

# PODIUM

Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física

DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES CIENTÍFICAS

Volumen 16  
Número 3

2021

Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca"

Director: Fernando Emilio Valladares Fuente

Email: fernando.valladares@upr.edu.cu

Artículo original

## Comunicación asertiva en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Provincial

### Assertive communication in managers of the Provincial School of Sport Initiation

### Comunicação asertiva nos gestores da Escola Provincial de Iniciação ao Esporte

Fausto Honorato Quintero<sup>1\*</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-1921-7659>

Orisel Quintero Ramírez<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-8480-2275>

Daniel Amador Miranda<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-0506-4823>

<sup>1</sup>Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [quinterohonorato@gmail.com](mailto:quinterohonorato@gmail.com)

**Recibido:** 03/09/2020.

**Aprobado:** 17/07/2021.

Cómo citar un elemento: Quintero, F., Quintero Ramírez, O., & Amador Miranda, D. (2021). Comunicación asertiva en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Provincial/Assertive communication in managers of the Provincial School of Sport Initiation. *PODIUM - Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 16(3), 731-742. Recuperado de <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/989>

## RESUMEN

La asertividad es una habilidad social clave para la promoción del desarrollo humano y la prevención de problemas psicosociales en los diversos ámbitos del desarrollo humano. El objetivo de este trabajo es determinar las características que asume la comunicación asertiva en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar "Ormani Arenado Llonch" de Pinar del Río. Se realizó un estudio observacional, descriptivo, transversal en el periodo comprendido entre abril y junio de 2018. Para ello, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, quedando conformada la muestra por 12 directivos.



Como métodos empíricos de obtención de información, se utilizaron: la observación, la Escala de Asertividad de Rathus y la entrevista semiestructurada. En la investigación, se mostró predominio de directivos que se encontraban entre los 50 y 60 años de edad (33 %) y que pertenecían al género masculino (67 %). Los cargos ocupados fueron fundamentalmente Subdirector en Formación Integral, Jefe de Grado y Jefe de Departamento (25 %). La totalidad de la muestra recibió cursos de superación de postgrado (100 %). Primaron los participantes que tenían entre 21 y 30 años de experiencia laboral. Prevalció el estilo comunicativo asertivo confrontativo (42 %). El desarrollo económico y social en la Cuba de hoy necesita de directivos que actúen alejados de posturas agresivas y egoístas; pero también que dejen atrás posturas acrílicas y pasivas, necesita de hombres y mujeres asertivos.

**Palabras clave:** Comunicación asertiva; Directivo; Escuela de Iniciación Deportiva Escolar.

## ABSTRACT

Assertiveness is a key social skill for the promotion of human development and the prevention of psychosocial problems in the various areas of human development. The aim of this paper is to determine the characteristics that assertive communication assumes in managers of the Sports Initiation School "Ormani Arenado Llonch" of Pinar del Río. An observational, descriptive, cross sectional study was conducted in the period between April and June 2018. For this purpose, a non-probabilistic convenience sampling was used, and the sample consisted of 12 managers. The empirical methods used to obtain information were: observation, the Rathus Assertiveness Scale and the semi-structured interview. It was shown a prevalence of managers between 50 and 60 years of age (33 %) and belonging to the male gender (67 %). The positions held were mainly Assistant Director in Integral Formation, Head of Grade and Head of Department (25 %). The totality of the sample received postgraduate courses (100 %). Participants with between 21 and 30 years of work experience prevailed. The assertive confrontational communicative style prevailed (42 %). Economic and social development in today's Cuba needs managers who act away from aggressive and selfish postures; but also who leave behind uncritical and passive postures; rather it is needed assertive men and women.

**Keywords:** Assertive communication; Manager; School of School Sports Initiation.

## RESUMO

A assertividade é uma habilidade social chave para a promoção do desenvolvimento do homem e a prevenção de problemas psicossociais em diferentes áreas da evolução humana. O objetivo deste trabalho é determinar as características que a comunicação assertiva assume nos dirigentes da Escola de Iniciação ao Esporte "Ormani Arenado Llonch" de Pinar del Río. Um estudo observacional, descritivo e transversal foi realizado entre abril e junho de 2018. Para este fim, foi utilizada uma amostragem de conveniência não-probabilística, e a amostra consistiu de 12 diretores. Os métodos empíricos utilizados para obter informações foram: a observação, a Escala de Assertividade de Rathus e a entrevista semiestructurada. A pesquisa mostrou uma predominância de gerentes entre 50 e 60 anos de idade (33 %) e pertencentes ao sexo masculino (67%). Os cargos ocupados foram principalmente o de Chefe Adjunto de Treinamento Integral, Chefe de Grau e Chefe de Departamento (25 %). A amostra inteira recebeu treinamento de pós-graduação (100 %). Os participantes com entre 21 e 30 anos de experiência de trabalho foram predominantes. Prevalceu o estilo de comunicação assertiva e confrontacional (42 %). O desenvolvimento econômico e social na Cuba de hoje precisa



de gestores que estén lejos de posturas agresivas e egoístas; mas también que dejen para atrás posturas acriticas e pasivas; precisa de hombres e mujeres asertivos.

**Palabras-clave:** Comunicación asertiva; Administración; Iniciación Deportiva Escolar.

## INTRODUCCIÓN

La condición humana está asociada a la comunicación como forma de relación entre los hombres. Es a través del proceso comunicativo, esencialmente, que estos sintetizan, organizan y elaboran de forma cada vez más intensa toda la experiencia y conocimiento que les llega como individuos, por medio del lenguaje. La comunicación posee una fuerte carga educativa porque las personas que intervienen en ella reciben la posibilidad de transmitirse entre sí toda su realidad psicológica, los valores sociales, conocimientos y habilidades para la interacción exitosa con otras personas, lo que repercute en el perfeccionamiento de su personalidad (Caballero, Cruz y Otero, 2018).

La comunicación es inevitable en la interacción que se produce en el marco del proceso educativo y de dirección. Ella cumple un papel fundamental en la formación y desarrollo de la personalidad del docente a través de su expresión afectiva-cognoscitiva y, en buena medida, condiciona la calidad de los resultados que este obtiene en su labor profesional; por eso, ha de ser diseñada como cualquier otro componente didáctico del proceso pedagógico (Caballero *et al.*, 2018).

En efecto, en los últimos veinte años, la comunicación ha sido estudiada con mayor fuerza, siendo un aspecto de gran interés para psicólogos, logopedas, filósofos, pedagogos, entre otros profesionales. Centrándose no solo en su impacto en los docentes, sino también en el alumnado, es decir, el proceso docente-educativo como un todo. En este sentido, investigaciones desarrolladas en otros contextos resaltan la importancia de la comunicación en la labor pedagógica, Cañas y Hernández, (2019); Gómez, Ángulo y González, (2017); Villena, Justicia y Fernández, (2016). Mientras, en Cuba, encontramos los estudios de Caballero *et al.*, (2018); Codina, (2002); González, Rodríguez y González (2019).

Todos estas propuestas revelan la interrelación que existe entre procesos cognoscitivos y comunicación, con un enfoque psicopedagógico a través de temas relacionados con el desarrollo de habilidades sociales, asertividad, convivencia escolar y relaciones interpersonales desde la psicología y la educación.

Alberti (2008) define la asertividad como la habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos, percepciones, para elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando son apropiados como obligaciones; ser asertivo significa ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores, lo que supone autoconocimiento, autocontrol para saber escuchar y responder a las necesidades de los otros sin descuidar las propias.

Es evidente entonces que la asertividad es una estrategia comunicacional que se puede incorporar al plan gerencial de la organización, pero también es un valor, que forma parte del sistema de personalidad del individuo y de su diario proceder, es un puente que se extiende entre el individuo y el entorno donde le toca comunicarse y desenvolverse (Gómez *et al.*, 2017). Desde esta perspectiva, la asertividad y su vinculación con el éxito de las instituciones educativas implica observar el camino que estas recorren hasta convertirse en organizaciones exitosas, haciendo énfasis en la fluidez de sus relaciones gerenciales con los intercambios comunicacionales ya que en



esos procesos de intercambios asignan, delegan funciones, establecen compromisos, dan calidad comunicacional a la organización, la cual genera el sentido de pertenencia. A través de la comunicación motivadora, asertiva y eficaz, también se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan, planifican estrategias que movilizan el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo (Gómez *et al.*, 2017).

En el caso de las instituciones educativas, las cuales tienen objetivos profesionales prefijados, que están enmarcados en la misión organizacional, que responden a una visión que, en definitiva, se convierte en la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones. Referirse a los procesos comunicacionales asertivos implica entender la comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro; esto plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito laboral y social porque es allí donde tiene razón de ser el intercambio humano ya que es a través de esta habilidad comunicativa que las personas logran entendimiento, coordinación, cooperación y potencian el crecimiento y desarrollo de la institución (Gómez *et al.*, 2017).

El deporte como actividad humana no escapa a la necesidad de la comunicación asertiva. La buena comunicación de un entrenador deportivo en su actuación debe estar caracterizada por un conjunto de habilidades verbales y extraverbales que le permitan comportarse adecuadamente en cada acto o situación comunicacional y que transmitan los verdaderos cimientos axiológicos de una construcción personalógica. Poseer un alto nivel de observación que le propicie la necesaria retroalimentación para el rediseño de su accionar pedagógico, en el que la empatía constituya un elemento importante para lograr la comunicación con eficiencia y basada en la ética y responsabilidad de la especialidad. Además, promoverá una actitud positiva en los atletas, favoreciendo el desarrollo de la actividad física correspondiente y la asimilación e internalización de valores y ética coherente con nuestro sistema social y política humana, lo cual constituye hoy en día un reto y una necesidad en el sistema deportivo (Téllez, González y Sánchez, 2019), pues en la práctica, al vincularse con el atleta, se percibe una contradicción entre el discurso y el comportamiento humano, manifestándose carencias que afectan su formación general integral, lo que tan necesariamente hay que desarrollar y consolidar si se desea promover conductas orientadas a alcanzar los resultados esperados (Téllez, González y Sánchez, 2019).

La sociedad cubana en la última década como parte de la revolución educacional, impulsada por numerosos programas, está llamada a perfeccionar la labor pedagógica en aras de obtener la excelencia educativa para lo cual el desarrollo de habilidades comunicativas se encuentra entre las primeras líneas de perfeccionamiento, muy especialmente en el contexto de la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (Eide) "Ormani Arenado Llonch" de Pinar del Río que atiende estudiantes motivados por el estudio y el deporte. Sin embargo, se carece de publicaciones científicas al respecto.

Es por ello que, en el presente artículo, se destacan las características que asume la comunicación en el proceso de dirección y se reflexiona acerca de su incidencia en las relaciones interpersonales que se establecen en el contexto educativo, desde la profundización y el análisis de la comunicación asertiva como vía para desarrollar la formación inicial del profesional pedagógico.

Considerando los argumentos anteriores, la presente investigación se trazó como objetivo determinar las características que asume la comunicación asertiva en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (Eide) "Ormani Arenado Llonch" de Pinar del Río.



Para la realización de esta investigación, se utilizaron instrumentos tomados de los siguientes autores (Rathius, 1973; León y Vargas, 2009; Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Estudio descriptivo, transversal, observacional, realizado en el periodo comprendido entre abril y junio de 2018 en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (Eide) "Ormani Arenado Llonch" de Pinar del Río.

### **Población y muestra**

La Eide "Ormani Arenado Llonch" cuenta con 3 Unidades Docentes: Enseñanza Primaria, Enseñanza Secundaria y Enseñanza Preuniversitaria. Como población, contó con 20 directivos de los cuales, tres son directores de Unidad, un Subdirector General, tres Jefes de Ciclo, tres Jefes de Grado, tres Jefes de Departamentos, cuatro Secretarios Docentes y tres Subdirectores de Formación Integral, constituyendo esta su estructura de dirección.

La muestra seleccionada fue no probabilística por conveniencia y estuvo constituida por 12 miembros de la estructura de dirección, lo que representa el 60 % del total directivos de la mencionada institución docente. Los participantes procedieron de las tres Unidades Docentes de Enseñanza existentes en el centro. La selección muestral estuvo justificada por criterios de accesibilidad y disposición de la muestra.

### **Para dar respuesta al objetivo de la investigación, fueron utilizados los siguientes métodos empíricos y estadísticos:**

Observación: técnica muy utilizada en los procesos evaluativos. La observación sobre un fenómeno o sujeto debe realizarse de forma continua y en repetidas ocasiones, pues el resultado obtenido de un corte puede no resultar significativo. Cuando los resultados observados se repiten, entonces demuestran estabilidad en lo observado y, por tanto, tienen valor para la interpretación.

Se empleó con el objetivo de identificar en las actividades del sistema de trabajo del centro cómo era la comunicación entre los miembros del Consejo de Dirección y en sus relaciones interpersonales desde su posición directiva en el contexto. Sirvió para extraer regularidades y otros elementos para el diagnóstico, así como para valorar los resultados de la aplicación de la propuesta.

Escala de Asertividad de Rathus: este instrumento está conformado por 30 ítems, con tipo de respuesta múltiple (Likert). Está diseñado para ser autoadministrado de tal forma que los sujetos evalúan cada afirmación de acuerdo con una escala de seis anclajes, la cual va de -3 (muy poco característico de mí, extremadamente no descriptivo) a +3 (muy característico de mí, extremadamente descriptivo). Tiene un tiempo de aplicación de 20 minutos aproximadamente.

Su confiabilidad se obtuvo con dos estudios, el primero mediante *test-retest* en 68 estudiantes universitarios entre 17 y 27 años, lo que obtuvo un coeficiente de relación de  $r = 0.7782$  ( $p < 0.01$ ), con una estabilidad entre moderada y alta; en el segundo estudio, se determinó la confiabilidad por mitades entre los ítems pares e impares en 67





personas ajenas al ámbito universitario de ambos sexos, entre 15 y 70 años de edad, logrando un coeficiente de relación  $r = 0.7723$ , ( $p < .01$ ), que confirma la alta homogeneidad de los rasgos del RAS.

Fue utilizada para conocer cómo se comporta la asertividad en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (Eide) "*Ormani Arenado Llonch*".

Entrevista semiestructurada: parte de preguntas planeadas que pueden ajustarse a los entrevistados. Su mayor ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos

Empleada para conocer características sociodemográficas y aspectos vinculados a estilos comunicativos implementados por los directivos.

El procesamiento de la información se realizó por medio del programa Microsoft Office Excel 2010. Como método estadístico, se utilizó la estadística descriptiva, a partir del análisis de los resultados en tablas de distribución de frecuencia absoluta y frecuencia relativa.

### **Procedimiento**

Se realizaron los siguientes pasos para el desarrollo del estudio:

- *Paso 1:* revisión de antecedentes histórico-tendenciales actuales sobre el objeto de estudio.
- *Paso 2:* búsqueda y elaboración de instrumentos de evaluación
- *Paso 3:* presentación al Director General de la Eide (Escuela de Iniciación Deportiva), Comité Científico y Comité de Ética para las Investigaciones de la propuesta de investigación para su aprobación.
- *Paso 4:* selección muestral.
- Paso 5: recolección de datos.
- *Paso 6:* análisis, procesamiento e integración de los resultados.
- Paso 7: elaboración del artículo científico.
- *Paso 8:* presentación a la comunidad científica y actores implicados de los principales resultados obtenidos.

### **Aspectos éticos**

Se solicitó a los participantes su consentimiento informado, seguidamente fueron explicados las características y el objetivo de la investigación. Fue reservada la identidad de los implicados para garantizar la originalidad y el derecho de anonimato al emitir sus respuestas.



## RESULTADOS

Como muestra la tabla 1, el 33 % de los directivos se encontraba en la adultez media tardía al situarse entre los 50 y 60 años de edad. Hubo un predominio del género masculino (67 %). Prevalció como cargo ocupado en igual cuantía Subdirector de Formación Integral, Jefe de Grado y Jefe de Departamento (33 %). La totalidad de la muestra (100 %) recibió cursos de superación de postgrado. La mayoría de los evaluados poseía entre 21 y 30 años de experiencia laboral (33 %) (Tabla 1).

**Tabla 1.** - Características sociodemográficas de los directivos

Edad	Cantidad	%
30-40	3	25%
41-50	3	25%
51-60	4	33%
61 y más	2	17%
Género		
Femenino	4	33%
Masculino	8	67%
Cargo		
Director de Unidad	2	17%
Subdirector de Formación Integral	3	25%
Jefe de Grado	3	25%
Jefe de Departamento	3	25%
Secretario Docente	1	8%
Estudios de postgrado		
Cursos	12	100%
Diplomados	9	75%
Maestrías	6	50%
Experiencia docente		
0-10	1	8%
11-20	2	17%
21-30	4	33%
31-40	2	17%
41 y más	3	25%
Total	<b>12</b>	<b>100%</b>

En la tabla 2, se exponen los valores globales de conducta asertiva en directivos de la Eide "Ormani Arenado LLorch". El 42 % de los encuestados mostró un comportamiento asertivo confrontativo; el 25 %, asertivo y el 17 % muy asertivo. En menor e igual cuantía, se evidenciaron las categorías inasertivo y definitivamente asertivo, 8 %. Ninguno de los directivos manifestó conductas definitivamente inasertivas o muy inasertivas (Tabla 2).





**Tabla 2.** - Asertividad

Asertividad	Cantidad	%
Definitivamente inasertivo	0	0 %
Muy inasertivo	0	0 %
Inasertivo	1	8 %
Asertivo confrontativo	5	42 %
Asertivo	3	25 %
Muy asertivo	2	17 %
Definitivamente asertivo	1	8 %
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100 %</b>

La tabla 3 reflejó el comportamiento asertivo en función del género y la edad. El 33 % de los participantes perteneció al género masculino y mostró un comportamiento asertivo confrontativo, es decir, sustentó sus opiniones; sin embargo, mostró contradicción entre palabras y hechos. En cuanto a la edad, el 25 % de los encuestados se encontró en el rango de 41-50 años y de 51-60 años, mostró una conducta asertiva confrontativa y asertiva respectivamente. La conducta asertiva se caracterizó por ser frecuentemente funcional y adaptativa en las relaciones interpersonales, los mensajes son congruentes; quienes la proyectaron también presentaron temor, miedo a la crítica, a la burla por parte de los otros. Es importante resaltar que con el aumento de la edad también aumentó el grado de asertividad (Tabla 3).

**Tabla 3.** - Asertividad en función del género y la edad

Asertividad	Género		Rango de edad			
	Femenino N (%)	Masculino N (%)	30-40 N (%)	41-50 N (%)	51-60 N (%)	61 y + N (%)
Definitivamente inasertivo	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)
Muy inasertivo	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)
Inasertivo	0(0 %)	1(8 %)	1(8 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)
Asertivo confrontativo	1(8 %)	4(33 %)	2(17 %)	3(25 %)	0(0 %)	0(0 %)
Asertivo	1(8 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	3(25 %)	0(0 %)
Muy asertivo	1(8 %)	1(8 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	2(17%)
Definitivamente asertivo	1(8%)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	1(8 %)	0(0 %)

La tabla 4 resalta el predominio de directivos que poseían de 21-30 años de experiencia laboral y que a su vez manifestaron una conducta asertiva (25 %). Resulta significativo destacar que en este apartado también, en la medida que aumentaron los años de experiencia laboral, aumentó el grado de asertividad (Tabla 4).



**Tabla 4.** - Asertividad y años de experiencia laboral

Asertividad	Años de experiencia laboral				
	0-10 N (%)	11-20 N (%)	21-30 N (%)	31-40 N (%)	41 y más N (%)
<b>Definitivamente inasertivo</b>	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)
<b>Muy inasertivo</b>	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)
<b>Inasertivo</b>	1(8 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)
<b>Asertivo confrontativo</b>	0(0 %)	2(16 %)	2(16 %)	1(80 %)	0(0 %)
<b>Asertivo</b>	0(0 %)	0(0 %)	3(25 %)	0(0 %)	0(0 %)
<b>Muy asertivo</b>	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	2(16 %)	(%)
<b>Definitivamente asertivo</b>	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	0(0 %)	1(8 %)

## DISCUSIÓN

Respecto a las características sociodemográficas de la muestra, los resultados son concordantes con los hallados en otras investigaciones (Cañas y Hernández, 2019; Tantalean y Livia, 2021).

En cuanto a la comunicación asertiva, el 67 % de los participantes puntuó por encima del rango promedio, mientras el 33 % restante se ubicó en un rango inferior, lo que pudiera ser un indicador de poca comunicación asertiva y que haría pensar que los participantes no tienen clara la importancia de este tipo de comunicación desde su rol como personas adultas. No obstante, sí consideran la asertividad como un factor determinante en su rol como directivos (Güell, 2011).

También se encontró relación entre asertividad y características sociodemográficas tales como edad, género y años de experiencia laboral. Investigadores encontraron interacción entre la asertividad y la edad (Cañón y Rodríguez, 2011), afirmando que a medida que aumenta la edad, la asertividad de un individuo es mayor, llegando a considerar fundamental la edad para poder definir a alguien como asertivo. Mientras, otros afirman que no existe tal relación con factores como edad, género y nivel socioeconómico (Cañas y Hernández, 2019).

En relación con el género, se han encontrado estudios que coinciden en que hay diferencias entre hombres y mujeres en cuanto al nivel de asertividad. Por ejemplo, Garaigordobil y Durá (2006) afirman que las mujeres tienen estilos comunicacionales de tipo asertivo en un porcentaje más elevado que los hombres, mientras que Ayvar (2016) encontró en su trabajo con adolescentes todo lo contrario en cuanto al nivel de asertividad, frente a lo cual afirma que tal vez se esté dando un cambio social y cultural en relación con los estereotipos de género, lo cual se evidencia también en la forma de comunicación de ambos.

Con respecto a los años de experiencia laboral, Zeldin (2000) expresa que la experiencia acumulada en ciertas actividades en las que un individuo se cree competente produce en él un mayor nivel de competencia. Es aquí donde probablemente se pueda establecer la relación entre experiencia docente y el desarrollo y fortalecimiento de las competencias propias de su rol, como puede ser la comunicación de tipo asertivo.



Sin embargo, para realizar cualquier afirmación vinculante entre variables sociodemográficas y comunicación asertiva, sería necesario hacer una indagación en muestras poblacionales más grandes, aun cuando la nuestra fue representativa (60 % de la población). Por lo tanto, los hallazgos de esta investigación son específicos para la muestra de estudio y no es posible realizar ninguna generalización.

A partir de los resultados encontrados, se podrían formular otras investigaciones, al entender que la asertividad es una forma de lograr transformaciones sociales (Buitrago, 2019), las cuales remitan a precisar la influencia de este tipo de comunicación en el rol que cumplen los directivos en el ámbito académico, como por ejemplo: a) la influencia que tiene su asertividad en el desempeño académico de los estudiantes, tal como lo reportan Monje, Camacho, Trujillo y Artunduaga, (2009), quienes identificaron una correlación de tipo positiva; b) los obstáculos que tiene la comunicación asertiva entre padres, maestros y alumnos, aspecto que fue estudiado por Martínez y Castellanos (2016).

En la búsqueda de información mediante la revisión bibliográfica del tema comunicación asertiva en docentes y/o directivos, se evidenció escasa información científica acorde con los requerimientos de esta revista, por lo que se hace necesario ampliar el número de investigaciones que ayuden a fortalecer esta temática.

Una vez expuestos los principales resultados del estudio, se puede señalar que en la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (Eide) "Ormani Arenado Llonch" de Pinar del Río, los directivos mostraron un estilo de comunicación asertivo confrontativo caracterizado por el sustento de opiniones, pero en contradicción entre palabras y hechos. Los mismos refirieron no conocer en profundidad la realidad educativa del contexto en que dirigen, por lo tanto, no estuvieron suficientemente preparados en este sentido, lo que constituyó una barrera que obstaculizó e hizo difícil la comunicación asertiva. También existieron matices de autoritarismo, agresión e imposición en la comunicación que se estableció con los subordinados, problemas en la capacidad de escucha. Además, se encontró que no se planificaban o preparaban convenientemente actividades de dirección como espacios de reflexión, debate, diálogo que permitieran el intercambio y la toma de decisiones con carácter participativo; solamente, dos directivos recibieron capacitación sobre temas sobre comunicación lo que representó el 17 % del total de la muestra y se apreció carencia de ofertas de preparación en torno a esta problemática.

Por tal motivo, se hace necesario un seguimiento al tema para reforzar de manera continua la comunicación asertiva y la importancia que esta debe asumir en el ámbito educativo o en cualquiera de los campos de trabajo. Además de realizar estudios con muestras poblacionales más numerosas que tributen a eficaces programas de intervención.

Una actitud asertiva significa que la institución es agradable y las personas buscan permanecer en ella para respaldar el logro de los objetivos como metas, fortalece la identificación de los docentes con la institución, proporcionándoles información relevante, suficiente, oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización, sus productos y servicios.

La asertividad como estilo de comunicación implica la defensa de los derechos legítimos del sujeto en su condición como persona y como profesional, en condiciones propias, que le permitan cumplir con sus deberes como ciudadano.



Por tanto, el desarrollo económico y social en la Cuba de hoy necesita de directivos que actúen alejados de posturas agresivas y egoístas; pero también deben dejar atrás las posturas acríicas y pasivas, más bien necesita de hombres y mujeres asertivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberti, L. (2008). *Con todo tu derecho: Asertividad e igualdad en su vida y en sus relaciones*. Obelisco. <https://www.casadellibro.com/libro-con-todo-tu-derecho-asertividad-e-igualdad-en-su-vida-y-en-sus-relaciones/9788497772471/1067575>
- Ayvar, H. (2016). La autoestima y la asertividad en adolescentes de educación secundaria de un colegio estatal y particular de un sector del distrito de Santa Anita. *Revista Avances en Psicología*, 24(2), 193-203. <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/154>
- Buitrago, R. (2018). Transformaciones sociales educativas desde procesos investigativos. *Praxis & Saber*, 9(21), 9-20. <https://doi.org/10.19053/22160159.v9.n21.2018.8922>
- Cañas, D. C., & Hernández, J. (2019). Comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa. *Praxis & Saber*, 10(24), 143-165. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.8936>
- Cañón, W., & Rodríguez, A. (2011). Asertividad: una habilidad social necesaria en los profesionales de Enfermería y Fisioterapia. *Texto y Contexto Enfermería*, 20(Esp.), 81-7. <https://www.scielo.br/j/tce/a/5NLWb9nhwnZ6cknfVRmHYDr/?lang=es&format=pdf>
- Díaz L., Torruco, U., Martínez M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med*, 2(7):162-7. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Garaigordobil, M. & Durá, A. (2006). Relaciones del autoconcepto y la autoestima con la sociabilidad, estabilidad emocional y responsabilidad en adolescentes de 14 a 17 años. *Análisis y Modificación de Conducta*, 32(141), 37-64. [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/12036/Relaciones\\_del\\_autoconcepto.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/12036/Relaciones_del_autoconcepto.pdf?sequence=2)
- Gómez, M., Ângulo, L. G., & González, L. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*. <https://www.ensj.edu.mx/wp-content/uploads/2018/02/Comunicaci%C3%B3n-asertiva-en-el-clima-laboral-de-escuelas-bolivarianas.pdf>
- Güell, B.M. (2011) La comunicación asertiva a los docentes. *Revista Aula de Innovación Educativa*, 19 (199), 89. <http://aula.grao.com/revistas/aula/199-creatividad-y-educacion/la-comunicacion-asertiva-de-los-docentes>



- León, M., & Vargas, T. (2009). Validación y estandarización de la escala de asertividad de Rathus (R.A.S.) en una muestra de adultos costarricense. *Revista Costarricense de Psicología*, 28 (41-42), 187-205. <https://www.redalyc.org/pdf/4767/476748706001.pdf>
- Martínez, M., & Castellanos, S. (2016). La comunicación afectiva y asertiva entre maestros, alumnos y padres de familia: Experiencias en una telesecundaria en México. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*, 1(1), 69-90. <https://hdl.handle.net/10481/61684>
- Monje, V., Camacho, M., Trujillo, E., & Artunduaga, L. (2009). Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar. *Psicogente*, 12 (21), 78-95. <http://dx.doi.org/10.17081/psico.12.21.1109>
- Rathus, S. A. (1973). A 30-item schedule for assessing assertive behavior. *Behavior Therapy*, 4(3), 398-406. [http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/A-30\\_Item-Schedule-for-Assessing-Assertive-Behavior.pdf](http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/A-30_Item-Schedule-for-Assessing-Assertive-Behavior.pdf)
- Tantalean Terrones, T., Janne, L., & Livia, J. H. (2021). Evaluación de un programa en la asertividad de los serenos de la municipalidad de breña. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villareal]. <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4826/TANTALEAN%20TERRONES%20DE%20CALLOHUANCA%20LIZLEY%20JANNE%20-%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Téllez, M. M., González, M., & Sánchez, A. (2019) Enfoque axiológico y ético en el desarrollo de la comunicación asertiva en entrenadores de deportes con pelotas. *Opuntia Brava*, 11 (1). <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/701/661>
- Villena, M. D., Justicia, F., & Fernández, E. (2016). El papel de la asertividad docente en el desarrollo de la competencia social de su alumnado. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 14(2), 310-332. <http://dx.doi.org/10.14204/ejrep.39.15078>
- Zeldin, A. (2000). Review of career self-efficacy literature. [Tesis doctoral, Universidad de Emory, Atlanta]. <https://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/ZeldinDissertation2000.PDF>

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

**Contribución de los autores:**

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
Copyright (c) 2021 Fausto Honorato Quintero, Orisel Quintero Ramírez, Daniel Amador Miranda

