

## Original

### **Comunicación asertiva: una necesidad en los procesos directivos de los combinados deportivos**

**assertive communication: a necessity in the directive processes of the sport cocktails**

Lic. Magdalena González González. Dirección Municipal de Deportes Granma, Metodóloga cuadro, Cuba, [mggonzalez@inder.cu](mailto:mggonzalez@inder.cu)

Dra. C. Ana Ofelia Rodríguez Elías, Profesor Auxiliar. Universidad de Granma.  
[a.rodriguez@nauta.cu](mailto:a.rodriguez@nauta.cu)

MSc. Ernesto González Medel, Profesor Auxiliar. Universidad de Granma,  
[egonzalezm@udg.co.cu](mailto:egonzalezm@udg.co.cu)

Recibido: 28/8/19 Aceptado: 25/10/19

#### **Resumen**

La investigación se enmarca en la comunicación asertiva como mediadora del proceso directivo en los combinados deportivos, en este sentido se busca convertir la misma en una herramienta capaz de cambiar y transformar las formas y métodos de pensar, actuar y comunicarse con los demás seres humanos que la utilizan para bien, ya sea en el campo social, laboral y demás contextos. El tema referido a la asertividad en el proceso de dirección en los combinados deportivos puede aportar importantes beneficios desde lo psicológico, al permitir mediar en las relaciones personales y laborales, altamente significativas para potenciar el trabajo desde estos centros en relación con las diferentes esferas de actuación a las que tributan. Aspectos que requieren de una preparación de los directivos en aspectos teóricos y metodológicos que conduzcan a su implementación y por tanto transformación de las relaciones interpersonales. La población de estudio se enmarca en los directores y subdirectores que componen la estructura directiva de estos centros en el municipio Bayamo.

**Palabras Claves:** comunicación; comunicación asertiva; proceso directivo; relaciones interpersonales.

#### **Abstract**

The investigation is framed in the assertive communication as mediator of the directive process in the sport cocktails, in this sense it is looked for to transform the same one into a tool able to

change and to transform the forms and methods of thinking, to act and to communicate with the other human beings that use it for well, either in the field social, labor and other contexts. The topic referred to the assertiveness in the address process in the sport cocktails can contribute important benefits from the psychological thing, when allowing to mediate in the personal and labor relationships, highly significant for potenciar the work from these centers in connection with the different performance spheres to those that pay. Aspects that require of a preparation of the directive in theoretical and methodological aspects that leads to their implementation and therefore transformation of the interpersonal relationships. The study population is framed in the directors and subdirectories that compose the directive structure of these centers in the municipality Bayamo.

**Key words:** communication; assertive communication; process directive; interpersonal relationships.

## **Introducción**

La sociedad espera que nos comuniquemos de manera asertiva, que sepamos evitar las disputas, que nos afirmemos en nuestros derechos. De modo que vivimos atezados por esta terrible contradicción: querer, pero no poder; intentar ser asertivos, pero no saber cómo.

En la psicología para muchos la asertividad es el tratamiento de tan solo la psiquis del hombre, ella como ciencia va más allá, pues los elementos, conceptos y categorías que la forman contribuyen a hacer de la misma una herramienta capaz de cambiar y transformar las formas y métodos de pensar, actuar y comunicarse con los demás seres humanos que la utilizan para bien, ya sea en el campo social, laboral y demás contextos.

Hoy en día los cuadros directivos están asistiendo a la era de la hipercomunicación, muchos son los adelantos científicos–tecnológicos que han hecho posible la existencia de un mundo tecnológicamente hipercomunicado, pero cada vez más aislado desde el punto de vista social, si el manejo o uso de estos no requieren de adecuadas orientaciones para su aprovechamiento oportuno y concreto. La falta de comunicación es la causante de que la asertividad en estos cuadros no sea oportuna sobre todo, se requiere de una utilización asertiva que responda al enriquecimiento de la comunicación colectiva de los cuadros, aspecto que se vislumbra con dificultades en todos estos ámbitos.

La existencia de una gama de estilos caracterizados por una forma particularmente personal de comunicación entre los directivos y los subordinados conforman niveles progresivos en el

desarrollo de indicadores. Likert (1939). Para Jablín (1979) la realidad es que es difícil encontrar estilos puros, por lo que en el proceso de dirección influye toda una variedad de factores que condicionan los distintos parámetros que conforman uno u otro estilo.

La falta de asertividad en las personas en estos tiempos se relaciona con la baja autoestima, por lo que no se consideran valiosas, optan por no defender sus derechos de forma activa, lo que hace que esto cree un círculo vicioso cuando sus criterios no son escuchados y sus derechos respetados. El estado emocional de nuestros cuadros influye en la respuesta que puede dar en un momento determinado, una alta carga de estrés puede provocar una conducta excesivamente agresiva o pasiva.

Son diversos los estudios realizados sobre la asertividad, no así aquellos que su resultados se inserten en la comunicación como base de la misma. Al respecto Wolpe y Lazarus, (1958) aportan el primer concepto de asertividad como tal y descubren, que casi todo el mundo puede ser asertivo en algunas situaciones y en otras no.

Investigadores como Eisler (1975) realiza la BAT (Behavioral Assertiveness Test) que es un test conductual de asertividad y propone el modelo bidireccional en el que explica las diferencias entre conducta asertiva, no asertiva y agresiva y Becker y Heimberg (1983-1985) realizan estudios creando el test conductual de asertividad para personas deprimidas. Para Alberti (1977) conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal. Riso (1988) define la conducta asertiva como: "aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente". En tal sentido Marsal (1971); Matson y Cols. (1980); Borstein y Cols (1977); Romano y Argyle (1978) insertan la asertividad al cuerpo de las habilidades sociales con el método estructurado de entrenamiento. Sánchez (1983) define la asertividad como, "expresión directa de los propios sentimientos, deseos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas". Para Carrobes (1979) esta es la habilidad de expresar los sentimientos, pero Rich y Schroeder (1976) la definen como la habilidad de buscar y mantener o mejorar el reforzamiento en una situación interpersonal a través de la expresión de sentimientos o deseos. Según Carrobes (1979) la asertividad, es la habilidad de exponer en un momento determinado (personal o social), de manera apropiada y directa, creencias y sensaciones tanto positivas como negativas."

Por otra parte, Caballo (1983) refiere que hay una diferencia marcada, pero la confusión yace en que la conducta denominada agresiva coincide en que encuentra los medios de obtener los objetivos personales, pero con impulsividad y sin reflexionar en la mejor alternativa, sin

considerar a los demás ni las consecuencias negativas. No obstante, este eminente investigador nos muestra los primeros acercamientos científicos sobre el término: el de "libertad emocional" de Lazarus (1971), la "personalidad expiatoria" de Salter (1949), la "competencia conductual", "efectividad personal", "competencia social" de Heimberg y Cols (1977).

Desde otra perspectiva Ríos, (1984) plantea que la "asertividad es saber decir si cuando hay que ser exacto, y decir no cuando hay que decir que no, una manera de elegir y saber sentirnos libres en todo momento...". Por otra parte, Hernández, (1986) considera que "una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que surgen en el día a día".

Mckay y Eshleman (2001) hablan de suposiciones erróneas como obstáculo para la conducta asertiva. Otros estudios de Flores y Díaz (2002-2004), mencionan que la asertividad depende de la cultura contextual, la situación y la psicología. Para Segura (2003) "podemos ser eficaces y justos; ni pasivo ni agresivo, simplemente asertivo. La buena noticia es que es una destreza y que como tal, se puede entrenar".

La asertividad es un tema importante pero poco estudiado, hay quienes piensan que está relacionada con la inteligencia emocional y que es una destreza que podemos aprender. Las disímiles incursiones han permitido que otros investigadores opinen que la asertividad va acompañada con el respeto a los demás, y que como expresión directa esta expresa los sentimientos y deseos que uno tiene, sin dañar de alguna manera a la persona que le está planteando sus deseos o incomodidades, por ejemplo Rodríguez, (2005) expresa: "la asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos."

Al respecto el criterio de Sánchez y Naranjo (2008) coincide con el referido por Rodríguez y opinan que es una "expresión directa de los propios sentimientos, deseo, derecho legítimos y opiniones sin amenazar, ni castigar a los demás, sin violar los derechos de esas personas". Medina (2013) refiere que "la asertividad no es solo saber decir sí o no, es algo más profundo que tiene que ver con el estado de ánimo de la persona, su fortaleza, y sus necesidades, además la decisión depende de a quién o de qué tipo de situación se está enfrentando, hacer una cosa u otra".

Desde estos referentes se debe precisar, que ser asertivo en la comunicación puede ayudarnos en la vida diaria en la comunidad, en las funciones de carácter laboral dándole soluciones a problemas y facilita fluidez de información en los grupos de trabajo al igual que lo plantea. Puede ser una forma de decir sí o no en correspondencia con las circunstancias.

Luego de un minucioso estudio de los antecedentes investigativos en cuanto a conceptos, criterios y aportes sobre la asertividad y su expresión como parte de la comunicación, esta autora considera que indistintamente se vincula el término a la conducta, habilidades, sentimientos, estados emocionales, relaciones interpersonales, sin embargo se demuestra la necesidad de nuevos estudios relacionados con los contextos donde esta se manifiesta como el referido al proceso de dirección, escenario clave del que dependen los resultados de cada proceso.

En el presente estudio se asume la asertividad como la habilidad de gestionar y dirigir desde la comunicación los procesos generales y sustantivos de una organización o niveles de dirección, que permita ser puntual, saber decir no o si (recibir o hacer críticas), elegir, expresar adecuadamente sentimientos o criterios libres en todo momento sin distorsiones cognitivas o de preocupación, oponerte (reconocer errores), ser afectuoso (dar las horas, recibir y otorgar elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a la situación o problema generado y a objetivos declarados, siempre con el respeto del derecho de los otros e intentar alcanzar la meta propuesta.

La Cultura Física de forma general es un fenómeno socio-cultural de gran envergadura en cualquier formación económica social, por encontrarse en su centro al hombre como ser social con necesidades, virtudes y defectos, protagonista de todos los sucesos una vez definida las relaciones entre ellos. No obstante, su desarrollo integral depende en todos los casos del uso adecuado de la palabra mediante la efectiva comunicación.

## **DESARROLLO**

El hombre es un ser social; su modo de vida, actividad y comunicación son condicionados casi enteramente por el medio en que vive. Es natural que el surgimiento del trabajo, de la sociedad y de la conciencia humana, estén acompañados de grandes cambios que, en la estructura y el funcionamiento anatomofisiológico del hombre, manifiestan diferencias marcadas respecto al animal.

El estudio de la comunicación como categoría filosófica es complejo, si se tiene en cuenta que es tan antiguo como la actividad humana en que se expresa. La determinación marxista de la esencia del hombre como conjunto de relaciones sociales y estas como concreción de la actividad práctica de los mismos, sentó las premisas teórico - metodológicas para la comprensión científica de la comunicación en su dimensión social.

Wollpe (1966) señala que la comunicación y la educación constituyen una unidad dialéctica inseparable; recuérdese que la educación constituye una vía imprescindible para el perfeccionamiento y auto perfeccionamiento del individuo y la sociedad.

Coincidiendo con estos referentes se puede valorar el significado que tiene para el ser humano el desarrollo de la comunicación, tanto para su auto perfeccionamiento como para el desarrollo social, envuelto en un sistema de interrelaciones con sus coetáneos, lo cual ayuda a la satisfacción de sus necesidades.

Al estudio teórico y metodológico de la comunicación han contribuido no sólo los filósofos, sino también ocupan un lugar esencial los aportes hechos por teólogos, psicólogos, antropólogos, sociólogos, matemáticos, físicos y cibernéticos. Asumir la comunicación desde el enfoque de las diversas ciencias posibilita la orientación que permite asumirla en los marcos de las relaciones grupales e intergrupales, a partir de reconocer la necesidad de fenómenos como el liderazgo, el rol y la actitud en función de potenciar el desarrollo personalógico de los sujetos que interactúan, elementos que son válidos para el proceso directivo.

Los estilos de comunicación principales son el pasivo, asertivo y agresivo, siendo aceptado que el asertivo es el más adecuado para establecer relaciones personales y comunicarse. **Estilo de comunicación asertivo.**

Es el intermedio entre el estilo agresivo y el pasivo y es característico de las personas que son capaces de defender sus propios intereses y opiniones al mismo tiempo que respetan que los demás tengan los suyos. Es el único estilo de comunicación que facilita la relación entre las personas.

La persona asertiva sabe defender sus derechos a la vez que discrepa y además entiende y respeta los puntos de vista de su interlocutor. Suelen ser personas que disfrutan de buena autoestima, poseen seguridad en sí mismos y se muestran confiadas.

Buscan en la comunicación soluciones satisfactorias para ambas partes sin ninguna intención de manipulación. En definitiva, se sienten relajadas y con control ante la situación, lo cual facilita la comunicación. Se gustan a sí mismos y gustan a los demás. Estas personas suelen utilizar mensajes “yo”, es decir, mensajes como pueden ser: “yo opino”, “yo creo”, “yo deseo” ... Las habilidades comunicativas que suelen tener las personas con estilo asertivo son:

- Por un lado la empatía, es decir, la habilidad para ponerse en el lugar y punto de vista del otro y poder ponerse en su situación, teniendo en cuenta sus sentimientos, expectativas y sus intereses.
- Por otro lado, la escucha activa, que consiste en percibir y entender toda la información que recibimos de nuestro interlocutor y su contexto, evitando realizar interrupciones o juicios previos.
- A su vez, emitiremos mediante nuestra comunicación no verbal (gestos, señales y conductas) un feedback para que la otra persona sepa que estamos recibiendo correctamente su mensaje.

Estas personas se adaptan a cada contexto donde se desarrolla la interacción con el otro individuo, consiguiendo comunicarse de la manera más óptima posible en cada situación. Este estilo favorece el afecto y afianza lazos familiares a nivel educativo, enseña a resolver conflictos de forma respetuosa, establece bien las normas y utiliza adecuadamente las contingencias. Todos estos aspectos ayudarán a que, a medida que se va acercando a la edad adulta, la persona se desarrolle de forma autónoma y con madurez.

Su conducta no verbal está caracterizada por una expresión facial amigable y relajada. Miran fijamente a su interlocutor, pero siempre respetando los descansos necesarios. Sonríen frecuentemente y se sitúan frente a frente a la otra persona, pero siempre respetando los espacios personales.

Hacen uso de gestos firmes frecuentemente, pero sin resultar amenazantes. Se muestra atento a lo que su interlocutor le quiere transmitir mediante la realización de preguntas adecuadas y, respondiendo también de forma óptima, al tipo de pregunta que recibe del otro individuo.

En relación a la conducta verbal, hacen uso de la primera persona del singular de cada verbo para mostrar abiertamente sus propias opiniones e ideas, emociones, y sentimientos.

Aunque es el estilo de comunicación más efectivo, resulta bastante complicado ser asertivos en todas las situaciones y con todas las personas. Sin embargo, existen métodos y herramientas que nos ayudan a aumentar la fluidez y frecuente uso de este estilo.

### **Estilo de comunicación agresivo**

Las personas que utilizan este estilo tratan de imponer su criterio y conseguir sus objetivos sin importarle la opinión ni los sentimientos de su interlocutor. El modus operandi de estos individuos es el uso de estrategias como amenazas, intimidación, sarcasmo, acusaciones, sentimiento de culpabilidad, enfado y reproches.

En ningún momento se tiene en cuenta los derechos que deben tener los demás y su lenguaje suele tener un exceso de expresiones tales como: “tienes que...”, “debes de...”, “no te voy a permitir que..”, interrumpiendo el discurso de la otra persona y dando órdenes. Su comportamiento es de tipo egocéntrico.

Su conducta verbal se caracterizará por tono de voz elevado y frío impidiendo la entonación, habla rápida y fluida, haciendo uso de monólogos y con muy poco intervalo entre una intervención y otra, no dejando que su interlocutor de su opinión. Además, hacen uso de un modo verbal imperativo.

Criticar el comportamiento de los demás, llegando incluso a propagar insultos hacia el otro. No muestran ningún tipo de interés por sus interlocutores, contestando a las preguntas que se le realizan con otra pregunta, e incluso, ignorándolas.

Los rasgos característicos de su conducta no verbal suelen ser un cuerpo adelantado, mirada fija penetrante con signos de tensión o enfado constante, gestos excesivos amenazantes hacia su receptor, cara crispada, invasión del espacio vital de la otra persona posicionándose frente a frente, entre otros.

Estas conductas provocan sentimientos en la otra persona de tensión, descontrol, mala imagen con relación al emisor, humillación, frustración y rechazo.

Si tomásemos la situación del debate grupal expuesta como ejemplo en el caso del lenguaje asertivo, la réplica en el caso del estilo agresivo sería totalmente distinta. En este caso, el individuo intervendría en el debate de forma brusca y expondría sus ideas por encima de las de los demás participantes, sin mostrar ningún tipo de interés en mis decisiones.

### **Estilo de comunicación pasivo o inhibido**

Los individuos que se caracterizan por este estilo, inhiben su comportamiento con tal de evitar cualquier confrontación con otra persona en vez de hacerse respetar. Tienen una excesiva necesidad y preocupación por agradar a los demás y, a menudo, se sienten incomprendidos por los demás o manipulados.

Suelen estar dudosos en relación a sus intervenciones en la comunicación con otras personas, haciendo uso de frases tales como “Eh... bueno, quizás...” “mmm, tal vez...”. Son personas a las que no les gusta llamar la atención y hacen lo que sea para evitarlo. No se implican en los temas y muestran conformidad ante las decisiones de los demás, anteponiendo los deseos y opiniones de los demás a los suyos propios.

Aunque la persona no muestra su opinión llevando a cabo una actitud conformista, esto es recibido por su interlocutor como una muestra de actitud de inseguridad y temor frente a la situación.

Su conducta verbal está representada por un tono de voz excesivamente bajo y vacilante. La entonación resulta monótona, habla entrecortada y la velocidad es, o muy rápida (producto de los nervios) o excesivamente lenta. Las frases son cortas, incluso a veces haciendo uso solamente de monosílabos.

A menudo hace uso del modo condicional, sin afirmativas y frecuentes muletillas dubitativas. Sus respuestas tienen el menor número de palabras posible.

Su conducta no verbal se caracteriza por cabeza y/o mirada cabizbaja, expresión facial seria o sonrisa tímida. La postura y movimientos son rígidos, alejados y encorvados y evitando estar frente a frente con su interlocutor. Afirmación frecuente con movimientos con la cabeza. Evita el contacto físico y ocular.

A nivel fisiológico, suelen ser frecuentes los movimientos nerviosos de brazos y piernas y las manos sudorosas. Este estilo suele ser la causa de sentimientos de ansiedad, irritación, resentimiento, disgusto y frustración en el individuo. Además, como ya hemos visto, estos individuos suelen tener una baja autoestima y mantener este estilo de comunicación no hace más que acrecentar esta baja autoestima.

En la misma situación propuesta anteriormente, este estilo optaría por mantenerse callado, pensando que si todo el mundo piensa de la misma forma debería adaptar mis ideas a las suyas para que sean iguales a las del resto de personas.

Tanto el estilo agresivo como el pasivo más allá de favorecer la comunicación entre las personas, la dificulta. Solamente lograremos generar conflictos que pueden llegar a acarrear consecuencias no deseables a corto, medio y largo plazo, o quizá, las podamos sufrir inmediatamente.

Nos es muy útil identificar el estilo de comunicación de una persona, ya que nos ayudará a relacionarnos de forma más óptima con este. Hay que tener en cuenta que detrás de cada estilo de comunicación hay inmersa una personalidad.

Así que si observamos al emisor que tenemos en frente podremos conocerle mejor y adaptarnos mejor a él para poder llevar a cabo una relación más exitosa entre ambos.

¿Qué nos impide comunicarnos eficazmente?

Las barreras de la comunicación son aquellos factores que dificultan o impiden la recepción e interpretación adecuada del mensaje que queremos transmitir.

Si la información emitida llega distorsionada a nuestro interlocutor, este puede tomar un significado distinto al que nosotros nos proponíamos, provocando una mala efectividad en la interacción. Existen diversas barreras en la comunicación entre dos o más personas que dificultan la efectividad de las relaciones. Estas barreras se pueden dividir en 3 tipos:

- Barreras psicológicas: son las propias de las emociones, los valores, interpretaciones, los hábitos de conducta o las percepciones.
- Barreras conductuales: son las relativas a la falta de empatía, de escucha activa, agresividad, y pasividad. Todas ellas dificultan la efectividad de la comunicación.
- Barreras semánticas: son las relativas a las verbales y vocales, las palabras inadecuadas, confusión en la estructura, que hacen que adquieran distintos significados según la situación.
- Barreras ambientales: se refieren al contexto físico en el que se da la interacción. En este se puede dar una temperatura extrema, ruido externo, o un espacio inadecuado, que dificultarán la comunicación fluida.

No se debe olvidar la percepción de cada individuo, que sin lugar a dudas afecta al significado e interpretación de la información recibida.

La comunicación en sentido general y en las instituciones deportivas en particular tienden a excluirse para resolver los problemas que hoy se visibilizan, en cuanto a las personas (director y subdirectores) que tienen la misión de dirigir a los diferentes niveles hasta la base (combinados deportivos) incluyendo a quienes lo hacen en las comunidades, los cuales en su gestión comunicativa no muestran ser asertivos ni con, ni frente a sus subordinados, lo que limita (la palabra y criterio de cada cual) la forma de dirigirse a ellos, el cambio de actitud, deseos y hasta de opiniones.

El tema referido a la asertividad en el contexto de dirección en los combinados deportivos puede aportar importantes beneficios desde lo psicológico, al permitir mediar en las relaciones personales y laborales, altamente significativas para potenciar el trabajo desde estos centros en relación con las diferentes esferas de actuación a las que tributan.

Los elementos antes referidos no permiten una comunicación fluida en los contextos de dirección, lo cual provoca entre directivos, funcionarios y subordinados contradicciones que afectan los procesos generales y sustantivos relacionados con la práctica del deporte, la

actividad física, la educación física y la recreación en los combinados deportivos, estimulando la imposición, la inestabilidad de criterios que dificultan el cumplimiento de los objetivos declarados, relaciones negativas predominantes, criterio no encontrados que irritan a subordinados.

Derivado de este estudio teórico y las falencias expresa en la práctica del proceso se recomienda para una comunicación eficaz en la organización darles seguimiento a las siguientes acciones:

**El directivo debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento a:**

- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

**POBLACIÓN Y MUESTRA**

La investigación tiene como objetivo a partir de un estudio descriptivo realizar un sistema de talleres para la superación de cuadros y reservas. Se desarrolla en la Dirección Municipal de Deportes de Bayamo con alcance a 7 combinados deportivos correspondientes a dos zonas, en la rural “El Dátil, Las Mangas, Mabay y en la urbana encontramos “Ramiro Tamayo, Centro Bayamo, 26 de Julio y Jesús Menéndez, todos pertenecientes a la entidad objeto de estudio. Con una población, que alcanza a ser 42 cuadros de ellos 14 directores y 28 subdirectores, de la cual se realiza una selección intencional de 21.

Estrato	Población.	Muestra	%	De ellos				Lic.	Ms C
				F	%	M	%		

Directores	4	7	50	2	28	5	71	7	—
Subdirectores	28	14	50	9	64	5	35	14	—
<b>Total</b>	32	21	50	11	52	10	47	21	—

Se utilizaron métodos y técnicas de investigación que posibilitaron la fundamentación teórico – metodológica del objeto y el campo, la caracterización de los sujetos investigados y realizar algunas recomendaciones en función de la futura propuesta.

## CONCLUSIONES

1. La comunicación asertiva a partir de una adecuada caracterización del proceso de dirección en el contexto de los combinados deportivos, puede ser considerada una herramienta eficaz para favorecer las relaciones interpersonales, en función de consolidar los resultados en cada una de las esferas de actuación.
2. La caracterización realizada a partir de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas, permitió evidenciar las insuficiencias existentes en la comunicación entre directivos y subordinados en el contexto de los combinados deportivos y por tanto la necesidad de la investigación en función de solucionar la situación problemática presentada.

## Referencias bibliográficas

- Andrew, S.(1949) Asertividad (una alternativa para el óptimo manejo de las relaciones interpersonales. Editorial Editorial: Miguel Ángel Porría y Universidad Autónoma de Yucatán.
- Albert. (1977). Asertividad Definiciones y Dimensiones. <https://m.facebook.com>
- Carrobbles. (1979). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadoras. Nancy Noemi Terrón-Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.
- Caballo. (1983). Asertividad: Definiciones y Dimensiones –Dialnet.<https://dialnet.unirioja.es>
- Jose Wolpe y Lazarus, (1958). La comunicación asertiva. <https://m.facebook.com>
- Jose Wolpe y Lazarus. (1971). La terapia asertiva:Una estrategia para su empleo.Facultad de Psicología, Universidad de La Habana
- Jablín. (1979). Superior –Subordinate Comunicación: The State of the Art.

Marsal (1971); Matson y Cols. (1980); Borstein y Cols (1977); Romano y Argyle (1978).

Antecedentes y desarrollo de la Asertividad Resumen - Scribd. habilidades sociales

Medina. (2013). Asertividad Comunicacional en la Función Directiva (Un Binomio del Éxito Gerencial Educativo) <https://m.monografias.com>

Resis, L. (1939). El papel de la comunicación en el perfil organizacional a través de los sistemas de Likert. <https://m.facebook.com>

Rich y Schroeder. (1976). La asertividad, una actitud favorecedora para el desarrollo profesional y humano. <https://m.facebook.com>

Segura. (2003). Asertividad, personalidad y deporte. Instrumento asertividad [efdeportes.com](http://efdeportes.com)

Sánchez y Naranjo. (2008). Relaciones interpersonales adecuados mediante una comunicación asertiva. <https://m.facebook.com>