

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 de deporte tiempo y marca.*

Autora: Dainery Rodríguez Estrada

*Tutores: MsC Miguel Ángel Rodríguez Ravelo
MsC Asneyda Madrigal Castro*

Sancti Spíritus, 2015

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general determinar el nivel de conocimiento sobre habilidades directivas que poseen los profesores de la iniciación deportiva de los deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus. Se trabajó con 17 profesores que representan el 100% de la población, se utilizaron como métodos y técnicas de investigación, el análisis y la síntesis, el Inductivo-deductivo, encuesta y la observación abierta; los mismos permitieron definir que la comunicación, el liderazgo la motivación, 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 de la iniciación deportiva escolar de deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus poseen conocimientos deficientes sobre las habilidades directivas fundamentalmente en el manejo de conflicto, la solución de conflictos y toma de decisiones, abierto al cambio, la negociación y administrar el tiempo, la comunicación fue la habilidad directiva que los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca consideran indispensable para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza en su deporte y el 31.9 % de los profesores de la iniciación deportiva escolar tienen tendencia favorable a ser comunicativos y el 68.1 % fueron evaluados de comunicativos ya que poseen un vocabulario amplio, lenguaje apropiado y fácil de comprender así como fluidez verbal y un ritmo adecuado a la hora de comunicarse con sus alumnos por lo que se recomienda hacerles conocer a los directivos de los combinados deportivos en Sancti Spíritus los resultados de la presente investigación.

Summary

The present investigation has as general objective to determine the level of knowledge it has more than enough directive abilities that the professors of the sport initiation of the sports of time possess and it marks of the sport cocktails in Sancti Spíritus. One worked with 17 professors that represent the population's 100%, they were used as methods and technical of investigation, the analysis and the synthesis, the Inductive-deductive one, interviews and the open observation, the same ones allowed to define that the communication, the leadership the motivation, they 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 professors of the initiation sport scholar of sports of time and it marks of the sport cocktails in Sancti Spíritus they possess faulty knowledge fundamentally on the directive abilities in the conflict handling, the solution of conflicts, and taking of decisions, open to the change, the negotiation and to administer the time, the communication was the directive ability that the professors of the initiation sport scholar of the sports of time and it marks they consider indispensable for the correct development of the teaching process in its sport and 31.9% of the professors of the initiation sport scholar have favorable tendency to be talkative and 68.1% was evaluated since of talkative they possess a wide vocabulary, appropriate and easy language of understanding as well as verbal fluency and an appropriate rhythm when communicating are their students for what is recommended to make them know the directive of the sport cocktails in Sancti Spíritus the results of the present investigation.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Fundamentación Teórica	4
1.1 Consideraciones generales sobre habilidades directivas.	4
1.1.1 Conceptos de habilidades directivas.	4
1.1.2 Clasificación de habilidades directivas.	4
1.2 Consideraciones generales sobre Iniciación Deportiva.	12
1.2.1 Conceptualización de iniciación deportiva.	12
1.2.2 Objetivos Generales de la Iniciación Deportiva.	13
1.2.3 Factores que intervienen en la iniciación deportiva.	14
1.2.4 Iniciación deportiva en el contexto escolar	16
Capítulo II: Metodología de la investigación	19
2.1 Población	19
2.2 Métodos y Técnicas de investigación utilizados	19
2.3 Metodología	20
Capítulo III: Análisis de los resultados	22
3.1 Resultados de la Encuesta a los profesores de iniciación deportiva escolar de los deporte de tiempo y marca	22
3.2 Resultados de la observación	25
Conclusiones	27
Recomendaciones	28
Bibliografía	29
Anexos	

Introducción

El deporte, con su protagonismo en la sociedad actual, tiene permanentes retos que afrontar para mantener el espacio que ocupa y responder a la demanda eficientemente. Su marco de actuación dispone de sus propias fronteras expresadas en diferentes ámbitos de actuación: rendimiento deportivo, espectáculo, entretenimiento, salud entre otros, no siempre gestionados desde una perspectiva integradora.

Los recursos humanos son una pieza clave en cualquier organización deportiva. En este contexto, la figura del profesor, como cabeza visible adquiere especial importancia. El funcionamiento del proceso de enseñanza no sólo requiere de la disposición de espacios deportivos u otros servicios con un nivel adecuado de calidad, sino de la gestión de manera adecuada del mismo.

Actualmente se abren nuevos horizontes y oportunidades que permiten a los profesores del deporte, afrontar esos retos en todas las etapas de desarrollo deportivo, asegurando una mayor calidad en su desempeño. En la actualidad se viene creando una nueva corriente con la indicación de que los profesionales deben manejar sus habilidades directivas.

Las habilidades directivas 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. (Gallego, 2011)

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.

Siguiendo la perspectiva de Acosta (1999), el profesor deportivo: planea, organiza, coordina, controla, evalúa, dirige, comunica, motiva, toma decisiones, integra esfuerzos en busca de metas comunes y comparte la visión de la organización. Paralelamente a ello, el desarrollo y dominio de capacidades,

estrategias, técnicas y habilidades, proporcionarán al profesor mayores probabilidades de éxito en la consecución de sus objetivos, como pueden ser gestión del tiempo, solución de problemas, estilo de comunicación, negociación, mediación, supervisión, trabajo en equipo, entre otras habilidades, que debe adquirir, desarrollar e implementar, proporcionándole mayores probabilidades de éxito en los objetivos marcados optimizando sus recursos y potenciando su rendimiento.

Investigaciones tales como: 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 comunicativas en el profesional de la Cultura Física, Eddy Duarte Pérez y La actuación contemporánea del profesional de Cultura Física de Rebeca Robert Hechavarría, (2015) constituyen antecedentes de la presente investigación las cuales abordan aspectos relacionados con la temática objeto de estudio, aunque en ninguno de los casos el estudio fue realizado en el Municipio de Sancti Spíritus, la información generada afirma que al obtener resultados de falta de habilidades directivas por parte de los directivos de igual manera se manifiesta en los profesores subordinados a éstos, tal como sucede con los profesores de la iniciación deportiva de los deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus.

Así mismo se ha podido determinar que a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto, trabajo en equipo, toma de decisiones entre otras; se produce un clima inadecuado y dificulta lograr los objetivos propuestos en el desempeño profesional.

Teniendo en cuenta lo anterior se formula el siguiente **Problema Científico:**

¿Cómo se comporta el nivel conocimiento de las habilidades directivas de los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus?

Objeto: Las habilidades directivas.

Objetivo General: Determinar el nivel de conocimiento sobre habilidades directivas que poseen los profesores de la iniciación deportiva de los deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus.

Campo: Habilidades directivas en los profesores de la iniciación deportiva escolar.

Objetivos Específicos

1. Evaluar el nivel conocimiento sobre habilidades directivas que poseen los profesores de la iniciación deportiva escolar en los deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus.
2. Identificar la habilidad directiva que los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca consideran indispensable para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza en su deporte.
3. Valorar el nivel de conocimiento de los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus la habilidad directiva que ellos consideran indispensable.

Tareas de la investigación.

- Revisar y estudiar la bibliografía acerca del tema.
- Aplicar las técnicas de investigación y recogida de información.
- Análisis de los resultados de la investigación.
- Elaboración del informe final de la investigación.

Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.2 Consideraciones generales sobre habilidades directivas

1.1.1 Conceptos de habilidades directivas

El término habilidades directiva ha sido conceptualizado por diversos autores como por ejemplo:

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

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. (Barba, 2011)

Por su parte Gallego (2011) refiere 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.

La autora coincide con Fuentes (1996) 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.

1.1.2 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.

Al respecto Olguín, (2011) establece 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 Gallego, (2011) en el artículo Habilidades Directivas plantea las siguientes habilidades directivas:

- habilidades de liderazgo
- habilidades para el trabajo en equipo
- habilidades de motivación
- la comunicación en las organizaciones
- técnicas de comunicación oral
- técnicas de comunicación escrita
- habilidad para tratar con la gente

En tal sentido 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 del 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:

- 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 el 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 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 cómo debe motivarse a las personas, unirlos y dirigirlos hacia un determinado fin.

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 llevas 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.

Codina en su artículo 10 habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Plantea las siguientes habilidades directivas:

- 1- Dirección o enfoque estratégico.
- 2- Comunicaciones interpersonales.
- 3- Estrategias y técnicas de negociación.
- 4- Manejo de conflictos.
- 5- Trabajo en equipo.

6- Liderazgo y motivación.

7- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.

8- Administración del tiempo y delegación.

9- Reuniones productivas.

10- Gerencia del cambio.

La Dirección o Enfoque Estratégico actúa, fundamentalmente, en el vínculo de la organización con su entorno, garantizando que esta responda a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, tomando en cuenta las amenazas que puedan generarle dificultades para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización.

Para desarrollar habilidades en sus Comunicaciones Interpersonales, el directivo debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos.

Las habilidades de Negociación le permiten al directivo obtener los mejores resultados, tanto en sus relaciones e intercambio con factores del entorno (clientes, proveedores, instituciones bancarias) como internamente, dentro de la organización. Un trabajo clásico en esta esfera de Lax y Sebenius, especialistas muy reconocidos, tiene el sugestivo título de "El Directivo como Negociador", en el que plantean que "la negociación es una forma de vida de los directivos"

Las habilidades en el Manejo de Conflictos, deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. Además, identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, para evitar confrontaciones improductivas; hasta estimularlos en

determinada medida, cuando resulte conveniente para poner en tensión las mayores potenciales de cada grupo.

Las habilidades para el Trabajo en Equipo, deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que pueda garantizarse el principio que Alejandro Dumas concibió para "Los Tres Mosqueteros", "todos para uno, uno para todos", que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización.

En Liderazgo y Motivación se integran dos habilidades directivas estrechamente vinculadas. Por una parte, un liderazgo efectivo se expresa, en última instancia, en el nivel de motivación que logre el directivo en sus subordinados para alcanzar la visión, metas, y objetivos que se haya propuesto. Por otra parte, para lograr motivar a la gente es necesario, entre otras cosas, que el jefe sea capaz de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus seguidores.

El Diagnóstico de Problemas y la Toma de Decisiones, es un componente esencial en el trabajo de un directivo. Su manejo adecuado debe permitirle: la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados. El dominio de las técnicas para lograr consenso es importante en esta esfera.

La necesidad de desarrollar habilidades para la realización de Reuniones Productivas, se fundamenta en que esta actividad, según investigaciones, ocupa entre un 25-35% del tiempo de trabajo de los directivos. Se plantea que "cerca del 15% de los gastos del presupuesto de personal se gasta en reuniones...". A partir de esto señalan que "...convertirse en un hábil conductor

de reuniones es un prerrequisito para la efectividad organizacional y del trabajo de dirección...”

Las habilidades relacionadas con la Gestión del Cambio se refieren a un conjunto de procesos, técnicas y conductas que propicien la rapidez de respuesta de la organización a los cambios que se produzcan en su entorno, a la introducción de nuevas tecnologías o procesos, productivos o de servicios, a la introducción de nuevos enfoques.

1.2 Consideraciones generales sobre Iniciación Deportiva.

1.2.1 Conceptualización de iniciación deportiva.

La definición de iniciación deportiva vista por varios autores.

El término iniciación deportiva debe entenderse, 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 Blázquez, (1986).

Para Álvarez del Villar (1987) “la iniciación en cualquier deporte debe buscar una variada formación de base sobre la cual poder fundamentar un rendimiento máximo posterior”.

Blázquez, (1995) plantea que es “El período en el que el niño empieza a aprender de forma específica la práctica de uno o varios deportes. “

La autora coincide con Hernández (1998), al plantear que la Iniciación Deportiva es “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.

Por su parte Granados (2001) define la iniciación deportiva como "la toma de contacto con la habilidad específica (deporte) en cualquier contexto (académico, federativo, etc.), pero respetando las características psicológicas y pedagógicas para el desarrollo global".

De igual manera Hernández, (2001), refiere que la iniciación deportiva son aquellas acciones formativas que se corresponden con el comienzo del proceso de aprendizaje de las habilidades específicas para iniciar la práctica de uno o varios deportes.

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.

1.2.2 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 determine 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.

1.2.3 Factores que intervienen en la iniciación deportiva:

Para comprender el proceso de iniciación deportiva es necesario conocer los factores que intervienen en dicho proceso puesto que lo van a afectar e influir. También se deben tener en cuenta las características del sujeto y de la

actividad a iniciar dado que son elementos fundamentales y condiciones básicas en el contexto deportivo; Según Hernández. (2000) estos factores que influyen se pueden expresar como: el sujeto, el deporte y el contexto, los cuales a su vez se dividen en subfactores.

El sujeto: Tanto si el sujeto que aprende es un niño o un adulto se debe tener en cuenta las características de ese sujeto que aprende. Dentro de esas características se deben considerar:

- Las capacidades físicas básicas, valorar si tiene una formación básica anterior.
- El período de vida del individuo en que se encuentra la etapa del crecimiento, no es lo mismo edad cronológica que edad biológica.

El deporte: Cada deporte posee una determinada lógica interna, una estructura y grado de complejidad de la misma. Algunos de los parámetros estructurales a tener en cuenta en el proceso de iniciación deportiva, siguiendo a Hernández y Blázquez son los siguientes:

- El reglamento de juego.
- La Técnica.
- El espacio.
- El tiempo.
- La comunicación motriz.
- La estrategia motriz.

El contexto: El contexto también puede estar íntimamente relacionado con el sujeto porque no es lo mismo nacer en una familia cuyos miembros son jugadores federados de un determinado deporte que a una familia indiferente ante la práctica deportiva.

Los elementos propios del contexto que afectan al proceso de enseñanza - aprendizaje son numerosos y variados, cada uno lo hace en mayor o menor medida en función de la situación propia de cada individuo. Así pues, los condicionantes a tener en cuenta en cada contexto, son los siguientes:

- El Maestro o Entrenador. El educador es el nexo de unión entre el alumno/a y la práctica del deporte en sí, por lo tanto, debe ser consciente de la responsabilidad que su papel implica en el proceso enseñanza -aprendizaje de sus alumnos/as. Sus inquietudes, actitudes, intenciones, intereses y motivaciones personales van a condicionar dicho proceso, siendo sus acciones y hábitos, modelos que en muchas ocasiones son reflejadas e imitadas por sus alumnos /as.
- El entorno Familiar. El padre y la madre tienen mucha influencia en el tipo de deporte que elige practicar el niño/a, puesto que en la etapa de iniciación deportiva los niños/as dependen de la toma de decisiones de sus padres, quienes con sus actitudes y expectativas pueden tanto posibilitar como también obstaculizar el desarrollo de sus hijos /as.
- Características Geográficas. Las posibilidades de iniciación deportiva y de adquirir experiencias previas son diferentes entre unas poblaciones y otras en función de la oferta deportiva, bien sea pública o privada y los espacios abiertos de libre acceso como parques o campos, las distancias de los desplazamientos para asistir a la práctica deportiva, los recursos materiales y el estado de las instalaciones.
- Medios de Comunicación. En la actualidad, en la sociedad de la información en la que vivimos, el deporte ocupa un espacio importante en la televisión, periódicos, internet.
- Instituciones y Entidades. Las acciones que en los distintos niveles de concreción curricular se llevan a cabo en el Sistema Educativo también intervienen en el proceso formación, dado que pueden complementar o contribuir a la formación del niño en el horario extra escolar.

1.2.4 Iniciación deportiva en el contexto escolar

Según Roselli, (2010) para el desarrollo de una correcta iniciación deportiva escolar, hay de 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 sentando 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 atender 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 17 profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spiritus se trabajó con el 100 % de la misma. Los cuales poseen 33.7 años como promedio de edad, el 70.6 % pertenecen al sexo masculino y 29.4 % al femenino, tienen 6.7 años de experiencia como profesores del deporte, el 94.1 % son graduados de nivel superior y el 5.8 % son técnico medio.

Además constituyeron muestra un total de 51 clases impartidas por los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes tiempo y marca a las cuales se les realizó una observación.

Deportes de combate que se practican en estos combinados deportivos:

- Atletismo
- Ciclismo
- Patinaje
- Pesas
- Natación
- Triatlón

2.2. Métodos y Técnicas de Investigación.

Del nivel teórico:

- **El análisis y síntesis:** Propician la determinación de las partes y su integración en las distintas etapas del cumplimiento de la investigación.
- **Inductivo-deductivo:** Al establecer generalizaciones entre los elementos estudiados durante la investigación.

Del nivel empírico:

- Encuesta: A los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus para diagnosticar su conocimiento sobre habilidades directivas.(Anexo 1)
- La observación abierta: A las clases de los profesores de deporte de combate para valorar el nivel de conocimiento que manifiestan sobre la habilidad directiva que ellos consideran indispensable para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza de su deporte. (Anexo 2)

De nivel estadístico matemático:

- Técnicas descriptivas, 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 de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus en el mes de Febrero y durante los meses de Marzo a Mayo se realizaron las observaciones a tres clases impartidas por cada profesor con el previo conocimiento del mismo, que finalmente sumaron 51. Para ello se utilizó una guía de observación con los aspectos a medir y con el procedimiento para evaluar la misma, la 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:

32 – 30 No es comunicativo.

29 – 25 Reservado.

24 – 19 Tendencia favorable a ser comunicativo.

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

13 - 9 Muy comunicativo, curioso, hablador, no sabe dar un paso atrás.

8 - 4 Francote (ta).

3 - 1 Exageradamente comunicativo ¡cuidado! No es objetivo

Capítulo III: Análisis de los resultados

3.1 Resultados de la encuesta a los profesores de iniciación deportiva escolar de los deporte de tiempo y marca

Al preguntarle a los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca lo relacionado con su conocimiento acerca de las habilidades directivas el 51.4 % refirió no conocer al respecto, el 17.9 % planteó tener una idea de ellas y el 30.7 % afirmó conocerlas, lo anterior se demostró al solicitarle que mencionaran alguna de ellas y expresaron la comunicación, la motivación, la estrategia y el liderazgo. Ello demuestra que a pesar de ser la minoría de los profesores los que plantearon tener conocimiento sobre las mismas acertaron en sus criterios.

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

	Habilidades Directivas	Evaluación		
		B %	R%	M%
1	Pensamiento estratégico	17,6	58,8	35,3
2	Motivación al logro	58,8	23,5	29,4
3	Manejo de Conflictos	5,88	11,8	82,4
4	Abierto al cambio		5,9	94,1
5	Solución de problemas y toma de decisiones	17,6	35,3	47,1
6	Técnicas de Negociación	0	23,5	76,5
7	Comunicación	70,5	29,4	0,0
8	Trabajo en Equipo	29,4	52,9	17,6
9	Administra el Tiempo	5,88	23,5	70,6
10	Delegación de autoridad	23,5	41,2	35,3
11	Responsable	64,7	35,3	0,0
12	Liderazgo	47,0	35,3	17,6

En la tabla 1 se puede apreciar la evaluación que de forma general le conceden los profesores al conocimiento que poseen de cada habilidad ya sea en Bien, Regular o Mal, y resulta que todos se evalúan de una manera u otra en todas las habilidades, predominando la evaluación de mal, sobre todo en las habilidades de manejo de conflicto, la solución de problemas y toma de decisiones, abierto al cambio, la negociación y administrar el tiempo que son aspectos que el profesor habitualmente no reconoce que aplica en sus clases, pero de una forma u otra debe realizar acciones par resolver algún conflicto que le surja en la clase, debe tomar decisiones constantemente desde el mismo momento en que planifica la actividad a impartir y por último la administración del tiempo que en estos deportes tiene gran utilidad.

Las habilidades evaluadas de regular fueron el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo y la delegación de autoridad las cuales son habilidades con cierto reconocimiento entre los profesores pues por ejemplo el trabajo en equipo es uno de los aspectos que el profesor utiliza con frecuencia en el proceso de enseñanza de su deporte.

Por otro lado la motivación, comunicación, el ser responsable y el liderazgo fueron las habilidades directivas evaluadas de bien por los investigados, las cuales son las habilidades más reconocidas que generalmente se utilizan en las clases, pues por ejemplo la comunicación es indispensable en cualquier proceso, máxime en el proceso de enseñanza donde el profesor constantemente debe estar explicando y demostrando las actividades a realizar, el ser responsable es de vital importancia pues de la responsabilidad que tenga el profesor así será la seriedad y el compromiso con que realice su labor. En cuanto al conocimiento de la motivación y el liderazgo ello permite identificar los factores y comportamientos que puedan propiciar los mayores niveles de actuación y resultados de cada alumno durante la clase.

También se les preguntó a cada profesor cuál es la habilidad que ellos consideran indispensable para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza de su deporte y el 11.8% planteó que es el liderazgo, la misma cantidad de

profesores refirieron el trabajo en equipo y el 76.4 % coincidió que es la comunicación, lo cual es de gran importancia ya que esta habilidad juega un rol primordial en el cumplimiento de los objetivos, pues es indispensable para la solución de problemas, la toma de decisiones y la evaluación de supuestas alternativas de solución entre otros aspectos.

Otra de las interrogantes realizada fue la referente a que si habían recibido algún tipo de superación o preparación sobre habilidades directivas y el 55.7 % planteó que no ha recibido, por su parte el 44.3 % refirió que habían recibido un curso o un posgrado de dirección.

Lo anterior conduce a que el 100 % de los investigados desean superarse o recibir preparación sobre el tema objeto de estudio, solicitando que se tenga en cuenta las siguientes temáticas:

50 % Estilos de dirección	45.4 % Empleo del tiempo
68.1 % Liderazgo	50 % Toma de decisiones
68.1 % Comunicación	50 % Trabajo en equipo
22.7 % Delegación de autoridad	31.8 % Estrategia
50 % Solución de problemas	13.6 % Cambio
13.6 % Negociación	100 % Habilidades directivas
31.8 % Motivación	

Los datos anteriores muestran el porcentaje de solicitud de cada temática en la que desean recibir superación o preparación, vale destacar que las habilidades que menos solicitud alcanzaron fueron precisamente las que menor conocimiento ellos poseen, entre ellas cambio y negociación lo cual resulta paradójico, pues se supone que éstas fueran las de mayor porcentaje recibieran, pero a nuestro juicio ello sucede porque al los profesores no conocer de las mismas, ni las facilidades que su conocimiento traería para el correcto desempeño de sus clases y por ende que les permita cumplir sus objetivos, no

le dan la importancia que merecen y prefieren marcar las habilidades más conocidas o utilizadas en su trabajo diario como la comunicación y el liderazgo.

3.2 Resultados de la Observación

Mediante la observación realizada se pudo valorar el conocimiento de las habilidades comunicativas de los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca en Sancti Spíritus.

Se logró definir el 31.9 % de los profesores tienen tendencia favorable a ser comunicativos pues generalmente presentan deficiencias en la expresión coherente en sus explicaciones, es decir, en ocasiones no son lo suficientemente precisos a la hora de orientar las actividades y no aprovechan la participación de los alumnos con sus posibles sugerencias o inquietudes ante una situación dada, por otro lado no presentan medios o pruebas en la demostración, lo cual limita el proceso de comunicación y la adecuada comprensión de lo que el profesor desea comunicar pues se debe tomar en cuenta que, según investigaciones, después de varios días recordamos:

- el 20% de lo oímos,
- el 30% de lo que vimos,
- el 50% de lo que vimos y oímos,
- el 70% de lo que discutimos, y
- el 90% de lo que hacemos.

Por otro lado se observó que el 68.1 % fueran evaluados de comunicativos y que los nuevos problemas no les asustan, ya que en su mayoría utilizan un vocabulario amplio y lenguaje apropiado al contexto, es decir, en correspondencia con la edad de los alumnos así como el lenguaje fácil de comprender desde el punto de vista técnico deportivo; también 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, otro de los elementos que realizan los profesores que evidencian su conocimiento de esta habilidad directiva es la fluidez verbal y

ritmo adecuado en sus explicaciones lo que trae consigo una adecuada comprensión de las tareas a desarrollar por cada alumno.

Estos aspectos infiere que los profesores trabajan dentro de un marco de buenas comunicaciones y ello le permite: integrar a sus miembros, conciliar intereses; desarrollar conocimientos, extender el pensamiento en tiempo y espacio; estimular y motivar la conducta hacia objetivos específicos; mejor ambiente de trabajo, fomentar la colaboración, el compromiso y el mejor desempeño de sus alumnos para lograr sus objetivos.

Conclusiones

1. Los profesores de la iniciación deportiva escolar de deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos en Sancti Spíritus poseen conocimientos deficientes sobre las habilidades directivas fundamentalmente en el manejo de conflicto, la solución de problemas y toma de decisiones, abierto al cambio, la negociación y administrar el tiempo.
2. La comunicación fue la habilidad directiva que los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca consideran indispensable para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza en su deporte.
3. Doce de los profesores poseen un vocabulario amplio y lenguaje apropiado al contexto, utilizan recursos gestuales de apoyo y tienen fluidez verbal y ritmo adecuado en sus explicaciones lo que los convierte en comunicativos y los cinco restantes muestran deficiencias en la expresión coherente en sus explicaciones, no aprovechan la participación de los alumnos y no presentan medios o pruebas en la demostración lo que conduce a que tengan una tendencia favorable a ser comunicativos.

Recomendaciones:

- Hacerles conocer a los directivos de los combinados deportivos en Sancti Spíritus los resultados de la presente investigación.
- Encaminar actividades de superación sobre el tema de las habilidades directivas a los profesores de la iniciación deportiva escolar de los deportes de tiempo y marca de los combinados deportivos estudiados.

Bibliografía

- Acosta, R. (1999). Dirección, Gestión y Administración de las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo
- Álvarez, C. (1990). Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente-Educativo en la Educación Superior Cubana. .E.S. La Habana.
- Álvarez del Villar, C. (1987). Atletismo básico. Miñón. Valladolid.
- 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.
- Baena P, G (2005) Comunicación y Liderazgo, México, Publicaciones Cultural.
- Barba C. A. (2011). Habilidades directivas. Disponible en <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.
- Codina Jiménez, Alexis 10 habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Disponible en: www.sld.cu/galerias/doc/sitios/
- Colectivo de Autores (2004). Técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa en los profesionales de la educación. Material digitalizado. ISPEJV.
- Contreras, O.R. (1998). Didáctica de la Educación Física. Un enfoque constructivista. Barcelona, Inde Pérez” de Sancti Spíritus. Ped. 639.
- Díaz, A. (1997). La iniciación deportiva dentro del D.C.B. Revista de Educación Física, nº 58,
- Duarte Pérez, Eddy S.A. 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>

- Fajardo, Óscar (2012). Las 12 habilidades directivas fundamentales disponible en: <https://fbusiness.wordpress.com/2009/10/04/las-12-habilidades-directivas-fundamentales/>
- Fuentes González, 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 González, 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>
- Granados Romero, S. (2001). Formación deportiva. Nuevos retos en educación. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Hernández Moreno, J. (1998), Baloncesto: Iniciación y entrenamiento. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández Moreno, J. (2000) *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 Disponible en <http://www.efdeportes.com/efd33/inicdep1.htm>.
- Huerta, J. J; Rodríguez, G (2006) Desarrollo de habilidades directivas, México, Pearson Prentice Hall.
- 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. Disponible en: <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
- Miari Casa, A. (1982) Organización y metodología de la enseñanza práctica. Edit. Pueblo Educación, 1982. -- 396 p. La Habana
- Olgúin, Eduardo. (2011). Habilidades directivas, habilidades de liderazgo y gestión. México, Panorama Editorial.
- Pérez. V. O. (2006) Un sistema de capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en dirigentes de la ETP. Tesis Doctoral. ISPETP
- Plan de Estudio D de la Carrera de Licenciatura en Cultura Física
- Quesada Cabrera. R. D., & Fleites Mendoza, G. N. (2013). Aproximaciones a las competencias pedagógicas. Revista Conrado [seriada en línea], 9 (42). pp. 69-72. Disponible en <http://conrado.ucf.edu.cu/>
- Robert H. R (2015). La actuación contemporánea del profesional de Cultura Física. *EFDeportes.com, Revista Digital*. Buenos Aires, N° 203. Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd203/profesionales-de-la-educacion-fisica.htm>
- Rodríguez Acosta, Dorialys José, (2015) 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. Disponible en *EFDeportes.com, Revista Digital*. Buenos Aires, Año 19, N° 201, Febrero de 2015. Disponible en: <http://www.efdeportes.com>

- 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. (1989). Una nueva perspectiva de iniciación al fútbol en la escuela. Trainingfútbol (16).
- Roselli 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.
- Thompson.I "Definición de comunicación", disponible en: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Wein, H. (1995). *Fútbol a la medida del niño*. Real Federación Española de Fútbol. Madrid.
- Werther, w. B. y Davis K (2008) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*, México.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación

Anexo 1:

Encuesta a los profesores de iniciación deportiva escolar

La Facultad de Cultura Física y el CETAD de la Universidad José Martí 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 sobre habilidades directivas y su utilización en el proceso de enseñanza. 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 menciones 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	Administra el 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 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 No es comunicativo.

29 – 25 Reservado.

24 – 19 Tendencia favorable a ser comunicativo.

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

13 - 9 Muy comunicativo, curioso, hablador, no sabe dar un paso atrás.

8 - 4 Francote (ta).

3 - 1 Exageradamente comunicativo ¡cuidado! No es objetivo