

UNIVERSIDAD JOSÉ MARTÍ PÉREZ DE SANCTI SPÍRITUS

FACULTAD DE CULTURA FÍSICA

Trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Cultura Física

*Estudio del conocimiento de las habilidades
directivas en los profesores de la iniciación deportiva
escolar de La Sierpe.*

Autora: Lisandra de los Milagros Montero Consuegra

*Tutoras: MSc Asneyda Madrigal Castro
DrC. Asneydi Madrigal Castro*

Sancti Spíritus, 2017

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general determinar el conocimiento sobre habilidades directivas que poseen los profesores de la iniciación deportiva escolar de La Sierpe. Se trabajó con 16 profesores deportivos que representan el 100% de la población, se utilizaron como métodos y técnicas de investigación, la encuesta y la observación científica abierta, directa y participante; los mismos permitieron definir que la comunicación, el liderazgo, el ser responsable y el trabajo en equipo son las habilidades directivas más conocidas por los profesores, la comunicación es la habilidad que ellos consideran indispensables para su desempeño. Se arribó a las siguientes conclusiones, los profesores deportivos de la iniciación deportiva escolar del Municipio La Sierpe poseen conocimientos deficientes sobre las habilidades directivas, fundamentalmente en las de abierto al cambio, manejo de conflictos y técnicas de negociación. Consideran la comunicación como habilidad indispensable para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de ahí que el 37.5 % de ellos obtuvieron la calificación de reservados y el resto tienen tendencia favorable a ser comunicativo. Por lo que se recomienda proponer a los directivos de los combinados deportivos donde se realizó el estudio incluir en el sistema de superación y preparaciones metodológicas temas relacionados con las habilidades directivas para los profesores de la iniciación deportiva escolar.

Summary

The present investigation has as general objective to determine the knowledge it has more than enough directive abilities that the professors of the initiation sport scholar of The Serpent possess. One worked with 16 sport professors that represent the population's 100%, they were used as methods and technical of investigation, it interviews and the open, direct scientific observation and participant; the same ones allowed to define that the communication, the leadership, the responsible being and the work in team are the good known directive abilities for the professors, the communication is the ability that they consider indispensable for its acting. You arrived to the following conclusions, The sport professors of the initiation sport scholar of the Municipality The Serpent possesses faulty knowledge fundamentally on the directive abilities in those of open to the change, handling of conflicts and technical of negotiation. They consider the communication like indispensable ability for the development of the process of teaching learning with the result that 37.5% of them obtained the qualification of reserved and the rest has favorable tendency to be talkative. For what is recommended to propose to the directive of the sport cocktails where he/she was carried out the study to include in the system preparations methodological topics related with the directive abilities for the professors of the school sport initiation.

Anexo 1

Encuesta a los profesores deportivos de la iniciación deportiva escolar

La Facultad de Cultura Física y el CETAD de la Universidad José Martí Pérez están enfrascados en un proyecto sobre la iniciación deportiva y su relación con aspectos de otras ciencias como la Dirección de la Cultura Física de ahí la necesidad de diagnosticar el conocimiento que poseen los profesores que laboran en la iniciación deportiva escolar sobre habilidades directivas y su utilización en el proceso de enseñanza aprendizaje. Gracias de antemano por la gentileza de responder este cuestionario. Sus respuestas nos serán de gran utilidad.

Edad_____ Sexo_____ Nivel de escolaridad_____ Deporte_____

Experiencia como profesor del deporte_____ Practicó este deporte _____

1. ¿Conoce usted qué son las habilidades directivas?

Si_____ Tengo una idea_____ No_____

2. El proceso de enseñanza y el proceso directivo poseen innumerables aspectos en común. De ahí que el profesor se convierta en un directivo que debe tener una serie de habilidades que le permita lograr sus objetivos y ser eficiente en su desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior mencione algunas de las habilidades directivas que debe tener un profesor para lograr sus objetivos

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3. Marque con una X la evaluación que usted considera que posee sobre el conocimiento de las temáticas siguientes en Bien, Regular o Mal

		B	R	M
1	Pensamiento estratégico			
2	Motivación al logro			
3	Manejo de conflictos			
4	Abierto al cambio			

5	Solución de problemas y toma de decisiones			
6	Técnicas de negociación			
7	Comunicación			
8	Trabajo en equipo			
9	Administración del tiempo			
10	Delegación de autoridad			
11	Responsable			
12	Liderazgo			

4. Mencione la habilidad que usted considera indispensable para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza en su deporte.

5. ¿Ha recibido algún tipo de superación o preparación sobre dirección?

Sí _____ No _____

Marque con una X el tipo de superación o preparación:

Taller

Entrenamiento

Curso

Postgrado

Diplomado

Preparación Metodológica

6. Considera usted que necesita superarse o prepararse en el tema de habilidades directivas

Sí _____ No _____

7. ¿En qué temas específicos? (marcar con una cruz todas las opciones que desee)

___ Estilos de dirección

___ Empleo del tiempo

___ Liderazgo

___ Toma de decisiones

___ Comunicación

___ Trabajo en equipo

___ Delegación de autoridad

___ Estrategia

___ Solución de conflictos

___ Cambio

___ Negociación

___ Habilidades directivas

___ Motivación

Anexo 2

Guía de Observación

Nota: Autor CETAD.

Nombre y Apellidos: _____

Deporte _____

El proceso de observación se realizará a partir de los aspectos que se expresan a continuación y acorde a las siguientes categorías:

Marque con una X en la casilla que considere más conveniente por la correspondencia que existe en la forma de actuar del profesor y su grupo de alumnos.

Habilidades Comunicativas	Siempre	A veces	Nunca
Vocabulario amplio y lenguaje apropiado al contexto.			
Expresión coherente en sus explicaciones.			
Uso de recursos gestuales de apoyo.			
Selección y presentación de medios o pruebas en la demostración.			
Fluidez verbal y ritmo adecuado			
Elaboración de la idea de forma precisa, clara y concisa			
Contacto visual con el interlocutor mientras se habla			
Permitir la participación de los alumnos.			
Dejar hablar al interlocutor, sin interrumpirlo			
Mantener una postura corporal que demuestre al interlocutor que desea escucharlo.			

Procedimiento

Se suman la cantidad de veces que marcaron en cada columna y se multiplica por el valor de la categoría.

Siempre: 2 puntos.

A veces: 1 punto.

Nunca: 0 punto.

Escala

- 32 – 30 Exageradamente comunicativo ¡cuidado! No es objetivo
- 29 – 25 Francote (ta).
- 24 – 19 Muy comunicativo, curioso, hablador, no sabe dar un paso atrás.
- 18 – 14 Comunicativo, los nuevos problemas no le asustan.
- 13 - 9 Tendencia favorable a ser comunicativo
- 8 - 4 Reservado.
- 3 - 1 No es comunicativo

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Fundamentación Teórica	5
1.1 Consideraciones teóricas acerca de las habilidades profesionales pedagógicas	5
1.1.2 Habilidades profesionales del profesional de la Cultura Física	8
1.2 Consideraciones generales sobre habilidades directivas	10
1.2.1 Conceptos de habilidades directivas	10
1.2.2 Clasificación de habilidades directivas	11
1.3 Consideraciones generales sobre Iniciación Deportiva	18
1.3.1 Conceptualización de Iniciación Deportiva	18
1.3.2 Objetivos Generales de la Iniciación Deportiva.	20
1.3.3 Fases de la Iniciación Deportiva.	21
1.3.4 Iniciación Deportiva en el contexto escolar	23
Capítulo II: Metodología de la investigación	26
2.1 Población y muestra	26
2.2 Métodos y Técnicas de investigación utilizados	26
2.3 Metodología	27
Capítulo III: Análisis de los resultados	28
3.1 Resultados de la encuesta a los profesores	28
3.2 Resultados de la observación	31
Conclusiones	32
Recomendaciones	33
Bibliografía	34
Anexos	

Introducción

Actualmente las organizaciones deportivas se enfrentan a un escenario más complejo. La influencia del escenario mundial, ha traído consigo la transnacionalización deportiva; destacándose la macro organización mundial, la conversión del deporte en una de las principales industria del espectáculo, la intensiva y extensiva aplicación de la ciencia y la tecnología, el papel protagónico, cada vez mayor, de las grandes corporaciones y la aceptación social e institucional indiscutible e incuestionable del deporte, está provocando el valor de poseer profesionales preparados.

Las circunstancias en que se desarrolla el deporte contemporáneo resulta de vital importancia para mantener altos resultados, formar y conducir equipos que mantengan alta moral y motivación a toda prueba, ello no será posible si no se cuenta con un profesor deportivo que sea proactivo; es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder, que cuente con una visión más estratégica y que sea capaz de conformar e integrar equipos para cumplir sus objetivos, es decir, que sea capaz de tener habilidades directivas.

Las habilidades directivas según Madrigal, (2009) son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

Los autores sobre el tema han tratado de identificar las habilidades directivas fundamentales para una dirección eficaz y en su mayoría coinciden en que la comunicación, el liderazgo, la motivación, el pensamiento estratégico, la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la administración del tiempo son algunas de la habilidades indispensables para lograr eficientemente las metas.

Las habilidades directivas pueden aprenderse o mejorarse por todo aquel que dirige una organización o un proceso, éstas se pueden aplicar de forma diferente y ser un conjunto de atributos según el directivo y su contexto.

En toda actividad humana se deben potenciar ciertas habilidades, como por ejemplo el proceso de la iniciación deportiva escolar, que le permitan al profesor integrar los recursos técnicos, humanos y materiales encaminados hacia un objetivo, es decir, necesitan desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar sus habilidades directivas para enfrentar con calidad el proceso de enseñanza-aprendizaje de su deporte.

El término iniciación deportiva debe entenderse por el proceso de enseñanza/aprendizaje, seguido por un individuo, para la adquisición del conocimiento y la capacidad de ejecución práctica de un deporte, desde que toma contacto con el mismo hasta que es capaz de jugarlo o practicarlo con adecuación a su estructura funcional. Con este planteamiento el autor delimita en qué consiste el proceso de iniciación, dónde empieza y dónde termina; fundamenta que el proceso de aprendizaje le permite adquirir los requerimientos básicos y la motricidad específica y especializada de un deporte al niño. (Hernández, 1998)

En tal sentido Antón, (2006) refiere que la iniciación deportiva es el proceso seguido para la adquisición del conocimiento, de capacidades para practicar un deporte hasta la consolidación de las mismas, es el aprendizaje de las rutinas indispensables para la práctica de un deporte; y de forma más precisa plantea que es el proceso metodológicamente conducido por un profesor hacia la educación y perfeccionamiento corporal del deportista y aprendizaje de los hábitos específicos del deporte que se trate.

Un profesor deportivo no solo debe tener conocimientos de los deportes como la mayoría creen, sin saber que con una mala gerencia en su trabajo perjudica al colectivo, teniendo como consecuencia una serie de factores en contra, por tal motivo se concibe al profesor deportivo como el máximo responsable del grupo deportivo y director del mismo durante el proceso de enseñanza aprendizaje y competición, por lo que debe poseer una determinada formación que le permita desempeñar las habilidades directivas de manera óptima.

Investigaciones tales como: Estrategia didáctica para el desarrollo de habilidades profesionales en estudiantes de Cultura Física, a través de la asignatura Educación Rítmica de Marilyns Mesa Fonseca (2013), Herramienta pedagógica para la formación de habilidades profesionales en los estudiantes del programa de educación física, recreación y entrenamiento deportivo de la U.N.E.F.M. durante la práctica docente, de Dorialys José Rodríguez Acosta (2015), Las habilidades directivas para el mejoramiento del desempeño profesional de directivos en las organizaciones deportivas de base de Tania Ivette Hernández Echevarría(2015) y Estudio del conocimiento de las habilidades directivas en los profesores de la iniciación deportiva escolar de deportes de combate de Yaneiri Prieto Alonso (2015) constituyen antecedentes de la presente investigación las cuales tratan aspectos relacionados con la temática objeto de estudio.

La información generada en dichas investigaciones confirma que un profesor deportivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a los alumnos, es difícil que logre buenos resultados en su actividad tal como sucede con los profesores deportivos de la iniciación deportiva del Municipio La Sierpe.

Por tanto teniendo en cuenta lo anterior se formula el siguiente **Problema Científico:**

¿Cómo se comporta el conocimiento de las habilidades directivas de los profesores de la iniciación deportiva de La Sierpe?

Campo: Habilidades profesionales pedagógicas en los profesores de la iniciación deportiva

Objetivo General: Determinar el conocimiento sobre habilidades directivas que poseen los profesores de la iniciación deportiva escolar de La Sierpe.

Objeto: Las habilidades directivas en los profesores de la iniciación deportiva.

Tareas Científicas

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el desarrollo de las habilidades directivas en profesores de la iniciación deportiva escolar.
2. Diagnóstico del conocimiento sobre habilidades directivas que poseen los profesores de la iniciación deportiva escolar de La Sierpe.

Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.1 Consideraciones teóricas acerca de las habilidades profesionales pedagógicas

En la actualidad, constituye un propósito fundamental, la formación y desarrollo de habilidades y hábitos, pero es necesario tener en cuenta que existe una gran divergencia en los criterios acerca de la naturaleza de estos fenómenos, del lugar que ocupan en la actividad, y por tanto, en relación con aquellas condiciones y requisitos fundamentales a tener en cuenta para su formación y desarrollo.

Las habilidades según López (1998) las define como un sistema complejo de operaciones necesarias para la regulación de la actividad.

Fiallo (1999) considera que las habilidades se refieren a la utilización de los conocimientos y de los hábitos que se poseen en la elección y realización de los procedimientos de la actividad, en correspondencia con el fin que se propone.

González y otros autores (2001) plantean que constituyen el dominio de operaciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad (...) la sistematización de las acciones subordinadas a su fin consciente.

Actualmente, se hace énfasis en la formación y desarrollo de habilidades profesionales. Una definición de este tipo particular de habilidad es ofrecida por Miaris (1982) el que plantea que es "... la disposición a efectuar la acción o el conjunto de acciones productivas de una manera consciente, utilizando correctamente, en situaciones dadas, los métodos oportunos de su realización, logrando adecuados resultados cualitativos y cuantitativos en el trabajo."

Lanuez, (1988) define habilidad profesional, como una formación psicológica ejecutora particular que permite al hombre utilizar creadoramente los conocimientos y los hábitos adquiridos para brindar una solución exitosa a

determinadas tareas teóricas o prácticas de una actividad profesional específica o profesión, con un fin conscientemente determinado.

Por su parte Márquez (1990) plantea que "... son aquellas que garantizan el éxito en la ejecución de la actividad de la profesión y la solución de los más diversos problemas de esa especialidad."

Mestre (1995) las define como: "Habilidades previstas en el contenido del proceso docente educativo que se corresponden con los modos de actuación del profesional dado y han de tener un nivel de sistematización tal que, una vez apropiado de ellas, le será posible al estudiante enfrentar y dar solución a múltiples problemas profesionales."

La autora coincide con Fuentes (1996) al referir que constituyen "... el contenido lógico de las acciones que realiza el profesional al interactuar con los objetos de la profesión."

Partiendo de los elementos de la esencia de las habilidades que abordan los diferentes autores, Álvarez, (1990) considera que las habilidades profesionales pedagógicas, constituyen el dominio de acciones pedagógicas, psíquicas y prácticas que regulan racionalmente la actividad formadora del profesor, que tienen como base los conocimientos asimilados profunda y conscientemente sobre la educación, la enseñanza y la instrucción.

Mulet, (2007) considera la esencia de las habilidades pedagógicas, partiendo de la teoría de la actividad, al considerar su estructura, dado los objetivos, tareas, las acciones que se desarrollan mediante los métodos y procedimientos de la enseñanza y la educación en la organización del proceso pedagógico.

Según Quesada, (2013) la habilidad profesional pedagógica es la forma en que funcionan los conocimientos teóricos-pedagógicos y presupone la utilización de la experiencia obtenida anteriormente, de los conocimientos y hábitos sin los cuales ésta no podría formarse. En las habilidades profesionales pedagógicas funcionan ante todo los conocimientos psico-pedagógicos tanto en los objetivos de las

tareas, principios, esencia, métodos y procedimientos de la enseñanza y la educación como también sobre los métodos de la organización del proceso pedagógico, en los cuales se aplican también los conocimientos teóricos de las disciplinas especiales y socio-políticas.

La acción consciente es una acción proyectada, pronosticada, que se basa en la reflexión de su objetivo, de los métodos de su realización y de los principios de su elección. Precisamente la base teórica profunda proporciona a las habilidades profesionales pedagógicas un carácter consciente y dirigido.

La adquisición de las habilidades profesionales pedagógicas significa el dominio por el profesor del sistema de acciones que le permitan la flexibilidad, plasticidad y el dinamismo para que en un momento dado y en condiciones nuevas el profesor, pueda realizar la actividad formadora necesaria.

La autora coincide con Mulet, (2007) al plantear que las habilidades profesionales pedagógicas siempre se refieren a las acciones que el profesor debe asimilar y por tanto, dominar en mayor o menor grado, y que le permitan desenvolverse adecuadamente en la realización de las tareas pedagógicas, es decir en las tareas de enseñar y educar.

En tal sentido Quesada, (2013) Las habilidades profesionales pedagógicas le permiten al maestro, al igual que los hábitos, poder realizar una determinada tarea pedagógica. Así en el transcurso de una actividad, ya sea como resultado de una repetición o de un ejercicio de un proceso de enseñanza dirigido, el maestro no sólo se apropia de un sistema de métodos y procedimientos que puede posteriormente utilizar en el marco de variadas tareas pedagógicas, sino que también comienza a dominar paulatinamente acciones, aprende a realizarlas de forma cada vez más perfecta y racional, apoyándose para esto en los medios que ya posee, es decir, de toda su experiencia anterior en la que se comprenden sus conocimientos pedagógicos y hábitos anteriormente formados.

1.1.2 Habilidades profesionales del profesional de la Cultura Física

La habilidad profesional es el conjunto de acciones que realiza el profesional al interactuar con los objetivos de la profesión. El punto de partida son las habilidades profesionales que según el modelo del diseño curricular aplicado, conduce al Modelo del Profesional. (Mulet, 2007)

El plan de estudio D de la carrera de Licenciatura en Cultura Física (2008), refiere que, en correspondencia con el objeto de trabajo, los modos de actuación del profesional de la Cultura Física tiene un carácter eminentemente pedagógico y se ponen en práctica mediante habilidades profesionales que dan respuesta al “saber”, “saber hacer” y “saber ser”, a partir del análisis funcional del ejercicio profesional para un desempeño competente y responsable acorde a las exigencias sociales se definen la siguientes habilidades:

Habilidades profesionales básicas.

- Desarrollar una comunicación dialógica basada en el intercambio de opiniones y el respeto mutuo, con adecuada expresión oral y escrita.
- Interpretar información especializada en idioma inglés y comunicarse de manera primaria en ese idioma.
- Argumentar sus criterios y acciones profesionales sobre la base de las Ciencias Sociales y Psicopedagógicas y de las Aplicadas a la actividad física.
- Utilizar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la búsqueda, intercambio y procesamiento de la información y como fuente de autoaprendizaje y autodesarrollo profesional.
- Emplear métodos y técnicas de investigación para identificar, definir, y solucionar problemas profesionales.
- Trabajar en equipo y saber sociabilizar con ética los diferentes criterios, con respeto al trabajo propio y al de los demás.
- Actuar con compromiso social y político en el ejercicio profesional institucional.

Habilidades profesionales específicas

- Programar y desarrollar clases de educación física.
- Ejecutar los elementos técnico – tácticos de los deportes que son objeto de estudio.
- Aplicar la metodología de la enseñanza de la gimnasia, los juegos y los deportes.
- Elaborar planes y desarrollar sesiones de entrenamiento deportivo.
- Utilizar diferentes ejercicios, medios y equipos para la preparación física y deportiva.
- Organizar y desarrollar competencias deportivas, con dominio del arbitraje y la anotación.
- Actuar con respeto de los reglamentos y normas del deporte.
- Organizar y desarrollar actividades físico deportivas y recreativas en diversos medios naturales en la comunidad, desde una visión de “Deporte para Todos”, y medio ambiental.
- Instrumentar y ejecutar el cuidado y mantenimiento de instalaciones y medios deportivos.
- Aplicar técnicas y ejercicios profilácticos y terapéuticos de rehabilitación física, así como métodos de control y adaptación de actividades a personas discapacitadas o con necesidades educativas especiales.
- Diseñar proyectos comunitarios con un fin transformador, a partir del diagnóstico de necesidades socioculturales y de actividad física de la población, en los contextos en que desarrolla su actividad laboral e investigativa.
 - Aplicar diferentes formas de diagnóstico, programación, control y evaluación de la actividad física, deportiva y recreativa.

1.3 Consideraciones generales sobre habilidades directivas

1.3.1 Conceptos de habilidades directivas

El término habilidades directiva ha sido definido por varios autores tales como:

Whetten, (2005) refiere que las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

Huerta, (2006) plantea que las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una organización.

Gallego, (2011) plantea que son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación.

Por su parte Barba (2011) refiere que son todas aquellas cualidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Estas hacen parte de la capacidad de liderazgo de los grandes gerentes y comprometen un esfuerzo personal y profesional.

La autora coincide con Madrigal, (2009) al plantear que las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

1.2.2 Clasificación de habilidades directivas

En los últimos tiempos, numerosas obras han abordado la temática de las habilidades directivas mostrando las consideraciones que poseen los autores sobre la clasificación de las mismas.

Whetten, (2005) refiere las siguientes habilidades directivas:

1. Comunicación verbal (incluye escuchar)
2. Manejo del tiempo y del estrés
3. Manejo de decisiones individuales
4. Reconocimiento, definición y resolución de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Fijación de metas y creación de visión
8. Liderazgo
9. Formación de equipos
10. Manejo del conflicto

En tal sentido García-Revilla (2006) refiere las siguientes habilidades directivas:

- Perseverancia: Capacidad para el mantenimiento del propósito a pesar de los obstáculos.
- Honestidad: Cualidad moral que impulsa a llevar adelante los dictados de su conciencia.
- Persuasión: Capacidad para inducir con razones a creer o hacer algo.
- Iniciativa: Capacidad para actuar de forma operativa y precisa e independiente.
- Interés: Capacidad de dirección operativa de la atención
- Tolerancia a la incertidumbre: Capacidad para trabajar en situaciones inestructurales.
- Tolerancia al estrés: Capacidad por la cual se mantiene la estabilidad de desempeño bajo presión.

- Visión de conjunto: Capacidad para integrar todas las partes.

Barba (2007) en su manual de habilidades directivas, establece las siguientes habilidades directivas:

- 1.-Toma de decisiones oportunas y congruentes.
- 2.-Crear y desarrollar organizaciones.
- 3.-Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados positivos.
- 4.-Emplear la informática, para realizar sus funciones y diseñar sistemas novedosos y productivos de información.
- 5.-Aplicar la creatividad y un criterio amplio, en la práctica de todos los conocimientos adquiridos.
- 6.-Ejercer y delegar la autoridad con firmeza y seguridad.
- 7.-Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.

Por su parte Olguín plantea las siguientes habilidades directivas:

- Escuchar (equipo, clientes, mundo, historia).
- Declarar (misión, visión, historia).
- Evocar y construir confianza.
- Cuidar y generar estados de ánimo.
- Comunicar.
- Abrir y cultivar espacios de aprendizaje personales, del equipo y la organización.
- Generar interpretaciones compartidas.
- Cuidar integralmente de la red de compromisos.
- Pedir, ofrecer, delegar.
- Reclamar, exigir cumplimiento y agradecer.
- Declinar, cancelar compromisos, pedir disculpas.
- Negociar y renegociar compromisos.
- Construir redes de ayuda (personas, tecnologías e instrumentos).
- Evaluar (hacer, recibir y pedir

- Cultivar el estilo organizacional (colaboración, apropiación, impecabilidad, etc.).
- Cultivar la identidad organizacional (coherencia).
- Cuidar y satisfacer clientes en el tiempo.
- Entrenar al equipo (“coaching”).
- Observar quiebres, anomalías y desarmonías y construir a partir de ellos.
- Instalar prácticas de trabajo (centrales y marginales).
- Cultivar las relaciones al interior y exterior.

Por su parte Barba (2011) refiere las siguientes habilidades directivas:

- El liderazgo
- La capacidad para trabajar en equipo
- La habilidad para motivar a las personas
- Comunicarse con los empleados o público
- La expresión oral
- Las técnicas de comunicación escrita
- La capacidad para relacionarse con la gente

Además de contar con:

- Una visión crítica
- Una buena imagen ante el equipo de trabajo
- Y una alta capacidad de innovación

Taboa, (2011) en su conferencia de habilidades y destrezas el dirigente deportivo refiere las siguientes habilidades directivas:

- Dirección o enfoque estratégico.
- Comunicaciones interpersonales.

- Estrategias y técnicas de negociación.
- Manejo de conflictos.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo y motivación.
- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
- Administración del tiempo y delegación.
- Reuniones productivas.
- Gerencia del cambio.
- Comienza con la dirección estratégica y realiza el ciclo con la gerencia del cambio.

Fajardo (2012) plantea 12 habilidades directivas fundamentales como son:

- Autoconocimiento: lo primero que debe tener el directivo es un conocimiento propio acerca de cómo se relaciona consigo mismo, con los demás y con el mundo. Debe tener claro qué desea ser en el mundo, cuáles son sus objetivos vitales. Solo de esta forma podrá saber dónde quiere llevar a la organización y a sus miembros.
- Visión y pensamiento estratégico: el directivo debe tener una visión clara sobre lo que debe ser la empresa y también sobre lo que es actualmente, así como el camino que debe seguir para conseguirlo. Para ello, el primer punto del autoconocimiento le ayudará a estar alerta ante todas las fuentes de información que tiene alrededor y que deben alimentar su pensamiento estratégico. Los contactos de alto nivel, las redes de trabajo, su vida familiar, amistades, publicaciones, etc. deben ser sus vías de conocimiento constante que vayan reafirmando o moldeando la visión.
- Dominio de las técnicas de captación de información: como hemos dicho en el anterior punto, la visión no es estática, sino que es dinámica y puede ir cambiando sobre una base permanente que es propia de cada directivo. Para ello, el directivo debe conocer el funcionamiento de todos los sistemas de información internos, de las técnicas de investigaciones de mercado y de todas las fuentes internas y externas disponibles para saber dónde mirar

para captar información. Por supuesto, debe saber realizar las preguntas correctas a sus interlocutores para conseguir datos relevantes.

- Conocimiento del negocio y capacidad sistémica: el directivo debe conocer muy bien el negocio y las técnicas y metodologías para desarrollar el mapa estratégico y las partes que se van a ver afectadas. Debe tener un pensamiento sistémico que le permita ver a la organización en relación con todas las partes que la forman internamente y con las que se relaciona externamente.
- Gestión de equipo: por descontado, el directivo no está solo, sino que debe dirigir y desarrollar un equipo. Es básico que sepa cómo gestionarlo para que los miembros del equipo alcancen la motivación necesaria, logren sus objetivos y consigan desarrollarse como profesionales y como personas. Debe aprender muy bien las técnicas de gestión de reuniones, de networking, de creatividad, de innovación, etc.
- Comunicación: las habilidades de comunicación son básicas. El directivo debe ser un excelente comunicador y gran parte de su trabajo va a ser comunicar de forma constante el rumbo de la organización. Por supuesto, debe dominar como nadie las técnicas de presentación eficaces.
- Habilidades negociadoras: para sacar adelante su visión de forma interna, así como para conseguir los mejores resultados para la organización el directivo debe tener una alta capacidad de negociación y conocer todas las técnicas más avanzadas.
- Gestionar los proyectos: el directivo debe saber no sólo desarrollar una visión y una estrategia, sino también implementarla, para lo que es fundamental que conozca cómo poner en marcha las iniciativas estratégicas desarrolladas.
- Control y supervisión: el directivo debe tener sólidos conocimientos de control de gestión y de las áreas funcionales básicas (comercial, producción, sistemas y tecnología, RRHH y eco-financiero) para poder conocer el resultado de su gestión y acometer las mejoras necesarias.

- Inteligencia emocional y social: el directivo debe manejar todas las competencias relacionadas con la inteligencia emocional (autoconocimiento, autocontrol y automotivación) y con la inteligencia social (confianza al grupo, aporte de experiencia, escucha activa, etc.)
- Gestión de las crisis y del cambio: el directivo debe ser consciente de que el cambio es una constante y que este cambio viene precedido de un periodo de crisis que debe ser capaz de manejar adecuadamente.
- Estilo de liderazgo: por último, todo esto debe manifestarse a través de un estilo de liderazgo único y definido que sepa como debe motivarse a las personas, unirlos y dirigirlos hacia un determinado fin.

Hernández, (2015) en su artículo titulado Las habilidades directivas para el mejoramiento del desempeño profesional de directivos en las organizaciones deportivas de base plantea las siguientes habilidades:

- Toma de decisiones oportunas y congruentes.
- Solución de conflictos.
- Crear y desarrollar organizaciones eficientes.
- Liderar equipos de trabajo.
- Negociar.
- Ejercer la autoridad y delegar.
- Trabajar en equipo.
- Innovar.
- Promover el cambio y el desarrollo organizacional.
- Comunicación.
- Motivación.
- Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia el logro de resultados positivos.
- Emplear la informática, en sus funciones y diseñar sistemas novedosos y productivos de información.
- Aplicar la creatividad y técnicas participativas.
- Diagnosticar.

- Ser, hacer y saber hacer.

La investigadora asume las habilidades directivas definidas y evaluadas por la Comisión provincial de superación y preparación de cuadros y reservas de Sancti Spíritus las cuales son las siguientes:

- Pensamiento estratégico: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
- Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
- Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
- Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los lleva a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
- Manejo de conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
- Técnicas de negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.
- Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- Logra trabajo en equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás.
- Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.
- Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.

1.3 Consideraciones generales sobre Iniciación Deportiva

1.3.1 Conceptualización de iniciación deportiva

El término iniciación deportiva es un concepto ampliamente tratado y definido en la bibliografía especializada.

Jolibois (1975), citado por Antón (1990), realiza una de las primeras definiciones sobre iniciación deportiva. Para este autor, supone "el aprendizaje de las rutinas indispensables para la práctica de cada deporte", y añade que la edad escolar va a representar un buen período de aprendizaje que no se debe perder.

Blázquez, (1986) lo define como acción pedagógica que teniendo en cuenta las características del niño o sujeto que se inicia, y los fines a conseguir, va evolucionando progresivamente hasta llegar al dominio de cada especialidad deportiva.

Para Pintor (1989) la iniciación deportiva consiste en que el niño adquiera las nociones básicas del deporte, que se familiarice con él y comience a establecer las pautas básicas de conducta psicomotriz y sociomotriz orientadas de modo muy general hacia las conductas específicas del mismo

Por su parte Sánchez, (1992) entiende que un individuo está iniciado cuando "es capaz de tener una operatividad básica, sobre el conjunto global de la actividad deportiva, en la situación real de juego o competición

Hernández, (2001) definen la iniciación deportiva como "el proceso de enseñanza-aprendizaje, seguido por un individuo, para la adquisición de la capacidad de ejecución práctica y conocimiento de un deporte. Este conocimiento abarca desde que el individuo toma contacto con el deporte hasta que es capaz de jugarlo con adecuación a su estructura funcional".

Romero, (2002) plantean que es el período que demora un principiante en apropiarse, de los fundamentos morfofuncionales y técnico-tácticos básicos de un deporte.

En tal sentido Antón, (2006) refiere que la iniciación deportiva es el proceso seguido para la adquisición del conocimiento, de capacidades para practicar un deporte hasta la consolidación de las mismas, es el aprendizaje de las rutinas indispensables para la práctica de un deporte; y de forma más precisa plantea que es el proceso metodológicamente conducido hacia la educación y perfeccionamiento corporal del deportista y aprendizaje de los hábitos específicos del deporte que se trate.

La autora coincide con Romero, (2012) cuando plantea que la iniciación deportiva corresponde a la etapa en la cual el niño/a comienza a aprender de forma específica una práctica deportiva concreta, debiéndose entender ésta como un período que favorece y facilita una especialización ulterior.

Para Wein, (1995) los principios básicos para la iniciación de diferentes deportes son:

- Derecho de practicar, disfrutar y gozar de la competición.
- Derecho de ser tratado como niño y adolescente.
- Derecho de ser entrenados por personas cualificadas.
- Derecho de ser atendidos con la misma dignidad e interés, independientemente del talento, capacidad o resultados en la competición.
- Derecho de no ser explotados, buscando actitudes precoces.
- Derecho de competir con reglamentos adecuados a las necesidades específicas de los jóvenes.
- Derecho de competir con jóvenes de su edad.
- Derecho a que se respeten los principios pedagógicos, didácticos, metodológicos, y de entrenamiento.
- Derecho de descubrir sus propios aprendizajes.
- Derecho de no ser campeón.

1.3.2 Objetivos Generales de la Iniciación Deportiva.

Los objetivos de la iniciación deportiva van a suponer las finalidades generales que se quieren conseguir con los alumnos a través de la práctica deportiva en estas edades, siendo siempre orientados por profesores o entrenadores. Debido a cualificados que garanticen que los procesos de planeación, desarrollo, ejecución, aplicación y evaluación se realicen de manera adecuada partiendo de un conocimiento de todos los factores que influyen y determinen el desarrollo del ser humano y su aprendizaje.

Antón, (2006) enumera los siguientes objetivos de la iniciación deportiva:

- Mejorar la salud de los alumnos. Desde el punto de vista, independientemente del deporte o actividad física que se practique, el principal objetivo que se debe tener en cuenta en la iniciación es el de contribuir al mejoramiento de la salud de todos los participantes. Este objetivo va a conllevar, entre otras cosas, que se desarrollen las cualidades físicas adecuadas a la edad, que los contenidos técnico-tácticos sean idóneos, que se trabaje de forma motivante, etc.
- Trabajar los contenidos técnico-tácticos básicos. Principalmente se trabaja los medios técnico-tácticos individuales y los colectivos básicos, incidiendo más en la fase de ataque en ambos casos.
- Enseñar las reglas básicas de la modalidad deportiva practicada. La enseñanza de las reglas debe ser progresiva. En el primer contacto se debe enseñar de forma global lo imprescindible para poder jugar, sin importar que los chicos cometan diferentes violaciones al reglamento. Conforme van dominando los distintos medios, se irá profundizando más en ellos. Primero se centrará en los deportes reducidos y más tarde en los deportes oficiales.

- Mejorar la socialización y el trabajo en equipo. Este objetivo supone desarrollar o mejorar aspectos sociales como el respeto entre compañeros y adversarios, y fomentar la cooperación entre los compañeros para un fin común: disfrutar de la práctica deportiva. En estas edades no va a ser fácil trabajar la parte egocéntrica de los niños, pero es una buena etapa para superar tal comportamiento.
- Conseguir hábitos de práctica deportiva. Adquirir hábitos saludables entre todos los jugadores, independientes del nivel que alcancen. Buscar que disfruten con el deporte y que en el futuro sigan practicándolo, como parte de un estilo de vida más saludable.

1.3.3 Fases de la iniciación deportiva.

Según Sánchez, (1992) la enseñanza en esta etapa puede estructurarse según una serie de fases. Antes de desarrollar estas fases considera tres puntos fundamentales:

1. La edad cronológica y la edad biológica pueden no coincidir.
2. La iniciación deportiva lleva implícita un principio de especificidad como base de una futura especialización.
3. Las características del deporte pueden influir de una manera determinante en la edad adecuada para su iniciación.

A. En deportes individuales, ya sean en "línea o de adversario".

1. Presentación global del deporte. En esta fase, el alumno/a debe comprender el objetivo y significado del deporte. El maestro/a debe dar el conocimiento de las reglas fundamentales, sobre todo las que sean determinantes para delimitar el tipo de ejecución y las técnicas específicas.

2. Familiarización perceptiva. Se ha de atender principalmente a los aspectos perceptivos de la actividad en sí y a los del entorno en el cual debe desenvolverse. Sólo si estos aspectos han sido asimilados pueden aprenderse con éxito los elementos iniciales de la ejecución. Es entonces cuando el alumno/a puede

formarse una “atención selectiva” en función de la que poder estimar correctamente el valor que tienen los diferentes estímulos presentes y la importancia o insustancialidad de la información.

3. Enseñanza de los modelos técnicos de ejecución. Todos los deportes tienen una técnica o técnicas de ejecución que se constituyen en modelos de eficiencia a asimilar. El maestro, mediante la instrucción directa incidirá en el tipo de práctica global o analítica que vendrá determinado según el análisis del deporte en cuestión. El alumno/a, en esta fase, ha de llegar a adquirir los fundamentos de la técnica individual.

4. Integración de los modelos técnicos en las situaciones básicas de aplicación. Se deben plantear situaciones lo más próximas posibles a la situación real en las que el alumno/a pueda experimentar la dificultad real de ejecución que implican los diferentes elementos en su contexto auténtico. Esta fase supone la culminación de la etapa de iniciación y el alumno/a habrá alcanzado la operatividad prevista, pero en otros muchos deportes individuales o colectivos, donde el componente decisión es determinante, será necesario pasar a la siguiente fase.

5. Formación de los esquemas fundamentales de decisión. Hace referencia a la formación de una adecuada táctica individual. La estimación correcta de la adecuación-inadecuación de las diversas alternativas motrices, en una circunstancia determinada, supone un largo proceso de aprendizaje, así como el perfeccionamiento de los elementos técnicos de ejecución, pero las claves fundamentales pueden ser asimiladas por el alumno en esta fase de forma que, en el futuro, el desarrollo de su esquema de decisión se vea facilitado.

El profesor debe plantear situaciones de enseñanza en las que de una manera gradual la alternativa táctica básica sea binaria hasta llegar a situaciones de decisión múltiple. De este modo el alumno irá adquiriendo un sentido táctico y una

capacidad de anticipación cognitiva, es decir, intuir qué es lo que va a hacer el oponente en función de qué es lo que sabe hacer mejor y qué es lo más probable. Para los deportes individuales, esta fase constituye la culminación de la etapa de iniciación. En los deportes colectivos se precisará de las dos etapas siguientes.

B. En deportes de carácter colectivo o de equipo han de estar cubiertas las dos siguientes fases:

6.-Enseñanza de los esquemas tácticos colectivos. Está en relación con el aprendizaje de diferentes sistemas de juegos tanto de ataque como de defensa. Esta fase tiene como objetivos el desarrollo de la estrategia de conjunto y la toma de conciencia de la utilidad de cada estrategia.

7.-Acoplamiento técnico y táctico de conjunto. Es la fase final del proceso de iniciación deportiva, el grupo de alumnos debe actuar como un todo, dando lugar a la cooperación en función del objetivo común. Los objetivos a conseguir serán el desarrollo de la capacidad de coordinar acciones y el desarrollo del sentido cooperativo y el espíritu de equipo.

1.3.4 Iniciación deportiva en el contexto escolar

Según Roselli, (2010) para el desarrollo de una correcta iniciación deportiva escolar, hay que cumplir los siguientes requisitos:

1. Efectuar un trabajo rudimentario de las técnicas que dan soporte a las diferentes disciplinas deportivas abordadas.

Supone llevar a cabo un trabajo de base, incidiendo sobre las diferentes habilidades específicas que constituyen los cimientos fundamentales de cada deporte, sin hacer hincapié en refinamientos ni perfecciones de ejecución, y abordando la práctica desde una situación muy globalizada.

2. Desarrollar una formación multidisciplinar completa.

Significa que hemos de abordar la actividad deportiva incidiendo en la variedad de disciplinas que más atractivo y motivación despierten en los alumnos que tenemos bajo nuestra tutela. De este modo, se podrá evitar la circunstancia de encontrar alumnos desmotivados debido a su ineficacia en una determinada disciplina, y se dará oportunidad para que conozcan varios deportes y pueda elegir en función del grado de dominio que muestre en cada uno de ellos. Por otro lado, contribuiremos a que se lleve a cabo una formación bastante completa que sigue siendo uno de los objetivos principales en este rango de edad.

3. Trabajo multilateral.

Hemos de huir en esta fase de toda tentación que pretenda especializar al niño dentro de un puesto específico por sus condiciones físicas. No hemos de olvidar en ningún momento que estamos asentando las bases esenciales de formación deportiva, y el niño debe de realizar todas las acciones que se derivan de situaciones de juego diferentes. Si atendemos a la multilateralidad inicialmente, podremos conseguir que nuestros deportistas acumulen el día de mañana una gran cantidad de recursos de actuación, que carecerían si no se hubiese incidido en el momento oportuno.

4. Empleo de formas jugadas.

Para el desarrollo e introducción de las diferentes técnicas básicas deportivas no hemos de abordar el trabajo desde una perspectiva puramente analítica y estructurada donde prevalezca la monotonía. Hemos de hacer que la actividad deportiva atraiga al niño por su alto grado de componente lúdico, donde partiendo de la globalidad y las situaciones jugadas, el niño descubra la necesidad de ir ejecutando gestos que son esenciales para resolver con éxito las diferentes situaciones de juego.

Recomendamos que la mayor cantidad de trabajo técnico sea abordado desde la propia situación de juego deportivo y se abandonen las tendencias de una metodología arcaica, que tan sólo contribuye al abandono del niño por desmotivación y aburrimiento. El niño posee unos grandes deseos de jugar. ¡Aprovechemos esta situación!

5. No centrarnos en un intenso trabajo físico.

Desde el punto de vista de una correcta formación deportiva, en este período se nos ofrece una oportunidad fundamental para aprovechar la gran capacidad de aprendizaje que posee el niño. Es el momento en el cual se produce la maduración completa del sistema nervioso, la plasticidad del niño es absoluta y presenta un gran desarrollo de todo el conjunto de analizadores ópticos. Desde el punto de vista de su constitución física, se presenta una fase de estabilidad y equilibrio corporal que contribuye decisivamente a favorecer cualquier aprendizaje deportivo.

Desde el punto de vista de la preparación física, hemos de aprender a dar prioridad al volumen de trabajo sobre la intensidad. Además, el volumen de actividad física debe presentarse a través del desarrollo de ejercicios técnicos de las diferentes actividades deportivas que se practiquen.

Capítulo II: Metodología de la investigación

2.1 Población y Muestra

De una población de 16 profesores deportivos de la iniciación deportiva escolar del Municipio La Sierpe se trabajó con el 100 % de la misma. Los cuales poseen 28 años como promedio de edad, el 62.5 % pertenecen al sexo masculino y 37.5 % al femenino, tienen 5.8 años de experiencia como profesores del deporte, el 87.5 % son graduados de nivel superior y el 12.5 % son técnico medio.

Además constituyeron muestra un total de 48 clases impartidas por los profesores deportivos investigados a las cuales se les realizó una observación científica, abierta, directa y participante.

Deportes que se practican:

- Ajedrez
- Atletismo
- Ciclismo
- Beisbol
- Futbol
- Karate
- Lucha
- Tenis de Mesa
- Voleibol

2.2. Métodos y Técnicas de Investigación utilizados

Del nivel empírico:

- Encuesta: A los profesores de la iniciación deportiva escolar de La Sierpe para diagnosticar su conocimiento sobre habilidades directivas. (Anexo 1)
- La observación científica abierta, directa y participante: A clases impartidas por los profesores de la iniciación deportiva escolar de La Sierpe para analizar cómo propician la habilidad directiva que ellos consideran indispensable para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de su deporte. (Anexo 2)

De nivel estadístico matemático:

- Estadística descriptiva: la media, tabla de frecuencia y el cálculo porcentual, que permiten evaluar los valores que se arrojan y facilitan la conversión cuantitativa en cualitativa.

2.3 Metodología

Se aplicó la encuesta a los profesores deportivos de la iniciación deportiva escolar del Municipio La Sierpe en los meses de diciembre – enero y durante los meses de Febrero a Abril se realizaron las observaciones a tres clases impartidas por cada profesor con el previo conocimiento del mismo, que finalmente sumaron 48. Para ello se utilizó una guía de observación con los aspectos a medir y con el procedimiento para evaluar la misma, el cual es el siguiente:

Procedimiento:

Se suman la cantidad de veces que marcaron en cada columna y se multiplica por el valor de la categoría.

Siempre: 2 puntos.

A veces: 1 punto.

Nunca: 0 punto.

Luego compruebe con las siguientes puntuaciones:

Escala

32 – 30 . Exageradamente comunicativo ¡cuidado! No es objetivo

29 – 25 Francote (ta).

24 – 19 Muy comunicativo, curioso, hablador, no sabe dar un paso atrás.

18 – 14 Comunicativo, los nuevos problemas no le asustan.

13 - 9 Tendencia favorable a ser comunicativo

8 - 4 Reservado.

3 - 1 No es comunicativo

Capítulo III: Análisis de los Resultados

3.1 Resultados de la encuesta a los profesores

Al investigar con los profesores deportivos si ellos conocían qué son las habilidades directivas solamente el 13.2 % planteó que las conocen, el 23.7 % que tienen una idea y el 63.1 % que las desconocen, lo cual está dado por la poca experiencia que predomina en ellos tanto profesional y como profesores deportivos, lo que se manifiesta al preguntarles que mencionaran algunas de las habilidades directivas que debe tener un profesor y resultó que el 14.3% mencionara entre dos o tres y el 38.9 % refirió al menos una de ellas.

Entre las habilidades reconocidas por los investigados se encuentran: la responsabilidad, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación, lo que resulta insuficiente si se tiene en cuenta que en la literatura especializada se hace referencia a más de 12 habilidades directivas, es importante resaltar que 46.8 % de los encuetados no hicieron alusión a ninguna.

Tabla 1: Evaluación del conocimiento de las habilidades directivas según el profesor deportivo

	Habilidades Directivas	Evaluación		
		B %	R%	M%
1	Pensamiento estratégico	12.5	25	62.5
2	Motivación al logro	18.7	25	56.2
3	Manejo de conflictos		31.3	68.7
4	Abierto al cambio		25	75
5	Solución de problemas y toma de decisiones	18.7	56.2	25
6	Técnicas de negociación		18.7	81.3
7	Comunicación	68.7	18.7	12.5
8	Trabajo en equipo	50	31.3	18.7

9	Administración del tiempo	31.3	43.7	25
10	Delegación de autoridad	37.5	50	12.5
11	Responsable	50	18.7	12.5
12	Liderazgo	62.5	25	12.5

En la tabla 1 se muestran los resultados de la evaluación que se realizan los propios profesores sobre las habilidades directivas y se observa que la categoría de Mal fue la que mayor porcentaje alcanzó, lo que demuestra el poco conocimiento que sobre este aspecto tienen dichos profesores deportivos que puede estar dado por el escaso tratamiento que se le concede a estos temas en su preparación; lo cual puede limitar el correcto desempeño del proceso de enseñanza-aprendizaje en su deporte al no aprovechar las potencialidades que dichas habilidades le proporcionan.

En el caso de las habilidades de abierto al cambio, manejo de conflictos y técnicas de negociación fueron las más desconocidas a pesar de que se ponen de manifiesto reiteradamente durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya sea por situaciones de conflictos o situaciones que exijan cambio de actividad o de sujeto.

Resulta alentador que todas las habilidades al menos fueron evaluadas de regular o de bien, lo que significa que tienen cierto conocimiento de ellas, destacándose la comunicación, el liderazgo, el ser responsable y el trabajo en equipo las cuales son las habilidades más conocidas o utilizadas en el quehacer diario de un profesor en su labor, pues tienen que ser responsables, trabajar en equipo y comunicarse para lograr sus objetivos.

Otra de las interrogantes realizada a los profesores de la iniciación deportiva de La Sierpe fue que refirieran la habilidad directiva que ellos consideran indispensable para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de su deporte y el 11.2 % plantearon que es el trabajo en equipo, el 14.5 % que es el liderazgo y el 74.3 % refirió que es la comunicación, lo que está dado por la importancia que

le conceden a dicha habilidad para un mejor desempeño de su clase, pues a través de ella logran comunicarle a los alumnos los objetivos, las actividades a realizar así como la ejecutoria de las mismas entre otros aspectos.

Otro de los aspectos analizados es si habían recibido algún tipo de superación o preparación sobre dirección y resultó que el 18.7 % de los profesores deportivos han recibido un curso o un postgrado de dirección y el 81.2 % plantearon que no se han superado en esta materia, lo que demuestra los resultados anteriormente expuesto y conduce a que el 100 % de los investigados deseen prepararse o superarse en el tema de habilidades directivas.

Además se les solicitó que indicaran los temas en específicos de su interés para recibir superación o preparación y resultó lo siguiente:

43.7 % Estilos de dirección	43.7 % Empleo del tiempo
31.2 % Liderazgo	50 % Toma de decisiones
37.5 % Comunicación	31.2 % Trabajo en equipo
25 % Delegación de autoridad	43.7 % Estrategia
75 % Solución de conflictos	56.2 % Abierto al cambio
62.5 % Negociación	100 % Habilidades directivas
31.2 % Motivación	

Es de resaltar que de manera particular cada habilidad directiva fue solicitada como motivo de superación o preparación destacándose solución de conflictos, negociación, abierto al cambio y toma de decisiones lo cual es de gran importancia ya que solicitaron las temáticas que ellos menos dominan lo que demuestra su interés en superarse en las mismas, además el 100 % de los profesores deportivos solicitaron las habilidades directivas de manera general, lo que puede contribuir a enfrentar el proceso de enseñanza aprendizaje con eficiencia.

3.2 Resultados de la observación

Al encuestar a los profesores deportivos resultó que la comunicación fue la habilidad directiva que ellos consideraron indispensable para el proceso de enseñanza aprendizaje de su deporte y se decidió realizar una observación para conocer cómo el profesor propicia la comunicación dentro de su clase.

Se apreció que el 37.5 % de los profesores deportivos obtuvieron la calificación de reservados ya que carecen de expresión coherente en sus explicaciones, es decir, en ocasiones no son lo suficientemente precisos a la hora de orientar los ejercicios y no aprovechan la participación de los alumnos con sus posibles sugerencias o inquietudes ante una situación dada, no presentan medios o pruebas en la demostración y carecen de fluidez verbal y ritmo adecuado en sus expresiones lo cual limita el proceso de comunicación con los alumnos y al mismo tiempo la comprensión exacta de la ejecutoria de las actividades.

Por otro lado se observó que el 62.5 % tienen tendencia favorable a ser comunicativo, ya que en su mayoría utilizan recursos gestuales de apoyo, mantienen una postura corporal adecuada que demuestra al interlocutor que desea escucharlo, lo cual es de vital importancia ya que con ello le manifiestan a los alumnos interés por sus comentarios e intervenciones durante la clase, emplean un vocabulario amplio y lenguaje apropiado al contexto, expresan las ideas de forma precisa, clara y concisa, es decir, en correspondencia con la edad de los niños y niñas así como el lenguaje fácil de comprender desde el punto de vista técnico deportivo.

Lo anterior demuestra que la mayoría de los profesores deportivos trabajan dentro de un marco de buenas comunicaciones, lo cual es favorable para lograr la unidad del grupo clase, crear las bases para modificar las conductas y efectuar los cambios necesarios para cumplir las metas. La comunicación es esencial para establecer y enunciar los objetivos, conducir, dirigir y organizar los alumnos para lograr exitosamente el proceso de enseñanza aprendizaje.

Conclusiones

1. Los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan el desarrollo de las habilidades directivas en profesores de la iniciación deportiva escolar determinados a partir del análisis de los principales documentos que norman este proceso tienen un punto de partida común, que se interpreta siempre la habilidad directiva como aquello que todo individuo que dirija personas o procesos debe poseer y que debe impulsar en su relación con los demás.
2. Los profesores deportivos de la iniciación deportiva escolar del Municipio La Sierpe poseen conocimientos deficientes sobre las habilidades directivas fundamentalmente en las de abierto al cambio, manejo de conflictos y técnicas de negociación. Consideran la comunicación como habilidad indispensable para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de ahí que el 37.5 % de ellos obtuvieron la calificación de reservados y el resto tienen tendencia favorable a ser comunicativo.

Recomendaciones

- Proponer a los directivos de los combinados deportivos donde se realizó el estudio incluir en el sistema de superación y preparaciones metodológicas temas relacionados con las habilidades directivas para los profesores de la iniciación deportiva escolar.

Bibliografía

- Álvarez, C. (1990). Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente-Educativo en la Educación Superior Cubana. .E.S._ La Habana.
- Antón García, J. y López, J. (2006). La formación y el aprendizaje de la técnica y la táctica. En Antón, J. (Coord.). *Entrenamiento deportivo en la edad escolar*. Unisport. Málaga.
- Ballenato P, G, “Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos”, disponible en: <http://www.cop.es/colegiados/m13106/images/FichaT%C2%BAEweb.pdf>
- Barba C. A.(2011). Habilidades directivas <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/manual-habilidades-directivas/manual-habilidades-directivas.pdf>
- Blázquez Sánchez, Domingo (1995) *La iniciación deportiva y el deporte escolar, colección el deporte en edad escolar*, Editorial INDE, Barcelona.
- Blázquez Sánchez, Domingo. (1986) *Iniciación a los deportes en equipo*. Ed. Martínez Roca.
- Cardona, P y Wilkinson H, “Trabajo en Equipo”, publicaciones IESE, Universidad de Navarra, tomado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-10.pdf>
- Castejón, F. J. (2001). *Iniciación deportiva. Aprendizaje y enseñanza*. Madrid. Pila Teleña(edición electrónica).
- Contreras, O.R. (1998). Didáctica de la Educación Física. Un enfoque constructivista. Barcelona.
- Díaz, A. (1997). La iniciación deportiva dentro del D.C.B. Revista de Educación Física, nº 58, p.27-33.
- Duarte Pérez, Eddy Las habilidades comunicativas en el profesional de la Cultura Física. Disponible en : <http://www.monografias.com/trabajos82/habilidades-comunicativas-cultura-fisica/habilidades-comunicativas-cultura-fisica2.shtml>

- Estrada, M. R. (2015). Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas (Vol. 6). Editorial El Manual Moderno.
- Fajardo, Óscar (2009). Las 12 habilidades directivas fundamentales disponible en: <https://fbusiness.wordpress.com/2009/10/04/las-12-habilidades-directivas-fundamentales/>
- Ferrer Madrazo, M. T. (2002). Modelo para la evaluación de las habilidades pedagógicas profesionales del maestro primario. *La Habana*.
- Fiallo, J. (1999). Las relaciones interdisciplinarias: una vía para la calidad de la educación. Editorial Pueblo y Educación.
- Fuentes Gonzáles, H (1996) Fundamentos didácticos para un proceso de enseñanza-aprendizaje participativo. Monografía. Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran" Universidad de Oriente.
- Fuentes Gonzáles, H. (1996) Dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje. Material para la maestría Ciencias de la Educación. -- Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Gallego Jiménez Francisco, (2011). Habilidades Directivas. Disponible en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/habilidades-directivas>
- García-Revilla Sánchez, Luis (2006). Técnicas y Habilidades Directivas. MBA
- González, V. [et al] (2001). Psicología para educadores. Editorial Pueblo y Educación, La Habana,
- Hechevarría, M. (2008). *Lo que todo entrenador debe saber hacer*. La Habana: Editorial Deportes.
- Hernández Moreno, J. (1998), Baloncesto: Iniciación y entrenamiento. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández Moreno, J. (2001) *La iniciación a los deportes desde su estructura dinámica*. Barcelona: INDE.
- Hernández Moreno, J. (2001). La iniciación a los deportes de equipos cooperación\oposición desde la estructura y dinámica de la acción de juegos: un nuevo enfoque, Disponible en Educación Física y Deportes, Revista Digital, 33 en [http:// www.efdeportes.com/efd33/inicdep1.htm](http://www.efdeportes.com/efd33/inicdep1.htm).

- Hernández Echevarría, Tania Ivette (2015). Las habilidades directivas para el mejoramiento del desempeño profesional de directivos en las organizaciones deportivas de base. Disponible en <http://www.efdeportes.com>, *Revista Digital*. Buenos Aires, Año 19, N° 200, Enero de 2015
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. *México, DF: Editorial Pearson Prentice Hall*.
- Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". (2008). *Plan de Estudio "D" de la Carrera de Licenciatura en Cultura Física*. La Habana: ISCF.
- Isla Alcoser, Sandy Dorian (2006). Competencias profesionales del profesor de educación física y del entrenador deportivo. Disponible en <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 11 - N° 100 - Septiembre de 2006
- Lanuez Bayolo, Miguel (1988). "Tratamiento metodológico a la formación de habilidades profesionales en la enseñanza de la Topografía". Tesis de Doctorado.
- Lontiev. A (1982) *Actividad, conciencia y personalidad*. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
- López, M.(1998). *¿Sabes enseñar a describir, definir, argumentar?* Editorial Pueblo y Educación
- Madrigal. T, B. Madrigal T, B E., (2009.) *Habilidades directivas*, México
- Márquez Rodríguez, A. (1990.) *Algunas consideraciones teórico-metodológicas para el tratamiento de las habilidades*. -- Santiago de Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Frank País", (Informe de la Investigación).
- Márquez, A. (1993). *Habilidades. Proposiciones para su evaluación*. IPS. P. "Frank País". Santiago de Cuba
- Mesa Fonseca, Marilys. (2013). Estrategia didáctica para el desarrollo de habilidades profesionales en estudiantes de Cultura Física, a través de la asignatura Educación Rítmica. Disponible en *EFDeportes.com, Revista*

Digital. Buenos Aires, Año 18, N° 184, Septiembre de 2013.
<http://www.efdeportes.com>

- Mestre Gómez, U. (1995) La formación profesional en la dinámica del proceso docente - educativo/ Ulises Mestre, Homero Fuentes, Lizette Pérez. -- En Revista Cubana
- Miaris Casa, A. (1982) Organización y metodología de la enseñanza práctica. Edit. Pueblo Educación, 1982. -- 396 p. La Habana
- Ministerio de Educación Superior (2016). Plan de Estudio "E" de la Carrera de Licenciatura en Cultura Física
- Mintzberg, Henry. "Comportamiento y desarrollo organizacional". Tomado de: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-exito-empresarial-397802.html>
- Moreno, L. P. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mulet González, Manuel (2007) Fundamentos psicológicos, pedagógicos y gnoseológicos de las habilidades profesionales pedagógicas disponible en <http://www.monografias.com/trabajos37/habilidades-pedagogicas/habilidades-pedagogicas.shtml>
- Newstrom, J. W. (2007) Comportamiento humano en el trabajo, duodécima edición, México, McGraw-Hill interamericana.
- Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Prieto Alonso, Yaneiri. (2015) Estudio del conocimiento de las habilidades directivas en los profesores de la iniciación deportiva escolar de deporte de combate. Tesis para optar por el título de Licenciado en Cultura Física. Universidad de Sancti Spíritus José Martí
- Quesada Cabrera. R. D., & Fleites Mendoza, G. N. (2013). Aproximaciones a las competencias pedagógicas. *Revista Conrado* [seriada en línea], 9 (42). pp. 69-72. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/>

- Robert H. R (2015). La actuación contemporánea del profesional de Cultura Física. *EFDeportes.com, Revista Digital*. Buenos Aires, Nº 203 <http://www.efdeportes.com/efd203/profesionales-de-la-educacion-fisica.htm>
- Rodríguez E, M, (2006) *Comunicación y superación personal*, México. El Manual Moderno.
- Romero, C y Vegas, G. (2012). *La iniciación deportiva no específica basada en los elementos estructurales comunes en los deportes colectivos de cooperación/oposición*. III Congreso internacional de Educación Física e Interculturalidad. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Romero, C. (2002). Una nueva perspectiva de iniciación al fútbol en la escuela. Trainingfútbol.
- Roseli Carolina, (2010). Influencia de las distintas formas de iniciación deportiva en los niños. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos88/influencia-distintas-formas-iniciacion-deportiva-ninos/influencia-distintas-formas-iniciacion-deportiva-ninos.shtml>
- Sánchez Bañuelos, F. (1992). *Didáctica de la educación física y el deporte*. Gymnos. Madrid.
- Stettner M. (2002.) *Habilidades para nuevos directivos*, Madrid, McGraw-Hill.
- Taboa, (2011). Conferencia de Habilidades y destrezas del dirigente deportivo.
- Wein, H. (1995). Fútbol a la medida del niño. Real Federación Española de Fútbol. Madrid.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.