Greco, 1983; García y Magaz, 2011 y Paterson, 2000). Los resultados apoyan así las afirmaciones de Del Greco (1983) acerca de la adecuación de los modelos bidimensionales en contraposición con los unidimensionales.

Por otro lado, los datos tienen interés a nivel práctico, dado que se trata de un instrumento que evalúa un aspecto fundamental para el progreso económico de las organizaciones y la satisfacción y calidad de vida de los/as trabajadores/as. La literatura científica existente, reseñada en apartados previos, resalta reiteradamente la importancia de las relaciones comunicativas jefe-empleado, así como las consecuencias negativas derivadas de la utilización de un estilo inadecuado.

La *Escala de Estilos Comunicativos del/la Superior/a (EECS)* permite evaluar las interacciones jefes-subordinados, y establecer la necesidad de un entrenamiento adecuado cuando se detecten patrones disfuncionales, mejorando de esta forma la satisfacción y motivación de los trabajadores. Puede utilizarse igualmente para evaluar los resultados de las intervenciones.

La aplicación regular de la EECS puede también ser útil para hacer conscientes a los supervisores de los estilos comunicativos que utilizan, dado que con frecuencia, como afirman Dasí y Martínez-Vilanova (2007), no son conscientes de estar utilizando un estilo de interacción perjudicial.

A pesar de los resultados reseñados, y de su utilidad potencial, este estudio presenta una serie de limitaciones que se deben de tener en consideración de cara a futuras investigaciones.

En primer lugar, la muestra empleada no es representativa, por lo que se debe comprobar si se reproducirían los mismos resultados con una muestra representativa de la población activa gallega, para la que no existe hasta la actualidad un instrumento validado específico de evaluación de los estilos comunicativos del/la jefe/a. Esta representatividad también permitiría analizar de manera fiable la relación de los estilos con diversas variables sociodemográficas. Disponer de un

baremo permitiría comparar los estilos comunicativos de los/as encuestados/as con los de la población de referencia. La elaboración de este puede ser una tarea a realizar en futuros trabajos. Dado que se han encontrado diferencias culturales en el modo de comunicarse (Hargie y Dickson, 2004), consideramos que los baremos deben elaborarse sobre la población gallega. Apoyándonos en las diferencias recogidas en función de la edad (Kimble, Marsh y Kiska, 1984; Rodríguez, Johnson y Combs, 2001; Turner, 1992), consideramos adecuado establecer una diferenciación en función de ésta. La controversia en torno a las diferencias por sexo (Bugelova, 2000; Cook y Glass, 2014; Wilkins y Anderson, 1991) no exige tal distinción, aunque ésta se recomienda debido a su posible interacción con la edad (Onyeizbugbo, 2003).

En segundo lugar, dado que la asertividad es una conducta aprendida (Castanyer, 2000; Güel, 2005; Naranjo, 2008), sería de interés evaluar el tiempo que el/la jefe/a lleva ejerciendo como tal. En este trabajo sólo recogimos el tiempo que el/la empleado/a lleva con su supervisor/a. En el futuro también sería interesante analizar si la posición jerárquica que ocupa el/la superior o el sector laboral en el que realiza su actividad influyen en el estilo comunicativo, aspecto que todavía no ha sido abordado.

En tercer lugar, hubiese sido interesante evaluar el estilo de comunicación de los/as empleados/as, dado que como resalta De Giovanni (1978), en toda interacción social el comportamiento de los interlocutores es interdependiente. Es posible que el estilo del/la supervisor/a guarde relación con el del/la trabajador/a. Este aspecto debería ser contemplado en trabajos futuros.

También sería interesante evaluar la relación existente entre el estilo del/la jefe/a y el nivel de satisfacción de los/as trabajadores/as, pues son numerosos los estudios (Bergeruelo, 2011; Steele y Plenty, 2015) que resaltan la influencia de una comunicación organizacional adecuada en la satisfacción de los empleados/as y, en consecuencia, en su rendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberti, R. E., y Emmons, M. L. (1970). *Your Perfect Right: A guide to assertive behavior*. San Luis Obispo, CA: Impact Publishers.
- Alsayed, A. K., Motaghi, M. H., y Osman, I. B. (2012). The relationship between communication satisfaction and performance indicators in Palestinian governmental organization. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(11), 1-9.
- Ames, D. R. (2008). In search of the right touch: Interpersonal assertiveness in organizational life. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 381-385.
- Ames, D. R., y Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307-324.
- Ballester, R., y Gil, M. D. (2002). *Habilidades sociales: Evaluación y tratamiento*. Madrid: Síntesis.
- Bandeira, M., Quaglia, M. A. C., da Silva, L., Ferreira, T. L., y de Souza, G. G. (2005). Comportamento assertivo e a sua relação com ansiedade, locus de controle e auto-estima em estudantes universitarios. *Estudos de Psicologia*, 22(2), 111-121.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Bugelova, T. (2000). Comparative analysis of communication skills of university students and median level executives in relation to career orientation. *Studia Psychologica*, 42(3), 273-276.
- Burke, R. J., y Wilcox, D. S. (1969). Effects of different patterns and degrees of openness in superior-subordinate communication on subordinate job satisfaction. *Academy of Management*, 12(3), 319-326.
- Caballo, V. E. (1987). Evaluación de las habilidades sociales. En R. Fernández-Ballesteros y J. A. Carrobes (Eds.), *Evaluación conductual: Metodología y aplicaciones* (pp. 553-595). Madrid: Pirámide.

- Caballo, V. E. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo Veintiuno.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., y Sager, C. E. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carrasco, M. J. (1996). *ASPA, cuestionario de asertividad en la pareja: manual*. Madrid: TEA.
- Carrasco, S., y Alegre, M. (2008). *El poder de ser más claro: nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional*. La Coruña: Netbiblo.
- Carrière, J., y Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Castanyer, O. (2000). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Cawood, D. (2005). *Técnicas asertivas de dirección de personal*. Madrid: Deusto.
- Cook, A., y Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91-103.
- Corcoran, K. (1987). *Measures for clinical practice: A sourcebook*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dansereau, F., y Markham, S. E. (1987). Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts y L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 343-388). Newbury Park, CA: Sage.
- Dasgupta, S. A., Suar, D., y Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviors. *Employee Relations*, 35(2), 173-199.
- Dasí, F., y Martínez-Vilanova, R. (2007). *Habilidades de comunicación para directivos*. Madrid: Esic.

- De la Peña, V., Hernández, E., y Rodríguez, F. J. (2003). Comportamiento asertivo y adaptación social: Adaptación de una escala de comportamiento asertivo (CABS) para escolares de enseñanza primaria (6-12 años). *Revista Electrónica de Metodología Aplicada* 8(2), 11-25.
- DeGiovanni, I. S. (1978). *Development and validation of an Assertiveness Scale for Couples* (Tesis doctoral). The State University of New York, Buffalo.
- DeGiovanni, I. S., y Epstein, N. (1978). Unbinding assertion and aggression in research and clinical practice. *Behavior Modification*, 2(2), 173-192.
- Del Greco, L. (1983). The Del Greco Assertive Behavior Inventory. *Journal of Behavioral Assessment*, 5(1), 49-63.
- Deluty, R. H. (1979). Children's Action Tendency Scale: A self-report measure of aggressiveness, assertiveness, and submissiveness in children. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 47(6), 1061-1071.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Estanqueiro, A. (2006). *Principios de comunicación interpersonal: para saber tratar con las personas*. Madrid: Narcea.
- Fernández, C. (2006). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fix, B., y Sias, P. M. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports*, 23(1), 35-44.
- Froján, M. X. (1998). Asertividad laboral: los problemas de una jefa que no sabe serlo. En M. F. Froján (Coord.), *Consultoría conductual: terapia psicológica breve* (pp. 169-189). Madrid: Pirámide.
- Gambrill, E. D., y Richey, C. A. (1975). An assertion inventory for use in assessment and research. *Behavior Therapy*, 6(4), 550-561.
- García, E. M., y Magaz, A. (1992). *ADCA-I: Escala de evaluación de la asertividad*. Madrid: Albor-Cohs.
- García, E. M., y Magaz, A. (2000). *EMHAS: Escala Magallanes de Hábitos Asertivos*. Madrid: Albor-Cohs.

- García, E. M., y Magaz, A. (2011a). *ADCA: Autoinforme de Actitudes y Valores en las Interacciones Sociales*. Bilbao: Editorial Albor-Cohs.
- García, E., y Magaz, A. (2011b). *EMHAS: Escala Magallanes de Hábitos Asertivos*. Bilbao: Editorial Albor-Cohs.
- Gay, C., Mahony, M., y Graves, J. (2005). *Best practices in employee communication: A study of global challenges and approaches*. San Francisco, CA: IABC Research Foundation.
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Barcelona: Obelisco.
- Giri, V. N., y Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143
- Godoy, A., Gavino, A., Blanco, J. M., Martorell, M. C., Navarro, A. M., y Silva, F. (1993). EA: Escala de Asertividad. En F. Silva y M. C. Martorell (Eds.), *EPIJ. Evaluación infanto-juvenil* (pp. 141-174). Madrid: MEPSA.
- Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, 26(8), 737-752.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G., y Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. En J. F. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Gray, J., y Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Güel, M. (2005). *¿Por qué he dicho blanco si quería decir negro?: técnicas asertivas para el profesorado y formadores*. Barcelona: Graó.
- Hargie, O., y Dickson, D. (2004). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice*. Londres: Routledge.
- Harris, T. E., y Nelson, M. D. (2008). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment*. Nueva York, NY: Lawrence Erlbaum.

- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., y Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245.
- Infante, D. A., y Gorden, W. I. (1985). Superior's argumentativeness and verbal aggressiveness as predictors of subordinates' satisfaction. *Human Communication Research*, 12(1), 117-125.
- Iraurgi, I., Sanz, M., y Martínez- Pampliega, A. (2009). Adaptación y estudio psicométrico de dos instrumentos de pareja: Índice de Satisfacción Matrimonial y Escala de Inestabilidad Matrimonial. *Revista IIPSI*, 12(2), 177-192.
- Kern, J. M. (1982). Predicting the impact of assertive, empathic-assertive, and non-assertive behavior: The assertiveness of the asserter. *Behavior Therapy*, 13(4), 486-498.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kimble, C. E., Marsh, N. B., y Kiska, A. C. (1984). Sex, age, and cultural differences in self-reported assertiveness. *Psychological Reports*, 55(2), 419-422.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., y Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A meta-analytic evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 20(10), 1-31.
- Lee, H. J. (2014). Relations of children's proactive and reactive assertiveness to peer acceptance: Moderating effects of social interest. *Psychological Reports*, 114(3), 913-926.
- Lee, D. Y., Hallberg, E., Slemon, A. G., y Haase, R. F. (1985). An Assertiveness Scale for Adolescents. *Journal of Clinical Psychology*, 41(1), 51-57.
- Li, A. N., y Liao, H. (2014). How Leader-Member Exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 847-866.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
- Ma, Z., y Jaeger, A. M. (2010). A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation outcomes in Canada and China. *Cross Cultural Management*, 17(4), 333-346.

- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Madlock, P. E., y Kennedy-Lightsey, C. (2010). The effects of supervisor's verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42-62.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Mattelart, A. (2005). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- McIntosh, R. C., Ironson, G., Antoni, M., Fletcher, M. A., y Schneiderman, N. (2016). Alexithymia, assertiveness and psychosocial functioning in HIV: Implications for medication adherence and disease severity. *AIDS and Behavior*, 20(2), 325-338.
- McPhee, R. D., y Tompkins, P. K. (1985). *Organizational Communication: Traditional themes and new directions*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mesa, J., García, D., Betancort, M., y Segura, M. (2013). Psychometric properties of the Spanish version of the Children Assertive Behavior Scale. *The Spanish Journal of Psychology*, 16(1), 1-8.
- Michelson, L., Sugai, P., Wood, R. P., y Kazdin, A. E. (1987). *Las habilidades sociales en la infancia: evaluación y tratamiento*. Barcelona: Martínez Roca.
- Michelson, L., y Wood, R. (1982). Development and psychometric properties of the Children's Assertive Behavior Scale. *Journal of Behavioral Assessment*, 4(1), 3-13.
- Naranjo, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-27.
- Neves, P., y Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- Ocampo, N., y Vázquez, S. (2005). *Método de comunicación asertiva: el método que acerca a las personas*. México: Trillas.
- Onyeizugbo, E. U. (2003). Effects of gender, age, and education on assertiveness in a Nigerian sample. *Psychology of Women Quarterly*, 27(1), 12-16.
- Paterson, R. J. (2000). *The assertiveness workbook: How to express your ideas and stand up for yourself at work and in relationships*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.

- Peccei, R., y Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Rathus, S. A. (1973). A 30-item schedule for assessing assertive behavior. *Behavior Therapy*, 4(3), 398-406.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., y Davis, L. M. (1982). Individual differences among employees, management communication style, and employee satisfaction: Replication and extension. *Human Communication Research*, 8(2), 170-188.
- Robbins, S. P., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Roca, E. (2007). *Cómo mejorar tus habilidades sociales: programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional*. Valencia: ACDE.
- Rodríguez, G., Johnson, S. W., y Combs, D. C. (2001). Significant variables associated with assertiveness among Hispanic college women. *Journal of Instructional Psychology*, 28(3), 184-190.
- Steele, G. A., y Plenty, D. (2015). Supervisor-subordinate communication competence and job and communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 294-318.
- Tavakoli, S., Lumley, M. A., Hijazi, A. M., Slavin-Spenny, O. M., y Parris, G. P. (2009). Effects of assertiveness training and expressive writing on acculturative stress in international students: A randomized trial. *Journal of Counseling Psychology*, 56(4), 590-596.
- Thompson, R. J., y Berenbaum, H. (2011). Adaptive and Aggressive Assertiveness Scales (AAA-S). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 33(3), 323-334.
- Tsai, M. T., Chuang, S. S., y Hsieh, W. P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37(6), 825-834.

- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Turner, B. F. (1992). Gender differences in old age in ratings of aggression/assertiveness. *Current Psychology, 11*(2), 122-127.
- Van-der Hofstadt, C. J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Varona, F. (1996). Conceptualization and management of communication satisfaction and organisational commitment in three Guatemalan organisations. *The Journal of Business Communication, 33*(2), 111-140.
- Varona, F. (2007). *Multicultural management: la comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa*. La Coruña: Netbiblo.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., y Goldman, B. M. (2011). How Leader-Member Exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology, 64*(3), 739-770.
- Watzlawick, P., Beavin, J., y Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., y Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management, 40*(1), 82-111.
- Wilkins, B. M., y Andersen, P. A. (1991). Gender differences and similarities in management communication: A meta-analysis. *Management Communication Quarterly, 5*(1), 6-35.
- Wińska, J. (2010). Influence of superior-subordinate communication on employee satisfaction. *Journal of Positive Management, 1*(1), 110-124.
- Wolpe, J. (1990). *The practice of behavior therapy*. Nueva York, NY: Pergamon.
- Wood, R., Michelson, L., y Flynn, J. (1978). *Assessment of assertive behavior in elementary school children*. Trabajo presentado en la convención anual de la Association for Advancement of Behavior Therapy, Chicago, IL.

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Un modelo bidimensional de la asertividad para explicar los cuatro estilos de respuesta (adaptado de DeGiovanni, 1978)	8
<i>Figura 2.</i> Los cuatro estilos comunicativos de acuerdo con los niveles de Auto y Hetero-Asertividad (adaptado de García y Magaz, 2011a).....	10

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Distribución de las profesiones de los/as encuestados/as (siguiendo la CNO-11)	21
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Tres estilos de respuesta</i> (adaptado de Caballo, 1993).....	7
Tabla 2. <i>Instrumentos existentes para la evaluación de los 3 o 4 estilos de comunicación interpersonal (Parte 1: descripción)</i>	17
Tabla 3. <i>Instrumentos existentes para la evaluación de los 3 o 4 estilos de comunicación interpersonal (Parte 2: propiedades psicométricas)</i>	18
Tabla 4. <i>Rangos de edad de los/as empleados/as (encuestados/as) y supervisores/as</i>	22
Tabla 5. <i>Tasas de respuesta</i>	25
Tabla 6. <i>Puntuaciones obtenidas en cada subescala de la EECS</i>	27
Tabla 7. <i>Prueba T de Student para muestras independientes sobre los ítems de la subescala de Estilo Asertivo</i>	29
Tabla 8. <i>Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes sobre los ítems de la subescala de Estilo Pasivo</i>	29
Tabla 9. <i>Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes sobre los ítems de la subescala de Estilo Agresivo</i>	30
Tabla 10. <i>Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes sobre los ítems de la subescala de Estilo Pasivo-Agresivo</i>	30

Tabla 11. <i>Correlación ítem-escala para cada una de las 4 subescalas, obtenida a partir del análisis de la consistencia interna con α de Cronbach</i>	31
Tabla 12. <i>Análisis factorial 1: varianza explicada por los 48 ítems en los 7 factores significativos</i>	33
Tabla 13. <i>Análisis factorial 2: varianza explicada por los 39 ítems en los 6 factores significativos</i>	35
Tabla 14. <i>Consistencia interna a partir de α de Cronbach en cada una de las cuatro subescalas, en diferentes momentos en base a la eliminación progresiva de ítems</i>	36
Tabla 15. <i>Análisis factorial 3: varianza explicada por los 36 ítems en los 6 factores significativos</i>	38
Tabla 16. <i>Análisis factorial 4: varianza explicada por los 35 ítems en los 5 factores significativos</i>	38
Tabla 17. <i>Escala final: estructura dimensional, estadísticos descriptivos y consistencia interna</i>	39
Tabla 18. <i>Correlaciones bivariadas entre las cuatro subescalas finales</i>	40

ANEXOS

ANEXO A: Presentación y escala de 115 ítems administrada a la muestra

Desde la facultad de Psicología de la Universidad de Santiago de Compostela se está realizando una investigación, para tratar de averiguar con qué frecuencia las personas que ocupan un puesto de mando en las organizaciones realizan determinados comportamientos a la hora de relacionarse con sus subordinados/as.

Dada la importancia que tienen las relaciones superior-subordinado para el buen funcionamiento de las organizaciones, solicitamos su colaboración en esta investigación. Para ello, le pedimos que conteste a una serie de preguntas sobre el comportamiento de **SU JEFE/A INMEDIATO/A.**

Cubrir este test le llevará aproximadamente 10-15 minutos. Sus respuestas serán anónimas, por lo que no debe poner en ningún momento su nombre. Del mismo modo, se garantiza la confidencialidad de los datos obtenidos. Éstos serán utilizados exclusivamente para los fines a los que se dirige la investigación y sólo podrán ser consultados por las personas que la llevan a cabo.

Cuando cubra este test, es importante que conteste a **TODAS** las preguntas y no deje ninguna en blanco.

Sin más, le agradecemos de antemano su colaboración.

Por favor, para terminar, RELLENE LOS SIGUIENTES DATOS:

Edad: ____ años

Sexo: Hombre Mujer

Estado civil: _____

Estudios: Sin estudios

Primarios

Secundarios

Universitarios

Profesión: _____

Tiempo con el jefe/a actual: _____

Edad de su jefe/a: ____ años

Sexo de su jefe/a: Hombre Mujer

Las siguientes afirmaciones se refieren a diferentes conductas que puede llevar a cabo un/a jefe/a en el trabajo. Por favor, responda si los comportamientos que se detallan en cada una de ellas son propios de **SU JEFE/A INMEDIATO/A**, indicando la frecuencia con que actúa de dicho modo. Para ello, en cada afirmación, señale **1** si SU jefe/a nunca se comporta así y **5** si siempre lo hace, empleando los demás números para frecuencias intermedias.

1 = Nunca 2 = Pocas veces 3 = La mitad del tiempo 4 = Muy a menudo 5 = Siempre

Recuerde: responda a TODAS las preguntas y no deje ninguna en blanco.

1. Cuando le pregunto acerca de mi trabajo, me dice su opinión sincera (tanto si es positiva como si es negativa)	1	2	3	4	5
2. La gente se aprovecha de él/ella	1	2	3	4	5
3. Si tengo algún problema en el trabajo, evito decírselo porque sé que se va a cabrear	1	2	3	4	5
4. Cuando le pido un cambio en el horario (necesito llegar un poco más tarde, salir antes, faltar un día,...) no me dice que no, pero me da largas	1	2	3	4	5
5. Me da indicaciones claras, precisas y coherentes	1	2	3	4	5
6. No es capaz de decir NO a peticiones que pueden perjudicar a la empresa	1	2	3	4	5
7. Monopoliza las conversaciones	1	2	3	4	5
8. Aunque le molestase que saliéramos a fumar, diría que no le importa pero trataría de que no lo hiciésemos insistiendo en que hay mucho trabajo y tenemos que darnos prisa	1	2	3	4	5
9. Cuando no está contento/a con mi trabajo, me lo dice tranquilamente	1	2	3	4	5
10. Cuando tiene que comunicarnos algo malo, prefiere recurrir a un correo, un comunicado o una tercera persona en lugar de darnos la noticia directamente	1	2	3	4	5
11. Cuando no entiendo a la primera una indicación suya, se cabrea	1	2	3	4	5
12. Afirma que no le importa que un día llegue tarde si después recupero el tiempo, pero trata de que llegue puntual mostrando "malas caras" cuando esto ocurre	1	2	3	4	5
13. Si un día necesito llegar tarde al trabajo por motivos muy justificados, sé que reaccionará de modo comprensivo	1	2	3	4	5
14. Cuando me quejo, no sabe qué responder	1	2	3	4	5
15. Si le dijera que no voy a acabar mi trabajo a tiempo, se enfadaría y me gritaría	1	2	3	4	5
16. Consigue que continúe trabajando más allá de mi horario afirmando que de ese modo al día siguiente no tendré tanta carga de trabajo, cuando la verdadera razón es que de ese modo al día siguiente podrá encargarme una nueva tarea	1	2	3	4	5

Elaboración de una escala de evaluación de los estilos de comunicación interpersonal

17. Aunque esté disgustado/a por el comportamiento de algún/a empleado/a, intenta ocultarlo	1	2	3	4	5
18. No tiene problemas para felicitar a sus empleados/as cuando piensa que han hecho bien su trabajo	1	2	3	4	5
19. Dice Sí a todo lo que le piden, aunque no sea bueno para la empresa	1	2	3	4	5
20. Cuando tengo una idea contraria a la suya sobre el modo de realizar una tarea, sugiere que lo discutamos y busquemos un acuerdo	1	2	3	4	5
21. Evito quejarme, ya que siempre responde cabreado/a y elevando el tono de voz	1	2	3	4	5
22. Consigue que termine haciendo tareas que no se corresponden con mi puesto, sin pedírmelo directamente	1	2	3	4	5
23. No tiene problemas para pedirnos ayuda, si la necesita	1	2	3	4	5
24. Puedo pedirle lo que quiera, porque es incapaz de negarme nada	1	2	3	4	5
25. Cuando hago mal mi trabajo, me llama la atención a gritos	1	2	3	4	5
26. Para averiguar si estamos en desacuerdo con alguna de las órdenes que ha dado, en lugar de preguntarlo directamente, manipula la conversación hasta que obtiene la información que quiere	1	2	3	4	5
27. Cuando está enfadado por cualquier motivo, se muestra hostil con los/as empleados/as y dice cosas de las que luego se arrepiente	1	2	3	4	5
28. Cuando cree que nuestro ritmo de trabajo es demasiado lento, nos pide que apuremos sin faltarnos al respecto	1	2	3	4	5
29. Trata de evitar enfrentamientos con sus empleados/as, aunque ello suponga aceptar situaciones con las que no está de acuerdo	1	2	3	4	5
30. Cuando se enfada, llega a insultarnos y emplear términos despectivos	1	2	3	4	5
31. Me convence de que cambie mi modo de hacer las tareas, afirmando que así las haré con menor esfuerzo, cuando en realidad el motivo es que seré más rápido/a y por lo tanto realizaré mayor cantidad de trabajo	1	2	3	4	5
32. Si le pidiera un cambio de turno que él/ella considera que no está justificado, sería capaz de denegármelo	1	2	3	4	5
33. Aunque realice mal mi trabajo, no me dice nada	1	2	3	4	5
34. Da las órdenes de forma tajante, sin permitir que nadie discrepe o realice ningún comentario	1	2	3	4	5
35. Cuando debate sobre un tema en el que tiene una opinión contraria a la de los demás, expone calmadamente sus ideas	1	2	3	4	5

Elaboración de una escala de evaluación de los estilos de comunicación interpersonal

36. Cuando se le presenta un problema que no sabe cómo resolver, en lugar de admitirlo, dice que lo resolveremos conjuntamente porque confía en nuestra capacidad	1	2	3	4	5
37. No tiene problemas para debatir con sus empleados/as la mejor opción a seguir	1	2	3	4	5
38. No es capaz de hacer cumplir sus órdenes	1	2	3	4	5
39. Cuando da una orden, advierte a continuación de las sanciones que tendrán lugar si ésta se incumple	1	2	3	4	5
40. Cuando tomamos una decisión por consenso, finge no tener ninguna preferencia, pero en realidad sí la tiene y trata de convencer a los demás de sus ventajas para que apoyen su decisión	1	2	3	4	5
41. Cuando nos consulta algo, es capaz de exponer su opinión como una más, sin tratar de imponerla	1	2	3	4	5
42. Es incapaz de comunicarnos una noticia desagradable	1	2	3	4	5
43. Establece normas y da órdenes sin contar nunca con la opinión de los demás	1	2	3	4	5
44. A la hora de repartir las tareas, finge darnos la posibilidad de elegir, pero en realidad termina distribuyéndolas como él/ella considera más pertinente	1	2	3	4	5
45. Si llegase tarde al trabajo continuamente, me llamaría la atención	1	2	3	4	5
46. Le cuesta dar órdenes	1	2	3	4	5
47. Con él/ella "pagamos justos por pecadores"	1	2	3	4	5
48. Cuando recibe comentarios críticos, intenta ignorarlos	1	2	3	4	5
49. Cuando le pregunto de qué modo prefiere que haga una tarea, afirma no tener ninguna preferencia, pero hace que su verdadera elección parezca la más atractiva para que realice la tarea como él/ella quiere	1	2	3	4	5
50. Cuando detecta un problema en la dinámica de trabajo, es capaz de decírnoslo.	1	2	3	4	5
51. Prefiere que haga mal mi trabajo y me dé cuenta de mi error por mí mismo/a antes de tener que decírmelo él/ella	1	2	3	4	5
52. No permite que le critiquen, respondiendo con nerviosismo e irritabilidad	1	2	3	4	5
53. No me dice directamente que está cabreado/a, pero me lo muestra de otras maneras	1	2	3	4	5
54. Si recibiera una queja por parte de un/a cliente debido al mal trabajo de un/a empleado/a, se lo diría a éste/a sin alterarse	1	2	3	4	5
55. Me diría que no pasa nada si salgo antes de trabajar, aunque en realidad esto le molestase	1	2	3	4	5
56. Se cabrea cuando alguien expresa opiniones contrarias a las suyas	1	2	3	4	5

Elaboración de una escala de evaluación de los estilos de comunicación interpersonal

57. Cuando da una orden y nadie le presta atención, se aparta y deja de hablarnos cuando nos dirigimos a él/ella, contestando con monosílabos, sabiendo que de este modo nos percataremos de que está enfadado/a y cambiaremos nuestro comportamiento	1	2	3	4	5
58. Me felicitaría si mejorara algún aspecto de mi trabajo o corrigiera algo que antes realizaba de modo incorrecto	1	2	3	4	5
59. Cuando hay que realizar una tarea que a nadie le agrada, prefiere hacerla él/ella mismo/a en lugar de encargársela a otro/a, por miedo a las protestas	1	2	3	4	5
60. Cuando le llevo la contraria, eleva su tono de voz y no me deja hablar	1	2	3	4	5
61. Cuando le pido introducir alguna novedad en la realización de mi trabajo con la que no está de acuerdo, no deniega mi petición, pero sabotea mis intentos poniendo todo tipo de dificultades	1	2	3	4	5
62. Si considera que el modo en que un/a empleado/a se dirige a él/ella no es el correcto, se lo dice sin alterarse	1	2	3	4	5
63. Deja que le convenzan de una determinada idea con facilidad, aunque en el fondo sepa que no es la apropiada	1	2	3	4	5
64. Cuando da una orden y no la sigo, insiste de nuevo	1	2	3	4	5
65. Cuando le pregunto una duda sobre el modo de realizar mi trabajo, responde cabreado/a	1	2	3	4	5
66. Cuando me quejo, dice que lo solucionará tan rápido como sea posible, pero en realidad desatiende mi petición y en los días posteriores me evita	1	2	3	4	5
67. Si toma una decisión errónea, es capaz de reconocerlo	1	2	3	4	5
68. Cuando nos consulta algún aspecto, finge estar de acuerdo con la opinión de la mayoría	1	2	3	4	5
69. Cuando surge un problema, recurre a las amenazas para que lo resolvamos con rapidez	1	2	3	4	5
70. Consigue que realice las tareas menos agradables, afirmando que son las de mayor dificultad o responsabilidad y que confía en mí, cuando el único motivo es que necesita que alguien las haga, independientemente de quien sea	1	2	3	4	5
71. Si alguien incumple las reglas en el trabajo, le llama la atención	1	2	3	4	5
72. A veces parece que otra persona ocupa su papel, ya que se limita a aceptar sugerencias en lugar de asumir el mando	1	2	3	4	5
73. Cuando da un comunicado, evita que después se hagan preguntas	1	2	3	4	5
74. Cuando le pido un día libre para hacer alguna actividad que quiero, acepta mi petición, sabiendo de antemano que en los días previos me comunicará que hay mucha carga de trabajo y sería conveniente que fuese a trabajar ese día	1	2	3	4	5

Elaboración de una escala de evaluación de los estilos de comunicación interpersonal

75. Si los/as empleados/as estuviéramos descontentos/as con respecto a una decisión que ha tomado, preguntaría directamente nuestra opinión en lugar de alterarse	1 2 3 4 5
76. No es capaz de llamar la atención a un/a empleado/a, aun cuando tenga razones claras para hacerlo	1 2 3 4 5
77. Cuando tiene que tomar una decisión por consenso, discute hasta que consigue imponer su idea	1 2 3 4 5
78. Cuando necesita pedirme un favor, en lugar de decir que él/ella saldrá favorecido, afirma que me está ofreciendo una oportunidad que me permitirá a mí salir beneficiado/a	1 2 3 4 5
79. Si estoy preocupado/a o agobiado/a en el trabajo, suele darse cuenta e intenta prestarme ayuda y apoyo	1 2 3 4 5
80. Cuando le digo algo con lo que no está de acuerdo, se pone nervioso/a al tener que exponer su propia opinión	1 2 3 4 5
81. Cuando hago un comentario que le incomoda, me grita	1 2 3 4 5
82. Dado que las horas extras son voluntarias, diría que no tenemos obligación de quedarnos más allá de nuestro horario, pero intentaría convencernos poniendo malas caras a los/as que no se quedan e insinuando que los/as que rechazan quedarse a ayudar no están comprometidos/as con la empresa	1 2 3 4 5
83. Cuando detecta un conflicto entre sus empleados/as, recurre al diálogo para solucionarlo	1 2 3 4 5
84. Cuando recibe un elogio o reconocimiento, se pone nervioso/a	1 2 3 4 5
85. Si en un momento de tensión yo emplease un tono de voz elevado, él/ella trataría de gritar más que yo	1 2 3 4 5
86. Nunca se queja por nada, aunque tenga razones para ello	1 2 3 4 5
87. Cuando hago algo que no le gusta, no me dice nada al respecto, pero sin embargo incrementa mi carga de trabajo	1 2 3 4 5
88. Escucha las propuestas que realizamos sus empleados/as, tratando de incorporarlas a nuestro trabajo diario, si eso nos hace mejorar	1 2 3 4 5
89. Cuando da órdenes, emplea un tono de voz muy bajo y evita mirar a los ojos	1 2 3 4 5
90. Se enfurece cuando le pido un cambio de turno o un día libre, aunque justifique que se debe a motivos razonables	1 2 3 4 5
91. Cuando hago algo que no le gusta, no me dice nada al respecto, pero rechaza las peticiones que le realizo posteriormente	1 2 3 4 5
92. Cuando le planteo una duda, responde calmadamente resolviéndola de manera sencilla y clara	1 2 3 4 5

93. Cuando da órdenes, emplea expresiones del tipo “me pregunto si podrías...”, “quizás podrías,...”, “¿te importaría mucho...?”	1	2	3	4	5
94. Cuando las cosas no salen como estaban planeadas, pierde los nervios y recurre a los gritos	1	2	3	4	5
95. Si ignora una orden suya, no dice nada, pero en lo sucesivo evita hablarme o lo hace con monosílabos	1	2	3	4	5
96. Cuando planteo una opinión contraria a la suya, la escucha atentamente y trata de valorarla	1	2	3	4	5
97. Cuando le comunico un imprevisto a última hora, actúa como si no le incomodase, aunque realmente esté molesto/a	1	2	3	4	5
98. Si le interrumpo mientras está hablando, vuelve a interrumpirme de nuevo y en un tono de voz más elevado	1	2	3	4	5
99. Cuando quiere pedirme un favor, me lanza indirectas en lugar de solicitármelo directamente	1	2	3	4	5
100. Si por algún motivo nos regaña injustamente, es capaz de reconocerlo y pedir disculpas	1	2	3	4	5
101. Creo que en ocasiones me da la razón para no llevarme la contraria, aunque realmente no esté de acuerdo	1	2	3	4	5
102. Cuando está tenso/a por algún motivo, responde de forma hostil a cualquier comentario	1	2	3	4	5
103. Cuando debato con él/ella un tema con el que no está de acuerdo, no me lo dice directamente, pero insinúa que mis ideas son estúpidas	1	2	3	4	5
104. Cuando está tenso/a o enfadado/a por algún motivo, trata de no “pagarlo” con los demás	1	2	3	4	5
105. Ante opiniones contrapuestas, siempre es él/ella el/la que cede	1	2	3	4	5
106. Cuando comete un error, en lugar de asumirlo adopta una actitud defensiva	1	2	3	4	5
107. Cuando le hablo en un momento que a él/ella no le viene bien, en lugar de decirme que está ocupado/a, contesta con monosílabos tratando de que deje de molestarle cuanto antes	1	2	3	4	5
108. Si le pidiese un cambio de vacaciones que no le viene bien a la empresa, me lo diría y trataría de buscar una fecha que sea buena para ambos/as	1	2	3	4	5
109. Si alguien se le queja por una decisión que ha tomado, amenaza con tomar medidas más duras si seguimos protestando	1	2	3	4	5
110. Aunque esté molesto/a con alguno de nuestros comportamientos, trata de ocultarlo	1	2	3	4	5
111. Cuando tengo algún incidente con el material de trabajo, se pone como una fiera	1	2	3	4	5

Elaboración de una escala de evaluación de los estilos de comunicación interpersonal

112. Cuando le hago una petición con la que no está de acuerdo, la acepta, pero posteriormente se queja y me lo echa en cara	1	2	3	4	5
113. Cuando surge un problema para el que necesita nuestra ayuda, lo expone claramente y nos solicita nuestra colaboración de un modo franco y directo	1	2	3	4	5
114. Si tuviera una idea que cree que no sería bien aceptada, evitaría plantearla	1	2	3	4	5
115. Cuando propongo algo con lo que no está de acuerdo, ataca mi idea	1	2	3	4	5

ANEXO B: Escala de Estilos Comunicativos del/la Supervisor/a (EECS).

Escala definitiva de 35 ítems

Las siguientes afirmaciones se refieren a diferentes conductas que puede llevar a cabo un/a jefe/a en el trabajo. Por favor, responda si los comportamientos que se detallan en cada una de ellas son propios de **SU JEFE/A INMEDIATO/A**, indicando la frecuencia con que actúa de dicho modo. Para ello, en cada afirmación, señale **1** si SU jefe/a nunca se comporta así y **5** si siempre lo hace, empleando los demás números para frecuencias intermedias

1 = Nunca 2 = Pocas veces 3 = La mitad del tiempo 4 = Muy a menudo 5 = Siempre

Recuerde: responda a TODAS las preguntas y no deje ninguna en blanco.

1. Cuando no entiendo a la primera una indicación suya, se cabrea	1	2	3	4	5
2. Cuando debate sobre un tema en el que tiene una opinión contraria a la de los demás, expone calmadamente sus ideas	1	2	3	4	5
3. Cuando me quejo, no sabe qué responder	1	2	3	4	5
4. Cuando da una orden y nadie le presta atención, se aparta y deja de hablarnos cuando nos dirigimos a él/ella, contestando con monosílabos, sabiendo que de este modo nos percataremos de que está enfadado/a y cambiaremos nuestro comportamiento	1	2	3	4	5
5. Evito quejarme, ya que siempre responde cabreado/a y elevando el tono de voz	1	2	3	4	5
6. Me felicitaría si mejorara algún aspecto de mi trabajo o corrigiera algo que antes realizaba de modo incorrecto	1	2	3	4	5
7. Cuando las cosas no salen como estaban planeadas, pierde los nervios y recurre a los gritos	1	2	3	4	5
8. Dice Sí a todo lo que le piden, aunque no sea bueno para la empresa	1	2	3	4	5
9. Cuando planteo una opinión contraria a la suya, la escucha atentamente y trata de valorarla	1	2	3	4	5
10. Cuando necesita pedirme un favor, en lugar de decir que él/ella saldrá favorecido, afirma que me está ofreciendo una oportunidad que me permitirá a mí salir beneficiado/a	1	2	3	4	5
11. Cuando hago mal mi trabajo, me llama la atención a gritos	1	2	3	4	5
12. Aunque esté molesto/a con alguno de nuestros comportamientos, trata de ocultarlo	1	2	3	4	5
13. Si toma una decisión errónea, es capaz de reconocerlo	1	2	3	4	5
14. Trata de evitar enfrentamientos con sus empleados/as, aunque ello suponga aceptar situaciones con las que no está de acuerdo	1	2	3	4	5

Elaboración de una escala de evaluación de los estilos de comunicación interpersonal

15. Cuando hago algo que no le gusta, no me dice nada al respecto, pero sin embargo incrementa mi carga de trabajo	1	2	3	4	5
16. Cuando le llevo la contraria, eleva su tono de voz y no me deja hablar	1	2	3	4	5
17. Si los/as empleados/as estuviéramos descontentos con respecto a una decisión que ha tomado, preguntaría directamente nuestra opinión en lugar de alterarse	1	2	3	4	5
18. Cuanto tengo algún incidente con el material de trabajo, se pone como una fiera	1	2	3	4	5
19. Es incapaz de comunicarnos una noticia desagradable	1	2	3	4	5
20. Si por algún motivo nos regaña injustamente, es capaz de reconocerlo y pedir disculpas	1	2	3	4	5
21. Cuando hago algo que no le gusta, no me dice nada al respecto, pero rechaza las peticiones que le realizo posteriormente	1	2	3	4	5
22. Cuando le pregunto una duda sobre el modo de realizar mi trabajo, responde cabreado/a	1	2	3	4	5
23. Cuando detecta un conflicto entre sus empleados/as, recurre al diálogo para solucionarlo	1	2	3	4	5
24. Le cuesta dar órdenes	1	2	3	4	5
25. Si ignora una orden suya, no dice nada, pero en lo sucesivo evita hablarme o lo hace con monosílabos	1	2	3	4	5
26. Cuando surge un problema, recurre a las amenazas para que lo resolvamos con rapidez	1	2	3	4	5
27. Escucha las propuestas que realizamos sus empleados/as, tratando de incorporarlas a nuestro trabajo diario, si eso nos hace mejorar	1	2	3	4	5
28. Cuando propongo algo con lo que no está de acuerdo, ataca mi idea	1	2	3	4	5
29. Deja que le convenzan de una determinada idea con facilidad, aunque en el fondo sepa que no es la apropiada	1	2	3	4	5
30. Cuando surge un problema para el que necesita nuestra ayuda, lo expone claramente y nos solicita nuestra colaboración de un modo franco y directo	1	2	3	4	5
31. Creo que en ocasiones me da la razón para no llevarme la contraria, aunque realmente no esté de acuerdo	1	2	3	4	5
32. Cuando hago un comentario que le incomoda, me grita	1	2	3	4	5
33. Cuando le planteo una duda, responde calmadamente resolviéndola de manera sencilla y clara	1	2	3	4	5
34. A veces parece que otra persona ocupa su papel, ya que se limita a aceptar sugerencias en lugar de asumir el mando	1	2	3	4	5
35. Cuando le hago una petición con la que no está de acuerdo, la acepta, pero posteriormente se queja y me lo echa en cara	1	2	3	4	5