



Universidad “José Martí Pérez” de Sancti Spíritus  
Facultad de Humanidades  
Departamento de Psicología

Trabajo de Diploma para optar por el Título de  
Licenciada en Psicología

*“Estudio sobre las áreas de competencias profesionales en los  
entrenadores de atletismo”.*

Autor: Mayelín García García

Tutor: MSc.Osmany Cuba Ortega.

2012

***PENSAMIENTO***

---

---

*Cuando el trabajo es un placer, la vida es bella. Pero cuando nos es impuesto, la vida es una esclavitud"*

Máximo Gorki

***DEDICATORIA***

---

---

A mis hijos Maylín y Miguel Antonio, por amarlos tanto, por brindarme su ayuda y comprensión.

A mis padres, por darme un amor incondicional y ayudarme en los momentos más difícil.

A la memoria de dos almas buenas, mis queridos abuelos: Tití y Aya, ya que fueron un pilar fundamental en la formación de mi personalidad.

A mi esposo por sus horas de dedicación y desvelo impulsándome a lograr la culminación de mis estudios.

A mi tutor con gratitud infinita por guiarme paso a paso hasta el final del trabajo, por hacerme comprender que cuando desempeñamos cualquier rol en cualquier relación debe ser una motivación para la vida, un saldo de respeto, comprensión, amor y tolerancia.

A mis buenos profesores Deysi, Oscarito, Carlos Alberto, Tania, Barbarita, Damaris, Juan, Victoria y Norma, por transmitirme conocimientos valiosos que contribuyeron a mi formación.

A mi familia y amistades por apoyarme en la realización del presente trabajo.

A todas mis compañeras de estudio por sus hermosas actitudes durante estos seis años de carrera y en especial a Yudy Nathalie y Marielli

## **AGRADECIMIENTOS**

---

---

A Fidel y a la Revolución que han permitido mi superación.

A Osmany Cuba tutor del presente trabajo, ya que ha sido un privilegio y un honor laborar con alguien tan creativo y talentoso como él, su perspicacia, humor, habilidad y gran profesionalismo, me guiaron en cada paso hasta llevar el informe a su forma final.

A Deysi Acosta, Elsi Hernández Rodríguez y Damaris Sánchez por sus valiosas habilidades que contribuyeron a pulir el trabajo hasta su culminación.

A todas las personas que de una forma u otra me han ayudado en este noble empeño.

***RESUMEN***



El entrenador deportivo está considerado como el técnico, el maestro, el pedagogo que dirige todo el proceso de preparación y competencia de los deportistas. El atletismo en Sancti Spiritus está llamado a dar un salto en sus resultados y en ello sus entrenadores son claves. Esta investigación aborda la temática de este profesional desde la perspectiva del desarrollo de su motivación en la labor que ejerce y por ende el objetivo general de esta investigación consiste en: Determinar el nivel de la motivación profesional de los entrenadores de atletismo en la EIDE Lino Salabarría Pupo de Sancti Spíritus.

Esta es una investigación básica, pues busca el conocimiento y mejor comprensión del fenómeno de la motivación profesional en el área deportiva, la misma es transversal, exploratoria-descriptiva, con una amplitud micro social y de naturaleza empírica. Dentro de un paradigma interpretativo; cuyos enfoques son fundamentalmente cuantitativos, la muestra quedó compuesta por 9 entrenadores del alto rendimiento.

Entre los resultados se realiza un amplio análisis bibliográfico de la temática de las Competencias Profesionales en su relación con la actividad del entrenador deportivo, así como una detallada descripción de los elementos que constituyen la base de las mismas. Aquí se evalúa la esfera motivacional y la inteligencia emocional de esta muestra, llegando a conclusiones referidas a elementos con dificultad en estas esferas y por ende se emiten recomendaciones que aportan un mayor rendimiento al colectivo en cuestión.

## **ÍNDICE**



Introducción.....	1
2. Desarrollo .....	6
2.1 Diseñoteórico.....	6
Entrenador Deportivo, análisis de su actividad.....	6
Clasificación de las competencias profesionales.....	11
Entrenador deportivo y los elementos del saber .....	12
Entrenador deportivo y los elementos del saber hacer .....	14
Entrenador deportivo y los elementos del saber ser.....	17
La personalidad del entrenador deportivo, elementos de análisis.....	19
Inteligencia emocional y entrenador deportivo.....	22
2.2 Metodología.....	26
Metodología a utilizar.....	26
Población .....	26
Muestra .....	26
Métodos y Técnicas.....	27
2.3 Análisis de los resultados.....	32
Análisis Integral de los resultados.....	41
Conclusiones .....	45
Recomendaciones .....	47
Anexo .....	

## ***INTRODUCCIÓN***



## Introducción

El deportista de la antigüedad nunca imaginó que sus marcas y méritos hoy sólo sean mencionados en las clases de historia, es que al analizar el contexto mundial de la actividad deportiva, se puede constatar que se está viviendo una era de incesante desarrollo en esta esfera; donde cualquier país, por pequeño que sea, puede levantarse con un gran resultado. Cada vez son más similares las preparaciones física, psicológica y técnico-táctica de los atletas de la élite mundial, en un lustro se pueden romper varias veces el record de una disciplina, gracias a la maestría, el talento, el desarrollo de los métodos de entrenamientos y un recurso que hoy se convierte en norma, para los agraciados por la economía del orbe, los avances de la ciencia y la tecnología.

Los resultados en los eventos deportivos se convierten en indicador del desarrollo socio-económico de un país y es evidente que para los países que no pertenecen a la élite económica mundial les resulta mucho más difícil competir en esta desigual brega. Estos indicadores en gran medida se ven beneficiados por un movimiento mundial que obliga a muchos, sin importar el sector, a cambiar su filosofía de trabajo y/o desarrollo. Es que los aspectos intangibles se erigen como máximos responsables de los resultados que se alcanzan en todos los sectores y dentro de estos, hoy el capital humano juega un papel central en la creación y recreación de todo desarrollo o avance sin importar la esfera a referir, concibiéndose como el máspreciado de los bienes intangibles y la esfera deportiva por sus altas exigencias y objeto se ve sin dudas permeada por ello.

Se abrió una nueva era, en Cuba, para el desarrollo deportivo con la creación del INDER el 23 de Febrero de 1961. Este pequeño país es testigo y partícipe del gran desarrollo mundial en el Sector, hoy se puede decir que constituye una potencia deportiva internacional, no sólo a nivel de Juegos Centroamericanos o Panamericanos, como el reciente 2do lugar en Brasil 2007; sino en Olimpiadas, evento cumbre en el plano mundial donde los resultados han sido meritorios. Se pueden citar: el quinto lugar obtenido en Barcelona 92, los excelentes resultados alcanzados en Atlanta 96, Sydney 2000 y Atenas 2004.

Si preguntan sobre la experiencia cubana y la fórmula para la obtención de los resultados alcanzados, aún cuando no pertenece a la élite económica mundial, tiene

que hablarse de que el País desde hace décadas, le está dando una relevancia singular a lo único que es capaz de generar nuevos conocimientos, el capital humano, ubicándose igualmente en una posición privilegiada en cuanto a los resultados. Para cumplir con tales empeños se desarrolla un conjunto de instancias dentro del INDER tales como: La Industria Deportiva, las EPEF, el Instituto Superior de Cultura Física, la EIDE, la ESPA y el trabajo de base en escuelas y comunidades del País. Todos con un fin, la formación y desarrollo de ese capital humano que hoy integra la llamada “pirámide de desarrollo para atletas”.

Cada año en muchos deportes y a diferentes niveles se exhiben resultados que nada tienen que ver con lo que se espera por las instancias rectoras. Cuestiones tan constatables como las insuficiencias técnico-tácticas, de preparación física y psicológica, que en muchos casos terminan en deserciones, persisten y son más preocupantes en las etapas de iniciación donde trunca el desarrollo de un prospecto que nunca más piensa en desarrollar sus aptitudes en tal práctica. En medio de este panorama se erige la profesión del entrenador como agente de cambio, motor impulsor de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y gestor de un cambio que se vive día a día.

Precisamente esta es la inquietud que plantea la Comisión Provincial de Atletismo en la provincia de Sancti Spiritus, refiriéndose al trabajo con el colectivo de entrenadores en la EIDE provincial. El entrenador deportivo, está considerado como el técnico, el maestro, el pedagogo que dirige todo el proceso de preparación y competencia de los deportistas para lo cual estructura su actividad pedagógica de proyección o construcción organizativa y comunicativa, además de ser el que toma las decisiones.

Muchas veces es llamado director técnico del equipo deportivo ( Hechavarría, M., 2006) Los entrenadores constituyen un factor clave para el desarrollo constante del atleta y sus resultados (Le Unes, A. y Nation, J., 1993); pero esta actividad posee determinadas características que la hacen singular. El entrenador deportivo desempeña su labor enfrentando ante sí un sin número de retos que otro profesional de la pedagogía no encuentra; y es que al analizar la labor de este, se encuentra que el lugar en que se desarrolla su clase es irregular y depende del lugar de entrenamiento donde debe enfrentar múltiples barreras: ruidos, iluminación, ejecución independiente y parcialmente controlada del alumno, disminución progresiva de la regulación psicológica por el esfuerzo mantenido. Va a exigir a sus discípulos: disciplina, atención,

concentración, confianza en sí mismos y máximo de esfuerzo.

Los resultados esperados son una agresión constante a la homeostasis fisiológica mediante el trabajo físico intenso, llegando al agotamiento general o parcial según el objetivo; por otra parte estos discípulos en muchos deportes entrenan con la posibilidad real de lesiones, por estas y otras cuestiones el alumno puede hacer rechazo, presentar miedo, episodios intensos de agotamiento fisiológico que puede tocar la depresión por exceso de carga entre otros aspectos que hacen de esta una actividad compleja; a pesar de la complejidad de la labor del entrenador deportivo, hay equipos que desarrollan un trabajo constante y meritorio, promotores de figuras que luego se convierten en consolidadas glorias del deporte nacional con impecables destrezas y cualidades humanas excepcionales.

Equipos deportivos que gracias a múltiples factores, en especial, al desempeño laboral de su entrenador, logran los objetivos y las metas propuestas. Desde hace varias décadas en la literatura científica aparecen trabajos dedicados al estudio de las características psicológicas de los entrenadores, los problemas más frecuentes en su labor, los estilos de dirección y búsqueda de sistemas de preparación que faciliten su excelencia en las tareas, Ogilvie B. C. y Tutko, T. A., 1966; Hendry, D., 1973; LeUnes, A., y Nation, J., 1993. En otros casos se profundiza en los conocimientos y habilidades que estos deben poseer como es el caso de Hechavarría, M., (2006).

Muchas veces, en la práctica, se constata el desigual desempeño que poseen los entrenadores deportivos; un bajo porcentaje de estos alcanzan altos resultados deportivos, mientras otros no logran el ansiado objetivo. Los conocimientos y habilidades que poseen los entrenadores con altos resultados deportivos indudablemente están en la base de estos resultados, aún cuando se homologan estos elementos con cursos de superación y prácticas en el terreno, parece que existen otros elementos que son la esencia para el logro de tales éxitos. Estos conducen a girar la atención sobre elementos personales y la relación sujeto contexto como posibles causales de altos desempeños, cuestiones que deben ser estudiadas desde la realidad en que coexisten utilizando un marco de referencia que permite tener en cuenta todos los elementos.

Hace tres años se viene planteando la necesidad, por parte de la sección metodológica del INDER en la provincia de Sancti Spiritus, de profundizar en los estudios referidos al desempeño profesional del entrenador deportivo y en especial aquellos que laboran en

la EIDE. Partiendo de lo analizado hasta aquí, el presente trabajo reconoce la existencia de una verdadera situación problema que hoy persiste y consiste en la necesidad de conocer los elementos que están en la base del desempeño profesional de los entrenadores deportivos, como una forma de aportar elementos para el desarrollo de estrategias que contribuyan a elevar el nivel de desempeño de los mismos.

Se adopta, de esta forma, el marco que facilita las investigaciones sobre las competencias profesionales que permiten el estudio de manera integrada de los conocimientos, saber, las habilidades, saber hacer, las características personales y motivacionales, saber ser, que los entrenadores poseen, bajo el prisma de la actividad que realiza este profesional y en una interacción muy estrecha con el éxito en la misma. Este análisis expresa la autenticidad y relevancia del tema objeto de esta investigación y conduce a la formulación de la siguiente **pregunta científica**: ¿Qué competencias profesionales caracterizan a los entrenadores de atletismo, de la EIDE Lino Pupo Salabarría de Sancti Spíritus?

El **objetivo general** es: determinar qué competencias profesionales caracterizan a los entrenadores de atletismo, de la EIDE Lino Salabarría Pupo de Sancti Spíritus.

En correspondencia con el objetivo general se generan los objetivos específicos que constituyen a su vez tareas de investigación, los mismos son:

- Fundamentar, desde el punto de vista teórico, las áreas de competencias profesionales de los entrenadores deportivos.
- Determinar los contenidos de las áreas de competencia profesionales a partir de la percepción, del entrenador de atletismo, de la Escuela de Iniciación Deportiva: Lino Salabarría Pupo de Sancti Spíritus
- Diagnóstico del estado de las competencias profesionales presentes en los entrenadores de atletismo, de la **Escuela de Iniciación** Deportiva: Lino Salabarría Pupo de Sancti Spíritus

## **2.Desarrollo**

## **2.1. DISEÑO TEÓRICO.**

### **2.1.1. Entrenador deportivo, análisis de su actividad.**

Leontiev A.N., 1979 expresa refiriéndose a la actividad de forma genérica que: Cada actividad concreta se puede distinguir de las demás por su forma, los procedimientos de su realización, etc, pero el objeto de la misma es la que la diferencia de las demás porque le confiere una orientación determinada. De lo cual se puede inferir que la finalidad y la motivación que hay detrás de una actividad son los verdaderos soportes que dan lugar a la misma. Se ha planteado “cualquier actividad exige, del que la ejecuta, determinado nivel de desarrollo de los conocimientos, habilidades, capacidades y también convicciones, las que a su vez están determinadas por la especificidad de la actividad que se realiza”.

Tomando como campo de acción el deporte y la actividad física y dentro de esta la actividad específica del entrenador deportivo, a la luz de las anteriores afirmaciones y en las condiciones de la sociedad cubana contemporánea, se puede decir que dicha actividad cobra creciente significación y constituye a su vez el objeto de múltiples investigaciones. El entrenador deportivo en el desempeño de su actividad, según Hechavarría, M., es entendido como profesor, como un sujeto que forma hábitos, habilidades, principios, actitudes y normas de actuación ante la vida y la sociedad.

Se manifiesta en la relación atleta-entrenador dentro del proceso de preparación deportiva, dirigida no sólo a la formación del pensamiento, sino que tiene una marcada orientación moral, pues va unida a la formación de los sentimientos y a la actitud del hombre ante las normativas que establece la sociedad a fin de convertirlos en ciudadanos conscientes y reflexivos en su práctica cotidiana. De la actividad pedagógica que realiza el entrenador deportivo y en especial de la interacción entre los componentes de esta, en su vinculación con la práctica profesional que realiza, no sólo aplica sus conocimientos y habilidades, sino que crea y recrea nuevos conocimientos y habilidades útiles para él y su desempeño.

Si se toma la actividad pedagógica que realiza el entrenador deportivo como actividad donde se instruye y educa al hombre, se puede apreciar cómo en el proceso de desarrollo de la misma se requiere de determinado nivel de conocimientos y habilidades, en especial las pedagógicas, para lograr los resultados esperados en la formación de los niños y jóvenes. El entrenador desde sus clases le aporta al atleta

innumerables elementos físicos, mentales, emocionales y sociales; pero todo este flujo tiene como canal de transmisión la enseñanza como esencia en la formación del deportista.

Las exigencias de la función del entrenador deportivo, las aborda Velásquez, M., cuando se refiere al hecho de que “conlleva privilegios de decisión y control, ambos cedidos por los alumnos en la plena conciencia de que alguien tiene que hacerlo así y que se delega tal autoridad a la mejor persona posible, es por ello que los entrenadores, llevan una responsabilidad tan grande como su autoridad: actuar de la mejor manera posible en bien del equipo aunque esto signifique postergar algunos deseos personales o de algún jugador”.

Ninguna otra área laboral de la vida posee los resultados tan visiblemente expuestos y públicos como los del entrenador deportivo. El entrenador debe poner en evidencia sus conocimientos, habilidades y todo su empeño para que su atleta sea superior al resto que es preparado con similares objetivos, es decir, él no debe esforzarse por hacer algo por encima del comportamiento laboral que se le pide, sino que debe obtener el mejor de los resultados. Mientras en otras áreas productivas y de servicio se exige un comportamiento profesional y el aporte esperado, en el mundo del deporte cada entrenador tiene la exigente meta de formar al mejor atleta. De aquí se deriva la eterna pregunta: ¿Qué poseen o qué hacen algunos entrenadores para que sus atletas obtengan los resultados que exhiben?

Lo anterior ha suscitado numerosas investigaciones desde las primarias nacidas en el campo de la URSS : V. V. Belorusova, 1974; I. N. Resheten, M. I. Frolova, 1979; A. A. Derkach, A. A. Isaev, 1981; hasta las más recientes: Barrow, 1977; Kulinski, 1990 y Weinberg y Gould, 1996; entrenadores mentores: Bowers y Eberhart, 1988; Gould *et al.*, 1989; Salmela, 1994b y Bloom *et al.*, 1995; entrenadores expertos: Cote.L, 1995 y Salmela, 1994 a, b y, sobre observación de entrenadores: Smith, Smoll y Curtis, 1979; Cruz, 1994, 1997 y Boixadós y Cruz, 1999; Ucha, F., 1999, entre otros. Muchas son las vertientes para llegar a conocer los detalles en la base del éxito de los entrenadores y cómo determinar los elementos que determinan su comportamiento profesional.

La autora del trabajo, partiendo de los elementos expuestos y a la luz de avances en otras esferas de la vida laboral, como es el campo empresarial y la bibliografía revisada para la confección del presente, determina que son los conocimientos, habilidades y cuestiones de orden personal, los principales determinantes para el cumplimiento de

las funciones asignadas al entrenador deportivo. Igualmente, admite que estos elementos, aún cuando pueden ser investigados de forma aislada, deben ser analizados de forma estrechamente imbricada, y sobre todo en su funcionamiento, en este caso, en la práctica profesional del entrenador deportivo.

*Concepto de competencias profesionales.*

“La formación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social constituye hoy día una misión esencial de la Educación Superior Contemporánea”, UNESCO, 1998.

La historia de la humanidad demuestra que para el desarrollo de cualquier nación, es primordial el grado y nivel educativo de sus recursos humanos. Los recursos financieros, naturales, etc, sólo resultan dignos de ser tomados en cuenta bajo la influencia del hombre. Es por ello que ante la educación y la formación de los profesionales se plantean nuevos desafíos convirtiéndose en un factor clave para el desarrollo actual y futuro de las naciones.

Según Añorga, J. “Una aspiración de las sociedades es aumentar la calidad de la formación de los miembros que la integran. Debido a las transformaciones que se han operado en los últimos años y que han originado formas novedosas de interacción entre los países, dicha aspiración se ha convertido en una necesidad imperiosa: únicamente con una formación integral y una superación constante se puede lograr el nivel de competitividad exigido por los procesos de modernización y globalización. Para poder enfrentar los retos impuestos por las actuales exigencias internacionales es indispensable fortalecer la Educación Nacional”.

González, V., al estudiar la formación de los profesionales como motor impulsor y gestor del futuro próximo, plantea: “Cada día la sociedad y la realidad que se vive demanda con más fuerza la formación de profesionales capaces de resolver con eficiencia los problemas de la práctica profesional sin perder de vista que este desempeño conlleva los factores éticos y de carácter personal como núcleo impulsor de tal comportamiento”.

Múltiples son los enfoques utilizados y los estudios realizados en busca de la manera de formar un profesional cualitativamente superior, desde la Revolución Industrial y más particular, después de la II Guerra Mundial se inclinó la vista sobre los estudios ergonómicos, sobre los conocimientos requeridos para rendir más en el puesto, estudios sobre las características psicológicas para el puesto y más recientemente los

diagnósticos de necesidades, estudios sobre el desempeño profesional, (Valiente, P., 2000; Pérez M., 2001).

Sin contar como real el deseo latente de clonar personas con tal de obtener sólo los comportamientos deseados, entre otras vertientes o maneras de abordar el asunto. Tal parece que cualquier propuesta que ayude al profesional a ser más eficiente en su labor fuera válida. Ante el cambio constante de los contextos y escenarios resultan insuficientes las formas de abordar estas y otras cuestiones, se impone la necesidad de un abordaje sinérgico e integrador del asunto. De lo anterior nace una vertiente que desde hace algunos años se consolida con estudios convincentes porque penetran en el mundo de los profesionales desde la llamada profesionalidad y los factores que le permiten alcanzar altos estándares de éxito en la actividad que realizan.

Se trata de las llamadas competencias profesionales, indistintamente en la literatura se utilizan los términos de competencia laboral y competencia profesional. La primera se refiere a la competencia que tiene el individuo para la realización efectiva de su labor en cualquier puesto laboral, sea profesional o no; la segunda se refiere sólo a la competencia de un profesional para la realización de un puesto de trabajo que requiera de un nivel superior o medio superior.

El estudio sobre las competencias profesionales no es algo nuevo y al revisar la literatura se puede apreciar que el concepto más difundido y que subyace en la base de los estudios actuales es el que surge como producto de la investigación llevada a cabo por el profesor de Harvard, David McClelland, en los años 70, donde denomina competencia a “cualquier característica o dimensión del individuo que está relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, rasgos del carácter, actitudes y comportamientos”.

La década del 70 irrumpe la realización de un gran número de estudios y formas de abordar las competencias, a continuación se presentan algunas de las concepciones más utilizadas en estos estudios.

Autores tales como: Spencer y Spencer, 1993; Lawshe y Balma, 1966; Gonzci, A., Athanasou, J., 1996 y INEM, 1995 coinciden en plantear: “las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”. En este sentido el

concepto de competencias profesionales planteado ya enfoca su atención no sólo sobre los conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una profesión, sino también en aquellos niveles requeridos o elementos claves del contexto en que se desempeñan.

Al consultar el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia se plantean dos acepciones de competencia, 1997: la primera acepción de “competencia se asocia a disputa y oposición”; pero posteriormente está “explicado como aptitud, idoneidad,” correspondiendo competente a proporcionado, oportuno, adecuado. Por otra parte en el diccionario Webster se señala que la cualidad o estado de ser competente corresponde a: “las propiedades de un campo embrionario que lo capacita para responder de una manera característica a un organizador”. En ambos casos coinciden estas calificadas fuentes en ver en el término una referencia manifiesta al hecho de ser idóneo o compatible para algo que a su vez debe cumplir ciertos estándares.

Las primeras alusiones a las competencias profesionales, en Cuba, aunque por su corte laboral son tratadas como competencias laborales, en el Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores puesto en vigor por la Resolución N° 21/99 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en Cuba, el cual expresa lo siguiente: Competencia Laboral es el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

La autora en el marco del presente trabajo plantea concebir la Competencia Profesional como una “Configuración psicológica compleja que hace posible la conjugación armónica entre el saber, saber hacer y saber ser de un sujeto, determinando su actuación exitosa en un puesto o actividad laboral determinada”.

El concepto planteado tiene en cuenta la denotación de “configuración psicológica compleja” expuesta por González V., 2002, así como, se basa en su concepción sobre el lugar que ocupa y función psicológica de la Competencia Profesional. Por otra parte este concepto trata de operativizar la forma de acceder a esta basado en los tres planos planteados por Valiente P., 2000 que son: saber, saber hacer y saber ser. En este concepto se enuncia la integración de conocimientos, saber, habilidades profesionales, saber hacer y características personales, motivación profesional,

actitudes y valores, saber ser, de esta forma las competencias profesionales se muestran compuestas por estas directrices lo cual hace práctico y accesible el abordaje investigativo de un sistema con tales características.

Como el mismo concepto plantea, es la conjugación armónica de estos aspectos en el desempeño de las funciones propias o no, del puesto laboral que ocupa el profesional, el factor clave para el exitoso despliegue de la competencia profesional. De esta manera se denota que esta definición no fragmenta, sino que resalta la capacidad del hombre como un todo, hace énfasis en uno de los elementos de la relación dialéctica sujeto-objeto, en la cual según sea mayor su relevancia en el sujeto, así es su influencia o labor transformadora sobre el objeto correspondiente. Es así que el desempeño se traduce en el enriquecimiento del sujeto y el despliegue sobre las posibilidades de incidencias sobre el objeto.

Se derivan dos vertientes al estudiar las competencias profesionales, la primera es, a partir del autoconocimiento del profesional poseedor o no, de las mencionadas competencias, en este caso sujeto; mientras que la segunda es, a partir de la percepción del sujeto-objeto el cual desde su subjetividad entendida desde los criterios de Gonzáles R. F., 2007, posee una percepción como resultado de la acción de dichas competencias.

### **Clasificación de las competencias profesionales.**

Existen varias formas de clasificar las competencias siempre dependiendo de la necesidad o viabilidad de la investigación, entre ellas se pueden citar las siguientes:

Competencias primarias básicas: basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes.

Competencias secundarias: basadas en dimensiones complejas donde intervienen varias competencias primarias, capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.

Esta clasificación es útil, cuando se tienen identificadas competencias en un puesto de trabajo o institución.

Golema, D., 1997 por su parte, plantea dividir las competencias en dos dimensiones, una:

Dimensión de las características personales y sociales, actitudes emocionales sobre la que se conforma la inteligencia emocional.

Dimensión de los conocimientos y las habilidades técnicas propias de los procesos de

trabajo.

Otra clasificación ilustra claramente por qué existen competencias que son más fáciles de medir, habilidades y conocimientos, mientras que las actitudes, rasgos, valores y motivos, que son la clave del comportamiento, exigen un mayor rigor en su medida, ya que son más difíciles de acceder. Este modelo se conoce como el iceberg de las competencias.

Otros autores clasifican las competencias: en competencias blandas y competencias duras.

Competencias blandas: aquellas que son más fáciles de adquirir mediante el entrenamiento. Aquí se ubican las habilidades y los conocimientos. Ejemplo: uso de software, conocimiento de reglamentos, etc.

Competencias duras: aquellas que son más difíciles de modificar mediante acciones de entrenamiento. Entran aquí las aptitudes y las características de personalidad que subyacen en la base del comportamiento del sujeto.

La autora, para los efectos del presente trabajo, se acoge a la clasificación planteada por Valiente P., 2000, el cual establece la formación de la competencia profesional, a partir de la interacción entre tres áreas de competencias. Esta clasificación recoge de forma sencilla aquellos aspectos que están en la base de la competencia y que además se relacionan con esta de forma causal.

Dicha autora reconoce las cuestiones referidas a Saber, Saber Hacer y Saber Ser. Ver

Fig.2



Fig.2

Saber: fundamentalmente contenidos aquí los conocimientos profesionales o elementos del conocimiento que sirven de base a estos.

Saber hacer: contenidas aquí las habilidades desarrolladas en la actividad profesional.

Saber ser: características personales, motivaciones, actitudes y valores. Apoyado además en la teoría de Goleman, D., 1997 donde los contextos personales y sociales adquieren valor propio para conformar toda una estructura de corte emocional sobre la que se conforma la inteligencia emocional.

La autora del presente trabajo, por su operatividad y alcance, tiene en cuenta esta última teoría con, el mencionado apoyo en la teoría de Goleman, D. en tanto espera que dicha clasificación permita la consecución de trabajos futuros en esta dirección.

### **Cuestiones referidas al “Saber” del entrenador deportivo.**

Al analizar las cuestiones referidas al saber y al saber hacer dentro del concepto de competencia profesional, inmediatamente obliga a situarse en una actividad o línea general de desempeño como mínimo, ya que es imposible, según los criterios referidos a la actividad y la posición activa del hombre ante esta, hablar de uno sin su contraparte. Dichas cuestiones son ampliamente tratadas por Rubinstein, S. L., 1964 y Leontiev, A. N., 1981 en sus obras. Por tal motivo se establece la labor del Entrenador Deportivo como área de desempeño de la competencia profesional.

Tanto en la bibliografía consultada, Hechavarría, M. y Paulas, O., 2002, como en diferentes entrevistas con entrenadores deportivos que laboran en las diferentes Enseñanzas, se manifiestan coincidencias en el criterio de que entre los conocimientos más importantes que un entrenador deportivo debe poseer, se encuentran los siguientes:

Sobre las técnicas del deporte correspondiente.

Sobre la Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo.

Sobre Pedagogía y Psicología de las edades.

Sobre las ciencias aplicadas al deporte.

Sobre la selección de los atletas de su deporte.

Es de vital importancia que el entrenador conozca ampliamente las características particulares del entrenamiento deportivo y más específicamente del deporte en que se especialice, ya que tiene que estar constantemente atento a los cambios y transformaciones que puedan existir y saber aplicarlos, de ello se deriva que es necesario mantener una constante actualización, superación y la búsqueda de

soluciones a la problemática de la praxis acompañado del uso del método científico de manera tal que le permita la obtención de resultados fiables y de carácter científico. El nivel de coincidencia que existe en la bibliografía en cuanto a lo que debe conocer un entrenador, no constituye una medida de factibilidad de este elemento, pues aún cuando estas son las grandes áreas de conocimiento que debe poseer este profesional, el ejercicio eficaz de su actividad no depende únicamente de estos aspectos. Constantemente se implementan planes de superación y postgrados en busca del aumento del nivel de conocimientos y, por ende, de la excelencia de estos profesionales. Las tendencias actuales admiten que es en el propio proceso enseñanza-aprendizaje donde se enriquece el saber del entrenador y del alumno (atleta) de manera dialéctica, formándose la esperada maestría. En este se cumple uno de los elementos de la relación dialéctica sujeto–objeto y se abre paso la importancia de la práctica como espacio formador de habilidades.

### **Cuestiones referidas al “Saber Hacer” del entrenador deportivo.**

Múltiples autores, entre ellos Hechavarría, M., plantea que para la realización de su actividad, el entrenador debe adquirir y desarrollar un conjunto de habilidades relacionadas con la misma, que reciben el nombre de habilidades pedagógicas profesionales, las que constituyen-según esta autora: “el conjunto de acciones intelectuales, prácticas y heurísticas, dominadas, correctamente realizadas desde el punto de vista operativo, por el sujeto de la educación al resolver las tareas pedagógicas, es decir, el dominio de las acciones de la dirección socio-pedagógica que garantiza el logro de los resultados de la enseñanza y la educación”.

Teniendo en cuenta sobre la base de los criterios de Kuzmina N. V. y Guinetsiski V. I., 1982 las habilidades pedagógicas se dividen desde el punto de vista profesional en cinco grupos: habilidades de proyectar, constructivas, gnósticas, organizativas y comunicativas.

Según Hechavarría M., 2002, en la Cultura Física, existen 4 componentes principales de la actividad pedagógica desarrollada por el entrenador. Los mismos son: cognoscitivo, constructivo, organizativo y comunicativo; cuatro componentes que sirven como guía para la formación y futuro desempeño del profesional:

Componente Cognoscitivo.

Componente Constructivo.

Componente Organizativo

## Componente Comunicativo

El componente cognoscitivo: está vinculado con la habilidad de sistematizar, generalizar, estudiar la experiencia propia y la de otros entrenadores, adquirir nuevos conocimientos en las ciencias sociales, en el ámbito de la cultura y otras esferas ligadas con el deporte, la educación, y la enseñanza. Este aspecto de la actividad requiere que se aplique un enfoque crítico y creador del oficio, que se elabore su propia tecnología del pensamiento, sus propios procedimientos de la maestría pedagógica, una buena orientación profesional, el sentido de la medida, la capacidad de resolver, a base de los conocimientos, la experiencia propia y la intuición profesional, los distintos problemas que surgen en el proceso de preparación de los deportistas jóvenes.

El entrenador no dispone de las respuestas acabadas, remedios, a múltiples problemas de la maestría pedagógica; por lo tanto, se requiere del entrenador contemporáneo que sea curioso, capaz de ver lo nuevo, lo insólito y, a veces, contradictorio, pensar en esto, preguntarse, ¿por qué? y buscar insistentemente la respuesta. La actividad cognoscitiva de un entrenador está ligada también con la habilidad de ensayar, buscar, acumular y generalizar los hechos nuevos, sacar conclusiones, a partir de las generalizaciones y chequearlas en la práctica. Presupone asimismo que se profundicen constantemente los conocimientos en principales sobre el deporte en cuestión.

El componente constructivo: está relacionado con las habilidades que le permiten al entrenador prever y planear todo proceso de instrucción y educación del o de los deportistas en el proceso de entrenamiento. Este se relaciona con el planteamiento de objetivos y tareas que haya que cumplir de forma inmediata y/o mediata, permitiendo el acoplamiento de los objetivos del entrenador con los que aspiran a lograr los deportistas de su equipo. El entrenador deportivo de excelencia precisamente alcanza maestría constructiva cuando es capaz de adaptar con flexibilidad las exigencias de los planes de entrenamiento a los programas de preparación de los deportistas, en el eslabón de base, a las particularidades concretas del atleta o del equipo dado y a las condiciones en que hay que desarrollar los entrenamientos y competencias.

El componente organizativo: abarca todas aquellas habilidades que permiten crear las condiciones más adecuadas para llevar a la práctica todo el trabajo planificado. Este componente presupone la precisión del momento y la forma en que se expone el contenido, la actividad de los atletas y la propia del entrenador. El dominio de este

componente permite al entrenador ser más seguro, emprendedor, práctico y también muy efectivo en la toma de decisiones. Aspecto que tiene una singular importancia en el propio proceso de entrenamiento, momentos antes de la competencia y en su propio desarrollo.

Tanto el componente constructivo como el organizativo hacen del entrenador un gran administrador, al realizar un conjunto de acciones para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en todo el macro ciclo de entrenamiento los cuales materializa mediante la gestión que ejecuta, por eso también es considerado un gerente.

El componente comunicativo: abarca todas aquellas habilidades que permiten el establecimiento de la comunicación pedagógica no solamente con los atletas, sino también con los padres, con sus colegas, con los directivos y funcionarios deportivos, en fin, con todas aquellas personas que interactúan en el proceso pedagógico que él lleva a cabo con sus atletas.

El autor ruso Makarenko,L.P., 1983, publicado en 1991 se refiere al componente comunicativo del entrenador refiriendo que este comprende entre otros, la capacidad de entablar las relaciones racionales con algunos alumnos y con el grupo en general, revelar una atención sincera a los educandos, convencer, interesar, apasionar y guiarlos. Ello significa también la capacidad de sugestionar, la influencia volitiva directa en el discípulo, la habilidad de influir en los muchachos con la fuerza de su ejemplo, autoridad, alta competencia profesional, cultura y carácter no formal benévolo, a menudo confidencial, de las interrelaciones con ellos.

Respecto a la comunicación con los deportistas, las habilidades pedagógicas enmarcadas en este componente permiten dirigir y controlar el proceso de Entrenamiento Deportivo, a la vez que evidencian el carácter de las relaciones que él tiene con sus atletas. La sensibilidad, espíritu de justicia, paciencia y sobre todo, tacto pedagógico, son algunos de los aspectos que pueden caracterizar la relaciones de comunicación atleta–entrenador y ello determina favorablemente el rigor del componente comunicativo.

Makarenko,L.P. 1983, publicado en 1991, menciona un quinto elemento, que adiciona a los cuatro anteriores, el “componente directamente del entrenador”: el cual comprende el dominio impecable de los métodos de la palabra en su relación directa con la demostración y el ejercicio práctico; el dominio de los procedimientos especiales de

enseñanza-entrenamiento y dirección del grupo en el proceso de las clases. En fin, el autor incluye en este componente los elementos que componen el arsenal profesional del entrenador que realiza directamente la clase.

El desarrollo práctico de estos cinco componentes permite que el entrenador deportivo forme un gran número de habilidades. Según Hechavarría, M. y Paulas, O., las habilidades que emanan de los componentes mencionados no sólo se concretan en las acciones pedagógicas necesarias para la clase o sesión, sino que son formadas y están presentes en el proceso de entrenamiento en general. Un punto especial ocupa el pleno dominio en la práctica de las habilidades antes mencionadas, ello pudiera denominarse la maestría del entrenador deportivo y por su explícito corte pedagógico puede denominarse maestría pedagógica del entrenador deportivo.

La maestría pedagógica depende entonces del pleno dominio de las habilidades profesionales, ya que ello permite desarrollar su función pedagógica a plenitud durante la clase y lograr la disposición psíquica favorable por parte de los alumnos, impregnándole el deseo de aprender y la satisfacción de estar haciendo algo importante. Las habilidades profesionales que utiliza el entrenador deportivo se basan para su formación en las aptitudes, conocimientos, experiencias del entrenador, así como elementos contextuales situacionales o no. Sin embargo, no se puede decir que el dominio de dichas habilidades, saber hacer, incluso dominando los conocimientos necesarios, saber, se puede inferir que ello sea directamente proporcional a éxito en la labor que realiza el entrenador.

Es necesario ahora que este entrenador esté altamente motivado para aplicar cuanto sabe y sabe hacer, en un contexto determinado, de una forma que se puede llamar la “justa medida”, con una disposición, energía positiva y ejemplo personal que verdaderamente se multiplique en sus discípulos impulsándoles a la realización de máximos esfuerzos. Por ello en la actividad del entrenador queda expresado cuánto sabe y sabe hacer, pero indudablemente todo esto está mediatizado y determinado por los elementos personales que le caracterizan, es una especie de “saber ser”.

#### *Entrenador Deportivo y los elementos del “saber ser”*

Los trabajos realizados por los investigadores del antiguo campo socialista entre los que sobresalen Belorusova, V., 1974; Resheten, I. N.; Frolova, M. I., 1979; Derkach, A. A., Isaev, A. A., 1981; hasta los más recientes: Barrow, 1977; Kulinski, 1990 y Weinberg y Gould, 1996; entrenadores mentores: Bowers y Eberhart, 1988; Gould et

al., 1989; Salmela, 1994 b y Bloom et al., 1995; entrenadores expertos: Salmela, 1994 a, b y, sobre observación de entrenadores: Smith, Smoll y Curtis, 1979; Cruz, 1994, 1997 y Boixadós y Cruz, 1999; Ucha, F., 1999, entre otros. Muchas han sido las vertientes para llegar a conocer los aspectos que subyacen en la base del comportamiento profesional del entrenador.

Según Makarenko, L. P., 1983, publicado en 1991 "El deporte infantil es un pequeño modelo de la futura vida adulta con la opción por el verdadero objetivo grande, con la necesidad de organizar el tiempo libre y trabajar constantemente, aplicando los esfuerzos volitivos y físicos, con ascensos y caídas en el camino del avance incesante hacia la perfección, con las interacciones colectivas, la superación de los conflictos graves, etc. La preparación del adolescente para la vida futura, en el sentido lato de la palabra, es una de las funciones sociales más significativas del deporte infantil. En este proceso el entrenador se ve obligado, cumpliendo su deber profesional, a ser ejemplo para sus alumnos en sus asuntos, acciones, conducta y hábitos. Hablando de manera figurar, la más importante función del entrenador infantil estriba en servir de ejemplo.

La autoridad del entrenador suele ser tan grande, que el adolescente puede pasar por alto los juicios de los maestros e incluso de los padres, basándose en que el entrenador tiene un juicio distinto al respecto. En los casos semejantes, las concepciones del entrenador y sus orientaciones en la vida se convierten en las concepciones y orientaciones de sus alumnos, debido a ello el entrenador asume una responsabilidad especial".

Esto según Velásquez, M., 2006, conduce a ver al entrenador como : "firmemente convencido de que hace lo mejor para el equipo, sobre la base de los elementos de juicio que posee, actúe de una forma u otra y evidentemente, en tanto que es humano puede equivocarse; pero no lo hace en la medida que su madurez, experiencia, buen juicio y su capacidad personal le permitan tomar las mejores decisiones, por tanto su actitud está relacionada con estos elementos: entre más maduro, entendiendo maduro no como que tan mayor de edad es, sino como una mayoría de edad intelectual y emocional que le permita conservar el buen juicio y decidir en verdad lo mejor para todos, mejor actitud tiene, sobre todo en los momentos de crisis. Al respecto se puede considerar que es en los momentos de crisis cuando se pone en evidencia la solidez del entrenador, quien puede mantenerse centrado a pesar de sentir que el mundo se desploma, puede ser capaz de dirigir esa serenidad a los alumnos y crear ese

ambiente donde siempre hay posibilidades de salir adelante, a pesar de la adversidad". De esta forma la llamada "madurez" acertadamente tratada por Velásquez, M., se refiere a un saber conducirse, a un saber comportarse, a un saber cómo guiar y servir de ejemplo en todo momento, en fin, es comparable con el "saber ser" que trata las competencias profesionales, con la ventaja de que esta última es más abarcadora.

Es necesario llegar a conocer las principales características personales, motivación y actitudes, a tenor con el prisma propuesto para conocer las bases del comportamiento del entrenador, componentes que conforman lo que para la competencia profesional es el "Saber Ser" del entrenador deportivo. Sin olvidar que estos componentes conforman un imbricado sistema que sólo puede ser separado para su investigación pormenorizada, que ello implica el estudio del fenómeno desde múltiples aristas y que sólo la metodología cualitativa puede lograr reestructurar finalmente la información obtenida en un continuo que adquiera vida propia y exprese la realidad.

### **La personalidad del Entrenador Deportivo, elementos de análisis.**

Los autores que han tratado la temática de la personalidad del entrenador deportivo son varios, entre ellos están Ogielwe, B., y Tutko, T., citados por Ucha, G., F., 1999, los mismos estudiaron la personalidad de numerosos entrenadores. Ellos comparan el perfil de personalidad medio de estos con las normas psicológicas de estudiantes para ver si se distinguen del hombre común. Comprueban que los entrenadores se distinguen claramente del hombre medio por un gran número de características personalológicas; además, sus perfiles de personalidad son casi idénticos a los de deportistas seleccionados en diferentes deportes de elevado rendimiento.

Estos entrenadores, como grupo, son semejantes a los campeones olímpicos de natación, fútbol, béisbol, a los jugadores de baloncesto profesional y a las figuras destacadas en el atletismo.

Se resumen, a continuación, algunos de los rasgos más destacados en estas investigaciones:

- a. Tienen un nivel de conciencia bien desarrollado y están muy identificados con los valores reconocidos por la sociedad.
- b. Aspiran intensamente al éxito, una necesidad evidente de estar en la "cima".
- c. Son muy ordenados y organizados, prefieren prever e interesarse en lo que

puede suceder.

- d. Son entusiastas, simpáticos y aman el contacto humano.
- e. Es una muestra de personas dominantes, activas y que buscan las responsabilidades del jefe.
- f. Poseen una personalidad y temperamento especialmente fuerte para contener sus emociones incluso cuando son sometidos a un estrés considerable.
- g. Como grupo, son personas "abiertas" y confiables, que no están excesivamente a la defensiva en sus relaciones con los demás.
- h. Tienen resultados muy altos en lo que concierne a las cualidades de jefe si se compara al obtenido por jefes elegidos o nombrados en otras actividades.
- i. Tienen tendencia a cuestionarse y a aceptar las críticas cuando algo no va bien y no hacer que caiga la responsabilidad sobre otra persona.
- j. Han obtenido el más alto promedio de resistencia psicológica de todas las muestras estudiadas. Se observa que la perseverancia es el rasgo de personalidad más prominente de un entrenador que tiene éxito.
- k. Demuestran una madurez emocional inusitada y sobre la base de las evaluaciones psicológicas se describen como personas que afrontan la realidad y los conflictos con mecanismos adaptativos normales.
- l. Tienen la posibilidad de expresar sus tendencias agresivas naturales de una forma apropiada a su función de entrenador.

Otros estudios destacan que los entrenadores son personas competentes, con gran capacidad de dirigir sus conductas hacia el logro personal y profesional. A su vez, están muy motivados en la consecución de máxima eficacia deportiva y ejercen un claro liderazgo, poseen gran habilidad en las relaciones interpersonales que establecen con los atletas a los que dirigen, proporcionándoles feedback, dirigiendo con seguridad y consiguiendo el óptimo rendimiento y la satisfacción de los atletas. En este sentido, son personas que ejercen una influencia entre los individuos y grupos en el logro de sus objetivos, Barrow, 1977; Kuklinski, 1990; Weinberg y Gould, 1996.

Tienen un elevado sentido del deber, son cumplidores, disciplinados y exigentes, actúan de forma organizada y dirigen sus conductas hacia la consecución del éxito, Olgivie y Tutko, 1981. Al mismo tiempo manifiestan gran curiosidad intelectual, son poco convencionales, tienen una actitud tolerante hacia los demás y no son dogmáticos en sus opiniones. Estos resultados están en línea con los atributos de personalidad

que, según Stenberg y Ruzgis, 1994 caracterizan a personas creativas: tolerancia a la ambigüedad, persistencia para superar los obstáculos, ganas de crecer, saber arriesgarse y poseen valentía, motivación, coraje y ánimo.

Según Ucha G. F., la edad, sexo, temperamento, carácter y la capacidad para llevar a cabo el entrenamiento deportivo como una actividad pedagógica de una gran especificidad, son algunos de los aspectos, a su criterio los más significativos, que hacen que cada entrenador tenga su propio estilo de trabajo. La maestría pedagógica del entrenador deportivo de excelencia entre otras cosas, se manifiesta por adaptar todos los conocimientos científicos, didácticos y metodológicos que tiene cerca del atleta, esto también incluye la necesidad de integrar en su trabajo sistemáticamente los resultados investigativos de la práctica del deporte actual en su país y del extranjero, así como también los resultados de su propia investigación.

El temperamento como predictivo de rasgos de personalidad es tratado por múltiples autores tales como: Rudik, O. A., 1998; Eysenck, 1968; Arnold Buss y Robert Plomin, 1984, Carver y Scheir, 1997. Entre ellos una de las teorías más difundidas es la de Buss y Plomin, 2000, los cuales afirman que existen tres disposiciones normales de la personalidad que merecen el nombre de temperamentos: el nivel de actividad, la sociabilidad y la emocionalidad. En cada una de estas dimensiones, como todos los rasgos, es posible encontrar una amplia gama de diferencias individuales.

Brevemente se puede decir que el tipo sanguíneo se caracteriza por su tendencia a la actividad, su dinamismo, energía y ecuanimidad, generalmente son alegres y comunicativos, reponiéndose rápidamente de sus reveses. El flemático es equilibrado, sosegado, pero calmoso, mesurado, lento en sus acciones y limitado en sus movimientos. El tipo colérico se caracteriza por ser excitable, impulsivo, de reacción rápida aunque a veces desmedida y excitable, finalmente el tipo melancólico es de reacciones emocionales y motoras limitadas, pero tenaz en sus acciones, es inhibido. Actualmente en la psicología se diferencian las siguientes propiedades fundamentales del temperamento:

1. Sensitividad: alta sensibilidad, se determina a partir de la menor fuerza necesaria de las influencias externas para provocar cualquier reacción psíquica.
2. Reacción, emocionalidad: la fusión de esta propiedad está determinada por la fuerza de la reacción emocional del hombre ante los estímulos externos e internos.

3. Resistencia; es la capacidad de resistir las emociones desfavorables que frenan la actividad.
4. Rigidez, plasticidad: La primera propiedad se caracteriza por la inflexibilidad de la adaptación a las condiciones externas, la segunda es todo lo contrario.
5. Extroversión, introversión: redetermina a partir de los factores que en mayor grado influyen sobre las reacciones y la actividad del hombre, si en un momento dado son las impresiones exteriores, extroversión o, por el contrario, las imágenes, representaciones y pensamientos vinculados al pasado y al futuro, introversión.
6. Excitabilidad de la atención: cuando menor es el grado de novedad que atrae la atención, tanto más excitable es esta persona. Merlin, V. S., 1971.

Sin embargo, el temperamento es un preedictor de generalidades que está determinado, no por cada propiedad separadamente, sino por la correlación regular de todas las propiedades y el desarrollo alcanzado por el sujeto en su devenir histórico-social.

### **La inteligencia emocional, teorías y conceptos.**

Los estudios de la inteligencia son constantes, a través de las distintas escuelas filosóficas y psicológicas, siendo siempre un término muy polémico y difícil de definir, no se cuenta aún con un término acabado y único de lo que es ser una persona inteligente.

Refiere Zoe Bello "que la inteligencia es un fenómeno complejo y multifacético que admite una amplia variedad de enfoques o aproximaciones al mismo. Los estudiosos del tema se esfuerzan por acumular un razonable cuerpo de datos consistentes en ejecuciones de tareas que requieren un funcionamiento inteligente, según los marcos de sus respectivas teorías, tratando de explicar las fuentes, vías y estructuras que constituyen el mapa mental que subyace al acto inteligente, apoyándose para ello en resultados consolidados de las ciencias que permiten avanzar en formulaciones más precisas y abarcadoras.

Continúa la autora señalando que las investigaciones de la inteligencia se centran en dar respuesta a tres problemas esenciales. En primer lugar se encuentra la naturaleza, ¿es innata, hereditaria, inmutable o susceptible a los contextos sociales y culturales, resultando ser un emergente de la educación? El segundo problema se refiere a la estructura, es decir, si la inteligencia es una, o por el contrario, si existen varias. En

tercero concierne a la selección de las tareas cuya ejecución exijan un rendimiento inteligente; lo cual se centra alrededor de la validez de los tests de inteligencia como medida ideal.

Como otras de las teorías más significativas de la inteligencia, la de orientación psicométrica, considera la inteligencia como un conjunto de dimensiones cuantificables, posibles de medir y puntuar, de donde resulta el ordenamiento de los individuos según el grado de inteligencia que posean, mostrando cuán inteligente es un individuo en comparación con otros. Y la define como la capacidad para reconocer sentimientos propios, ajenos y el conocimiento para manejarlos. En 1983 se destaca la propuesta de Gardner, H., de la teoría de las Inteligencias Múltiples que constituye una ruptura con la concepción tradicional de la inteligencia, al considerar la existencia de un conjunto de inteligencias que son moldeadas por la cultura, basadas en distintos lenguajes simbólicos.

El hombre comprende el mundo y elabora productos de utilidad en un contexto cultural. Junto a las inteligencias para las matemáticas y el lenguaje, se sitúan con igual derecho, la musical, la espacial y las personales; las inteligencias personales son reconocidas como el antecedente directo de la teoría de la inteligencia emocional que destaca la participación de las emociones, en general de la esfera afectiva, en las diferentes situaciones que enfrenta el ser humano en su vida. El concepto de inteligencia emocional se hizo popular, a partir del libro publicado en 1995 por Daniel Goleman, "La inteligencia Emocional"; aunque el término inteligencia emocional ya existe desde 1990 propuesto por el Dr. Peter Salovey y el Dr. John Meyer.

Salovey y Meyer, 1997, definen la inteligencia emocional como la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, la habilidad para comprender emociones, el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. El carácter reciente del concepto explica que aún se encuentra en medio del debate científico, mientras se realizan una gran cantidad de investigaciones que ayudan a la toma de decisiones; un punto de acuerdo es el reconocimiento de la importancia y beneficio que reportan las capacidades emocionales, hoy es tarea de la Psicología la dilucidación del constructo de inteligencia emocional.

El bienestar de los hijos y los padres, suscita un interés sin precedentes, durante la

segunda mitad del siglo XX, prepararlos y educarlos para que puedan tener un mayor número de oportunidades y mejor calidad de vida. La mayoría busca ofrecerles oportunidades de enriquecimiento, suponiendo que el hecho de hacerlos más “inteligentes” hace que tengan más probabilidades de éxito. Reconocer las propias emociones, poder hacer una apreciación y dar nombre a las propias emociones es uno de los pilares de la inteligencia emocional, en el que se fundamentan la mayoría de las otras cualidades emocionales; solo quien sabe por qué se siente como se siente puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas de manera consciente.

No existe un test preciso para medir el coeficiente emocional, CE, ni menos se va a llegar a medir de alguna manera, El “MSCEIT” (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test) es uno de los intentos que se hace en este ámbito, nada muy certero. Intenta poner a prueba las habilidades del individuo; por ejemplo, presenta rostros de personas para que identifiquen las emociones que transmiten, el test mide dimensiones referidas a cuatro áreas: el manejo de las emociones, su comprensión, su utilización y su percepción.

Además de ampliar el concepto de inteligencia más allá del éxito académico, la teoría de la inteligencia emocional muestra una perspectiva optimista del ser humano al plantear que la inteligencia emocional se puede educar, abogando por la incorporación de programas para la educación de esta inteligencia en los sistemas educacionales. Hoy numerosos trabajos destacan los beneficios de la educación de la inteligencia emocional en niños y jóvenes, por su valor predictivo en la disminución de conductas de riesgo, mejoras en el rendimiento académico y un mejor ajuste personal y social en general.

## ***2.2. Muestra y Metodología***

---

---

### *Metodología a utilizar.*

Esta es una investigación básica, pues busca el conocimiento y mejor comprensión de las competencias profesionales presentes en la muestra seleccionada. Con un carácter eminentemente descriptivo, la misma es transversal, con una amplitud microsocial y de naturaleza empírica, ya que no manipula los hechos, cuyos enfoques son fundamentalmente cualitativos, aunque tiene en cuenta elementos cuantitativos. Esta investigación se realiza en tres encuentros de uno hora en un aula de la EIDE provincial.

### *Población*

Conformada por 11 entrenadores del deporte de atletismo que laboran en EIDE Lino Salabarría Pupo de Sancti Spíritus.

### *Muestra*

Es de carácter intencional según criterio de accesibilidad a la muestra, de manera que queda compuesta por nueve entrenadores pertenecientes al deporte de atletismo, lo cual representa el 81.82 % de esta población, en la EIDE Lino Silabarría Pupo de Sancti Spíritus.

### **Criterios de Selección**

#### Entrenadores

- Trabajar por más de dos años en el actual desempeño y con el deporte en cuestión.
- Disposición y factibilidad para la implementación de los medios.
- Ser licenciado en Cultura Física.

### **Criterio de exclusión**

- No haber vivenciado un problema personal especialmente significativo, incluyendo los de carácter transitorio que puedan inhabilitar o permear de forma definida la información, muerte de un familiar cercano.
- En la calificación de los métodos utilizados participa un psicólogo deportivo a modo de especialista en la materia, con 14 años de experiencia.

*Métodos y técnicas.*

### **Métodos Teóricos:**

Inductivo - Deductivo: aquí se combinó el movimiento de lo particular a lo general, que permitió el establecimiento de generalizaciones. En este caso se partió de los elementos declarados en cada modelo estudiado en la literatura y luego se pudieron realizar las generalizaciones que tipificaban a cada uno de ellos.

Analítico – Sintético: permitió analizar la realidad existente en el desarrollo del diagnóstico y arribar a conclusiones durante todo el proceso de la investigación.

### **Métodos Empíricos:**

1. Entrevista. (Anexo 1)
- 2.

### **Test psicológicos:**

3. Test de temperamento de Parra, F.M., 2005. (Anexo 2)
4. Test de completar Frases. (Anexo 3)
5. Test de Inteligencia Emocional. (Anexo 4)
6. Análisis documental.
7. Análisis estadístico.

- Entrevista.

Tiene dos objetivos bien definidos ya que primeramente recopila información sobre los aspectos socio-culturales del entrenador deportivo en busca de crear un cuadro, desde la percepción y por ende desde la autovaloración del sujeto, sobre las tres áreas que componen las competencias profesionales.

Test: Determinación de los diferentes tipos de temperamentos de Fuentes, M.

Este instrumento consta de 56 ítems para determinar los diferentes tipos de temperamentos: sanguíneo, flemático, colérico y melancólico. Presenta el instrumento una escala descendente desde 5 puntos hasta 1 punto.

Muy característico en mí = 5 puntos. Característico en mí = 4 puntos.

Algo característico en mí=3 puntos. Poco característico =2 puntos.

Muy poco característico en mí =1 punto.

Se han aplicado otros test, en trabajos anteriores, los cuales ofrecen una medida del tipo de temperamento. Ej: Inventario de Personalidad de Eysenck en sus formas A y B; Estudio de algunas características del sistema nervioso de Kazanck; Inventario de temperamento de Strelau y Rodríguez, J., este último es aplicado en el extranjero y aquí en Cuba. Todos estos test, relacionados entre sí, permiten conocer el tipo de temperamento; por lo general en los resultados de la aplicación de los test se obtiene una mezcla de temperamentos, no se puede hablar de un temperamento puro, aquí predomina un tipo, otros dos están en la media o alrededor de la misma y un cuarto tipo está por debajo de la media, es decir, el menos característico o de menor presencia.

Técnica de Rotter, J., propone un esquema general de interpretación, actitudes familiares, sociales y sexuales, actitud general hacia el deporte y otros, etc, rasgos del carácter. Realmente en este esquema no se recogen las diversas áreas y algunas están poco definidas.

Torroella, G., amplía la prueba de Rotter y le añade 10 frases, a las iniciales 40, utilizándola con un fin vocacional. Da el siguiente esquema:

- 1- Autoconcepto (18, 23, 25, 2, 32, 36, 3, 48, 49)
- 2- Yo ideal (24,2)
- 3- Estados interiores-afectividad (5, 912, 13, 20, 27, 29, 30, 43)
- 4- Motivaciones generales (1, 33, 34, 42, 44, 45, 4, 50)
- 5- Valores, actitudes (6, 8, 16, 31, 41, 50)
- 6- Problemas, fracasos (15, 21, 33, 39), vocacional (46)
- 7- Relaciones y actitudes interpersonales (7, 10, 19, 40)
- 8- Escuela, aprendizaje (14)
- 9- Infancia y hogar parental (4, 11, 1, 35)
- 10- Sexo, amor, matrimonio, familia (26)

Esta brinda valiosa información sobre las áreas de conflicto dentro de la motivación general del sujeto.

Cuestionario de Inteligencia emocional: creada por Goleman, D., 1998, con ello llama la atención hacia componentes de la inteligencia práctica propuesta por Sternberg, R., y de la inteligencia interpersonal e intrapersonal expuestas por Gardner, H., para crear su teoría. En esencia es una teoría sobre la comprensión de uno mismo y la aceptación de los demás. Los indicadores de inteligencia emocional que propone esta prueba son:

-Autoconciencia

- Autorregulación
- Motivación
- Empatía
- Destreza Social

Análisis de Documentos: Método indirecto no interactivo, se utiliza al analizar las evaluaciones del desempeño realizadas por la sección metodológica del INDER. Con esta información, emitida por un departamento que actúa como especialista en la evaluación de conocimientos y habilidades, se pretende determinar el estado de estos elementos en la muestra estudiada. Para ello se tiene en cuenta las dos últimas evaluaciones semestrales de los sujetos investigados.

### **Definición de Variables**

**Cuestiones referidas al “Saber” del entrenador deportivo**, conocimientos: Conjunto de conocimientos que poseen los profesionales en su trabajo referido por la muestra. Tanto en la bibliografía consultada, Hechavarría, M. y Paulas, O., 2002, como en diferentes entrevistas a entrenadores deportivos que laboran en las diferentes Enseñanzas se manifiestan coincidencias en el criterio, de que entre los conocimientos más importantes que un entrenador deportivo debe poseer, se encuentran los siguientes:

Sobre las técnicas del deporte correspondiente.

Sobre la teoría y metodología del entrenamiento deportivo.

Sobre pedagogía y psicología de las edades.

Sobre las ciencias aplicadas al deporte.

Sobre la selección de los atletas de su deporte.

**Cuestiones referidas al “Saber Hacer” del entrenador deportivo**, habilidades: conjunto de elementos referidos por los integrantes de la muestra que evidencian las habilidades que poseen para el desempeño de su labor. En la Cultura Física, según Hechavarría, M., 2002 existen cinco componentes principales de la actividad pedagógica desarrollada por el entrenador.

1. Realizar demostraciones sobre los elementos técnicos que enseña.
2. Realización de los planes de la preparación del atleta.
3. Saber como motivar al atleta.
4. Guiar al atleta en competencias.

5. Organizar un evento (competencia) cuando es necesario.

**Cuestiones referidas al “Saber Ser”:** es aquel conjunto de comportamientos y formas de proceder del entrenador, integrantes de la muestra, acorde con patrones socialmente y grupalmente deseados. Este “Saber Ser” no es un ente aislado, sino que se expresa en las actitudes, características de personalidad y especialmente está influido por la motivación general y profesional del entrenador desplegada en función de la actividad que realiza.

Se plantea que estos tienen un elevado sentido del deber, son cumplidores, disciplinados y exigentes, actúan de forma organizada y dirigen sus conductas hacia la consecución del éxito, Olgivie y Tutko, 1981.

**Características de la personalidad:** estudiado por el tipo de actividad nerviosa superior, definida por el tipo de temperamento. El Temperamento concebido como base mediadora y reguladora en la formación y despliegue de las características personales del sujeto. Buss y Plomin, 2000 reconocen tres disposiciones normales de la personalidad que merecen el nombre de temperamentos: el nivel de actividad, la sociabilidad y la emocionalidad. En cada una de estas dimensiones, como todos los rasgos, es posible encontrar una amplia gama de diferencias individuales.

- El tipo sanguíneo se caracteriza por su tendencia a la actividad, su dinamismo, energía y ecuanimidad, generalmente son alegres y comunicativos, reponiéndose rápidamente de sus reveses.
- El flemático es equilibrado, sosegado, pero calmoso, mesurado, lento en sus acciones y limitado en sus movimientos.
- El tipo colérico se caracteriza por ser excitable, impulsivo, de reacción rápida aunque a veces desmedida y excitable.
- El tipo Melancólico: se caracteriza por su tendencia a las reacciones emocionales con poco equilibrio y baja movilidad motora, pero tenaz en sus acciones, es inhibido.

**Motivación general:** en esta categoría se recogen aquellas áreas que dan sentido y orientación motivacional de la vida del sujeto de forma general.

**Inteligencia emocional:** en esencia es una teoría sobre la comprensión de uno mismo

y la aceptación de los demás, los indicadores de inteligencia emocional que propone esta prueba son: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y la destreza social.

- **Autoconocimiento:** Es la habilidad para reconocer y entender nuestros estados de ánimos, emociones, impulsos, y sus efectos sobre los demás. Es la capacidad de identificar un sentimiento o una emoción mientras ocurre. Poder hacer una apreciación y dar nombre a las propias emociones es uno de los pilares básicos de la inteligencia emocional, y en el se fundamentan la mayoría de las otras cualidades emocionales.
- **Autocontrol:** Es la habilidad de manejar las emociones, lo cual significa controlar o redireccionar los impulsos y los estados de ánimos destructivos, es poder pensar antes de actuar e incluye la capacidad de serenarse y librarse de irritabilidad, de ansiedad y la melancolía. Permite recuperarse rápido de los trastornos y reveses.
- **Automotivación:** Es la tendencia de las emociones que guían o facilitan el logro de las metas, tiene que ver con el afán de triunfo , esforzarse por manejar o cumplir una norma de excelencia con un espíritu de optimismo.
- **La empatía:** Es la habilidad para entender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses, y para tratarlos de acuerdo con sus reacciones emocionales.
- **Manejo de relaciones:** Es la habilidad para encontrar bases comunes y edificar el rapor, o las relaciones de simpatía. Dicho con otras palabras, es la habilidad para inducir en otros la respuesta deseable.

Valores por categorías:

Con 14 o menos: baja presencia.

Con 15 o 16: presencia Media.

Con 17 o más: alta presencia.

### ***2.3. Análisis de los resultados.***

---

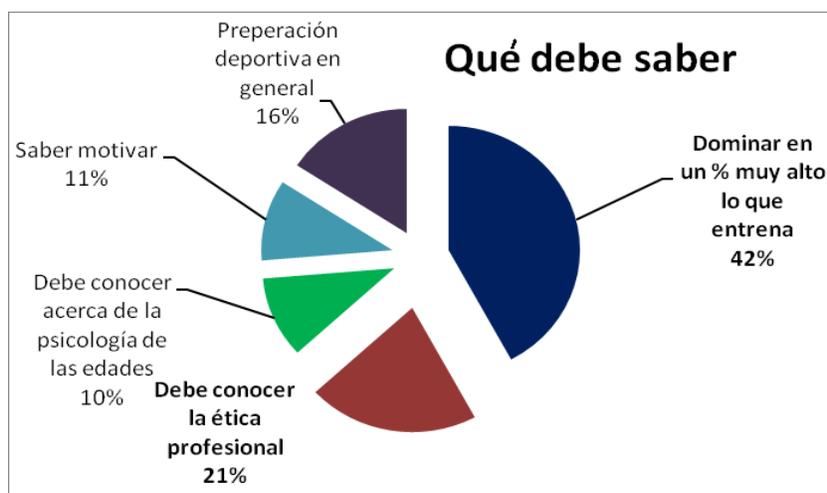
---

### Competencias profesionales manifiestas en la entrevista.

Al investigar las cuestiones que debe “saber” un entrenador, se encuentran como elementos más significativos en orden de importancia (Ver Gráf.1)

- 1- Dominar en un % muy alto lo que entrena.
- 2- Debe conocer la ética profesional.
- 3- Preparación deportiva en general.
- 4- Conocer sobre elementos de pedagogía.
- 5- Saber personalizar el entrenamiento.

Gráf.1



Los elementos, según el criterio de la muestra que debe “Saber hacer” un entrenador se muestran en el gráfico 5 según la significación que tuvieron y se enumeran a continuación en ese orden (Ver Gráf. 2):

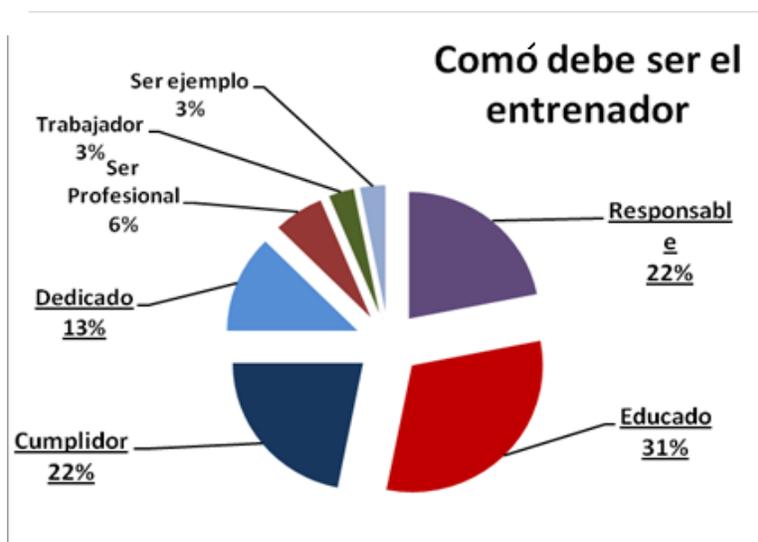
1. Habilidades comunicativas.
2. Habilidades pedagógicas.
3. Habilidades para demostrar lo que enseña.
4. Habilidades para crear.
5. Saber motivar

Gráf.2



Al investigar sobre cómo debe “ser” un entrenador es de señalar que resaltaron siete cuestiones que se relacionan a continuación en orden descendente, ellas son: educado, responsable, cumplidor, dedicado, profesional, trabajador y ejemplo. (Ver Gráf.3).

Gráf.3



### Análisis documental del saber y saber hacer.

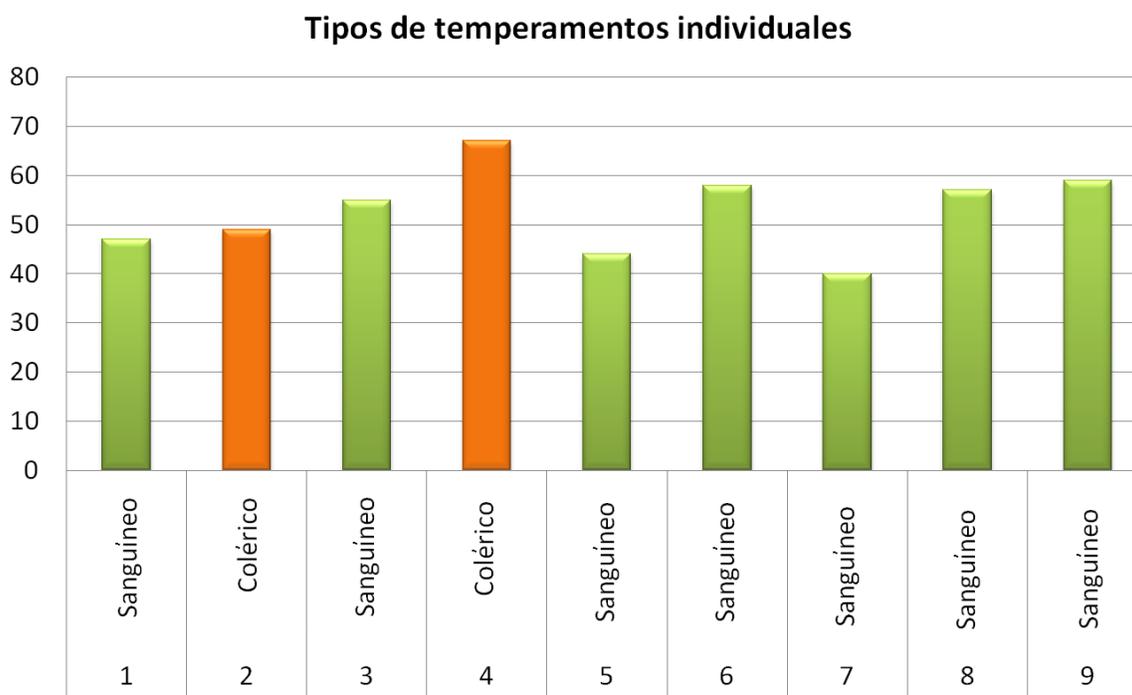
Al realizar el análisis documental, sobre las dos últimas evaluaciones semestrales, realizadas por la sección metodológica del INDER en su condición de especialista avalado para calificar los conocimientos, saber y habilidades, saber hacer, del entrenador deportivo, se obtuvo que el 100% de los casos integrantes de la muestra

estudiada poseen evaluaciones de B y MB. Con este resultado se puede inferir que en el 100% de los casos posee los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de su labor.

### **Análisis del Test de Temperamento**

El 77,78 % de la muestra resulta predominantemente sanguíneo, los cuales se caracterizan por su tendencia a la actividad, su dinamismo, energía y ecuanimidad, generalmente son alegres y comunicativos, reponiéndose rápidamente de los reveses. Igualmente dos sujetos el dos y el cuatro puntuaron como coléricos para un 22,22%. (Ver Graf 4)

Gráf.4



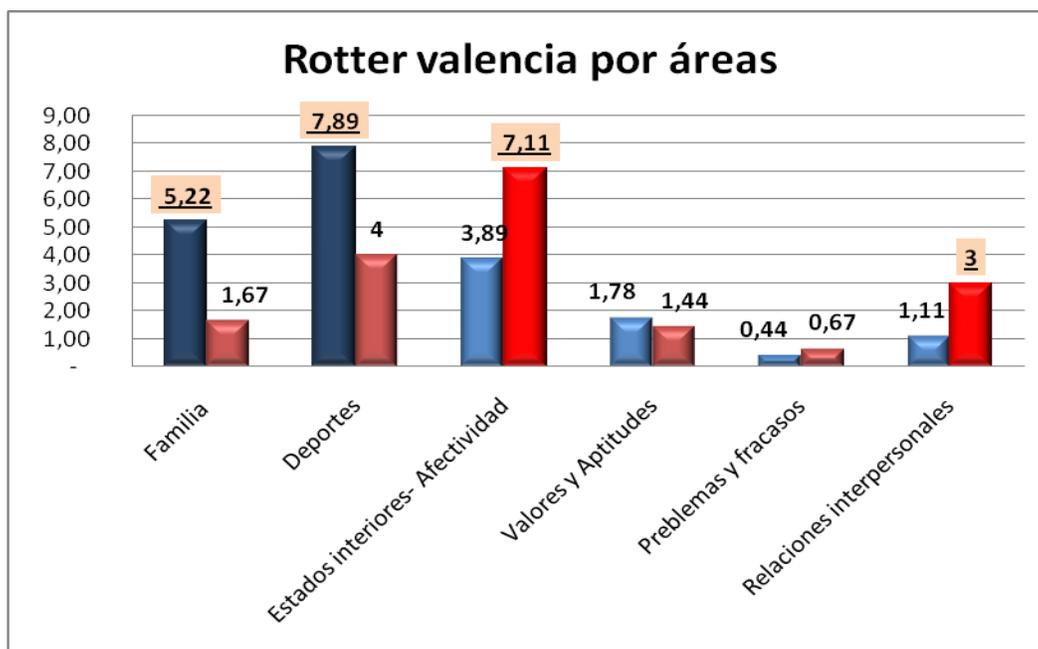
### **Análisis del test de completamiento de frases, Rotter.**

Esta técnica se utiliza en busca de ubicar la estructuración de las áreas de motivación general de la muestra y para profundizar en el contenido de estas áreas, se realiza un análisis de las valencias positivo–negativo por de las mismas. En esta se obtuvo que las áreas de motivación más significativas en orden decreciente fueron: deporte, estados interiores afectividad, familia, relaciones interpersonales, valores-actitudes y problemas-fracaso respectivamente. Se puede corroborar que el área deportiva ocupa

un lugar de máxima importancia con una valencia positiva y un puntaje de 7,89% como media general.

Los argumentos con valencia negativa en esta área se refieren a preocupaciones y metas por cumplir lo cual apoya la significación de esta para la muestra. De igual forma resalta el área de la familia con valencia positiva de 5,22% como media general y con una valencia negativa con puntaje de 7,11% resalta el área de los estados interiores y de afectividad, donde resaltan argumentos referidos a preocupaciones por la salud, el trabajo, vínculos afectivos familiares, elementos personales y temores. Con menor significación 3 puntos; pero con valencia negativa resalta el área de las relaciones interpersonales, mostrando discretos conflictos internos en las relaciones con y en el contexto laboral. (Ver Graf. 5)

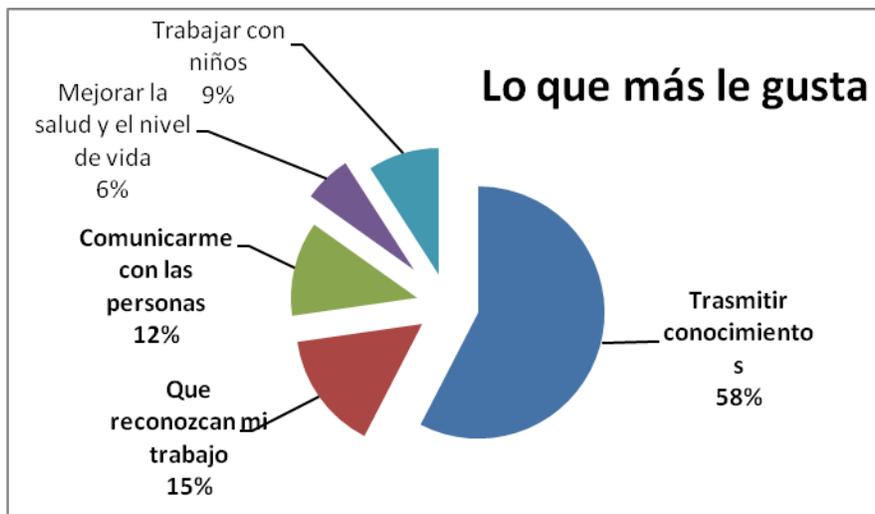
Graf. 5



### Profundizando en los contenidos del área deportiva.

Profundizando en los argumentos referidos al área deportiva, en su carácter de área más significativa para la muestra estudiada se encuentra que lo que más les agrada de esta profesión en orden ascendente es: “transmitir conocimientos” 58%, “que reconozcan mi trabajo” 15%, “comunicarse con las personas” con un 12%. “trabajar con niños” 9% y “mejorar la salud y el nivel de vida” 6% (Graf.6)

(Graf.6)



Por su parte los argumentos que refieren como cuestiones que les disgustan de esta profesión es: “la desmotivación de algunos atleta hacia el entrenamiento” 37%, “los malos resultados deportivos” y el “poco reconocimiento” con un 25% de significación respectivamente y con un 13% puntúan los “procesos subjetivos” (Ver Graf.7)

Graf.7

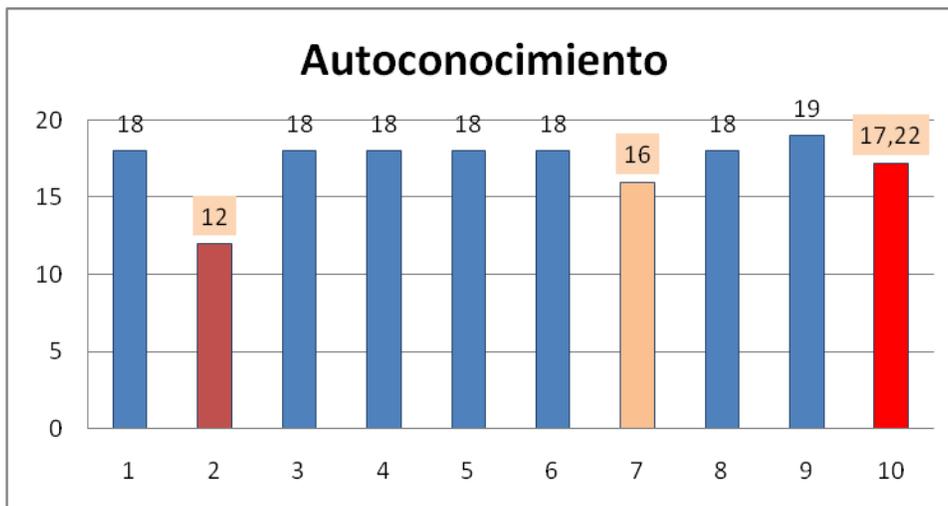


### Técnica para medir la Inteligencia Emocional.

El autoconocimiento es la habilidad para reconocer y entender los estados de ánimo emociones, impulsos y sus efectos sobre los demás. Es la capacidad de identificar un sentimiento o una emoción mientras ocurre, solo quien sabe por qué se siente como se siente puede manejar sus emociones moderadas y ordenarlas de manera consciente. En este aspecto la media general de la muestra es de 17,22 lo cual se califica como

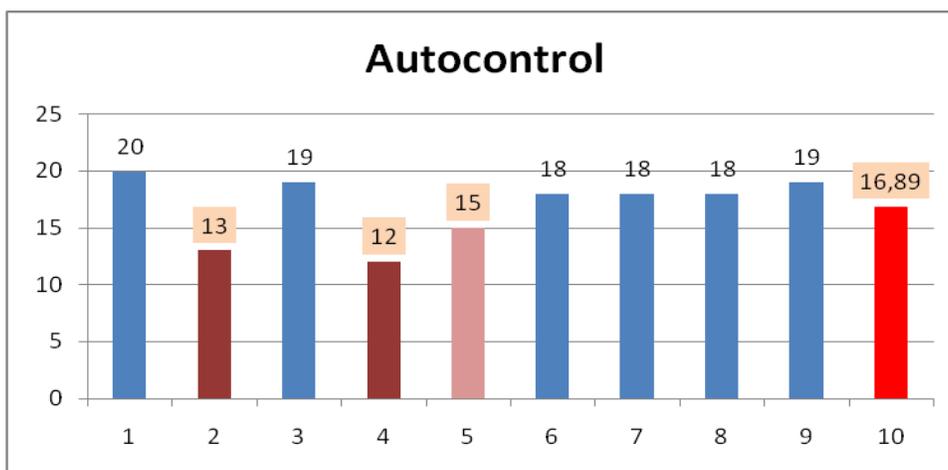
alta presencia, es de señalar que el sujeto No.2 resultó baja y el 7 media. (Ver Graf.8)

Ver Graf.8



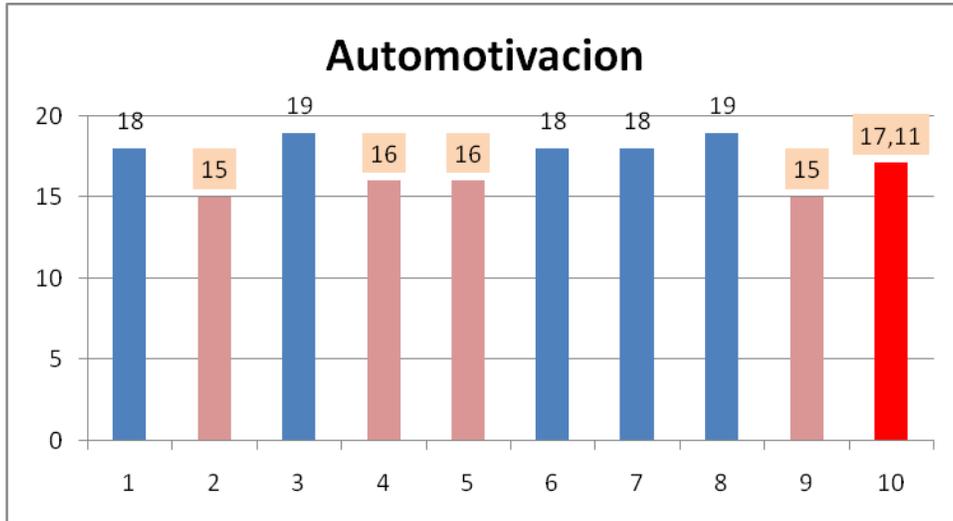
La autorregulación: es la habilidad de manejar las emociones lo cual significa controlar o redireccionar los impulsos y los estados de ánimo de destrucción. Se manifiesta fundamentalmente cuando el sujeto puede recuperarse rápido de los trastornos y de los reveses en lo cual la muestra estudiada posee puntaje de 16,89 lo cual la ubicaría como media presencia, sin embargo al descontar los sujetos dos y tres, 22,2% de la muestra, con puntuaciones de baja presencia el promedio puede mejorar de forma global en el restante 78,8% de la muestra. (Ver Graf.9)

Graf.9



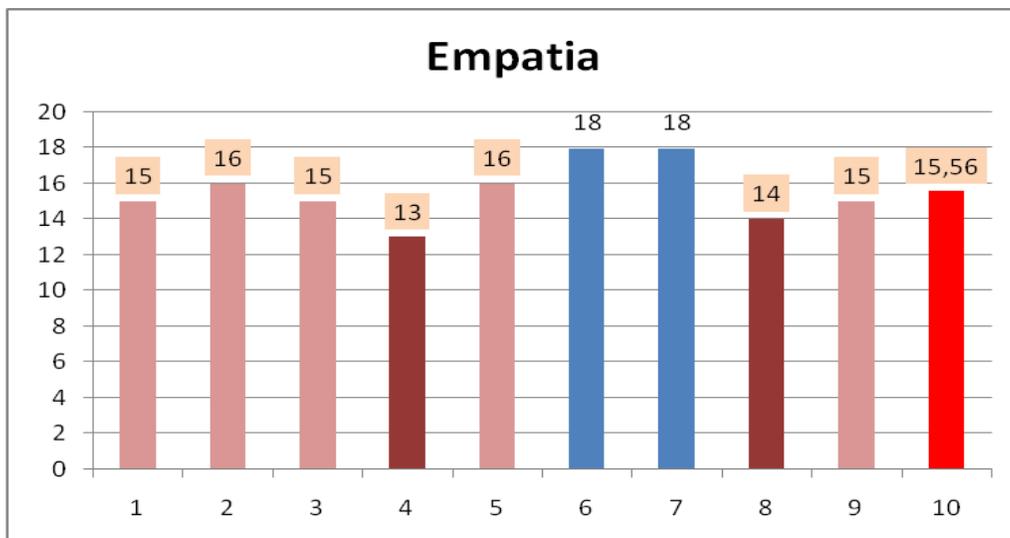
La automotivación: es valorada como la tendencia de las emociones que guían o facilitan el logro de las metas aspecto en el cual la muestra puntea con una media de 17,11 valorada como alta presencia de forma general pero es de señalar que los sujetos 2,4,5 y 9 califican con un puntaje individual de media presencia. (Ver Graf.10)

Graf.10



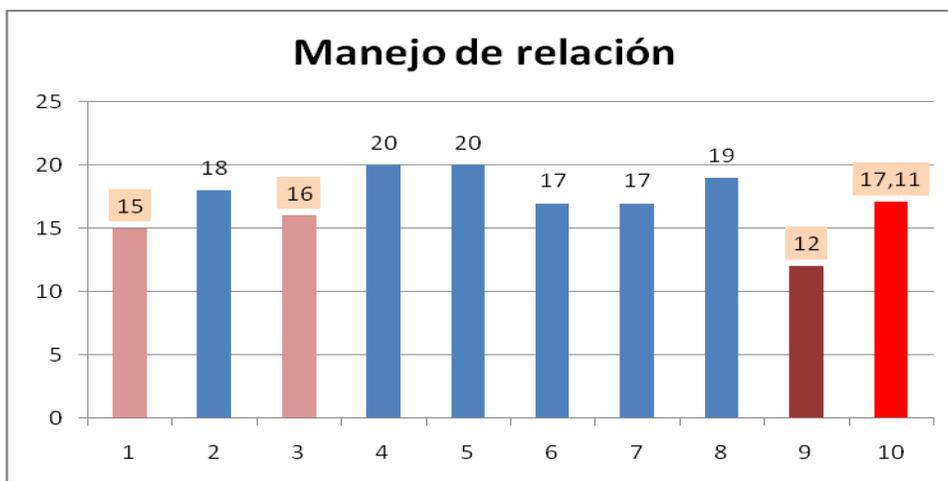
La empatía: es la habilidad para entender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses, y para tratarlas de acuerdo con sus reacciones emocionales. Este indicador punteo con 15,76 ubicándolo como una media presencia y ello se justifica por el hecho de haber sólo un 22,2% de la muestra con calificaciones de alta mientras los calificados de baja presencia son el caso cuatro y ocho, lo cual significa el 22,2% de la muestra y el resto calificó como media presencia. (Ver Graf.11)

Graf.11



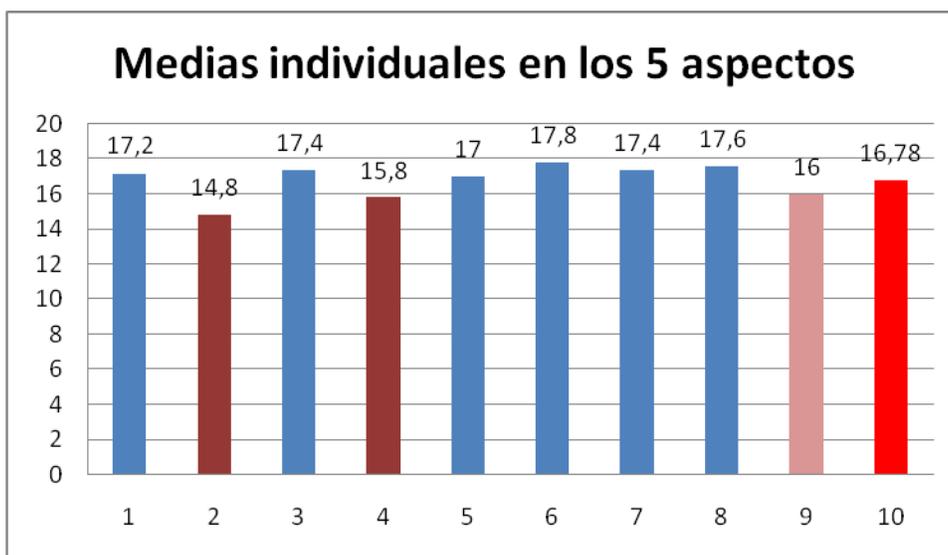
Las destrezas sociales o manejo de las relaciones, se relacionan con el manejo de las relaciones, es la habilidad para encontrar las bases comunes y edificar las relaciones de simpatía. Este indicador puntuó con 17,11, lo cual tipifica como alta presencia de este indicador, en este el sujeto 12 fue evaluado de baja. (Ver Graf.12)

Graf.12



Al determinar las medias individuales de manera general la muestra es evaluada como media presencia de los indicadores, como los de más baja presencia los sujetos dos y cuatro, según los datos obtenidos. (Ver Graf13)

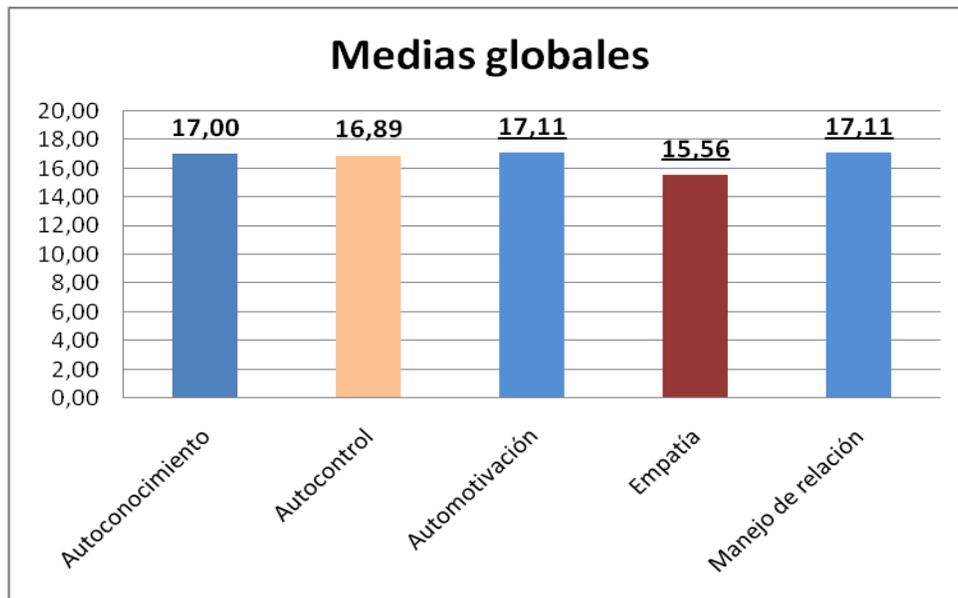
Graf13



Según muestra la gráfica 14, la muestra posee una alta presencia de los indicadores manejo de las relaciones, automotivación y autoconocimiento en tanto al elemento autocontrol resulta afectado fundamentalmente por los sujetos dos y cuatro, en tanto la empatía resulta en el elemento de menor presencia en la muestra con un puntaje de

15,56, mientras el autocontrol muestra un puntaje que lo ubica como media presencia.

Graf.14



### **Análisis integral de los resultados.**

La muestra investigada considera que el entrenador debe “Saber” orden de importancia: sobre el deporte que enseña en un alto grado, debe conocer la ética profesional, entrenamiento deportivo en general, conocer sobre elementos de pedagogía y saber personalizar el entrenamiento; por su parte este profesional debe poseer habilidades: comunicativas, pedagógicas, para demostrar lo que enseña, para crear y motivar. Por último según los puntajes, un entrenador de este deporte debe ser: educado, responsable, sacrificado en su trabajo y ejemplo.

Respecto a las particularidades del sistema nervioso, a partir del tipo de temperamento no existen dificultades para la realización exitosa de la actividad con un predominio del temperamento sanguíneo en un 77,78 % de la muestra, mientras que el 22,22% puntúa como coléricos, en este caso los sujetos dos y cuatro. En estos dos casos aún cuando este temperamento no determina la personalidad si determina una gran movilidad de los procesos de excitación y una relativa lentitud para disipar, en otras palabras, predomina la excitación sobre la inhibición y ello se corrobora cuando la categoría autocontrol, contenida en la inteligencia emocional señala a estos dos sujetos con puntajes de baja presencia de este indicador.

El área motivacional de esta muestra se estructura alrededor del área deportiva como la de mayor significación para la muestra, con valencia muy positiva de los argumentos

en tanto los argumentos con valencia negativa en esta área se refieren a preocupaciones y metas por cumplir, lo cual apoya la significación de esta para la muestra e incluso sus argumento se relacionan estrechamente con el área familia, segunda en importancia para la muestra. Es de señalar que el área de los estados interiores y de afectividad resulta la tercera en importancia; pero con valencia negativa, mostrando preocupaciones y estados emocionales referidos a la salud y el ámbito laboral, mostrando discretos conflictos internos en las relaciones en este contexto.

Profundizando en los argumentos referidos al área deportiva, en su carácter de área más significativa para la muestra estudiada se encuentra que lo que más les agrada de esta profesión en orden ascendente es: transmitir conocimientos, ser reconocidos por su trabajo, trabajar con niños. Por su parte los argumentos que refieren como cuestiones que les disgustan de esta profesión es: la desmotivación de algunos atletas hacia el entrenamiento, los malos resultados deportivos y el poco reconocimiento que reciben.

Los indicadores propuestos por la teoría de la inteligencia emocional de esta muestra se caracterizan por poseer una alta presencia de los indicadores manejo de las relaciones, automotivación y autoconocimiento, en tanto al elemento autocontrol resulta ser evaluado de presencia media, afectado fundamentalmente por los sujetos dos y cuatro. Elemento empatía evaluado con una baja presencia muestra dificultades en la habilidad para entender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses, y para tratarlas de acuerdo con sus reacciones emocionales.

Se llega a la conclusión de que las competencias profesionales más afectadas son: las referidas a la empatía comprendidas, según la clasificación de la Assessment Center de Actual Recursos Humanos 2002 (Ver Anexo 7), las siguientes:

**8. Planificación y organización**—capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

**9. Habilidad de control**—reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de este sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.

**13. Sensibilidad institucional**—capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la organización donde labora.

**11. Liderazgo**—utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

**24. Sensibilidad interpersonal**—conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros.

**34. Previsor**—mantiene pleno contacto con los elementos del entorno, que real o potencialmente, pueden atentar contra el cumplimiento de su labor y los tiene en cuenta en su planificación.

### **3. CONCLUSIONES**

---

---

## Conclusiones

- Se realiza la fundamentación, desde el punto de vista teórico, de las áreas de competencias profesionales de los entrenadores deportivos, labor en la cual juegan un papel fundamental los estudios realizados por Hechevarría M., 2005; Valiente P., 2000 y Goleman, D., 1997.
- Se logra determinar los contenidos de las áreas de competencias profesionales a partir de la percepción de los integrantes de la muestra.
- El diagnóstico de las áreas de competencias profesionales arrojó que la muestra investigada posee el saber y el saber hacer requeridas para el desempeño de sus funciones; mientras que el área del saber ser denotó una alta motivación por la labor que desempeña; aunque poseen dificultades en los estados interiores y de afectividad y una baja presencia de la empatía como componente de la inteligencia emocional.

#### **4. RECOMENDACIONES**

---

---

## Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de un plan de acción que permita el trabajo con los elementos evaluados como deficientes.
- Los datos obtenidos deben ser presentados a las instancias rectoras de la actividad investigada en esta Provincia, con el fin de retroalimentar el proceso.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

---

---

## Bibliografía

- Allport, G. (1971). *La personalidad su configuración y desarrollo*. La Habana: Ediciones Revolucionarias.
- Añorga, M.,J. (1998) "*Paradigma Educativo Alternativo para el desarrollo profesional y humano de recursos naturales, laborales y de la comunidad*". Educación de avanzada en disquete.
- Añorga M. J. (2002). "*Los sistemas de superación y soporte*". La Habana.
- Boyatzis,R. (1982). "*The competent manager*". New York: Wiley and Sons.
- Bozhovich, L. I. (1976). *La personalidad y su formación en la edad infantil*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Buceta, J.M. (1998). *Psicología del entrenamiento deportivo*. Madrid: Dykinson.
- Bravet, Q., Juana M. (2007). *Una alternativa para la evaluación del desempeño profesional de las Entrenadoras de Gimnasia Rítmica en Cuba. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias de la Cultura Física*. La Habana: ISCF Manuel Fajardo.
- Calviño, M. (1987). *La investigación del sentido personal como expresión de la motivación*. En Investigaciones de la personalidad en Cuba (págs. 38-49). La Habana: Ciencias Sociales.
- Calviño Valdés-Faully, M. (2002). *Análisis dinámico del comportamiento*. La Habana: Félix Varela.
- Campos, H. (2006). "*Profesionalización del desempeño profesional de los profesores de educación física en el programa carrera magistral en México*", D. F. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias de la Cultura Física. La Habana: ISCF Manuel Fajardo.
- Cange, J. A. (1989). "*El líder carismático*". Bogotá: Mac Graw-Hill
- Cañizares, M. (1999). *Entrenamiento sociopsicológico para el mejoramiento de la eficiencia grupal del equipo deportivo. Tesis de Doctorado. (Doctorado en Ciencias Psicológicas)*. Universidad de La Habana.
- Casales, A. "*Psicología Social*" (pág. 93) La Habana: Ciencias Médicas.
- Colectivo de Autores. (2011). *Diagnóstico de algunas cualidades de la personalidad y propuesta de un conjunto de orientaciones para el trabajo con lanzadores abridores del equipo Sancti Spiritus, 49 Serie Nacional de Béisbol*. Sancti Spiritus: Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. "Manuel Fajardo".
- Colectivo de Autores. (2011) *Diagnóstico de los factores de eficiencia grupal en el*

*equipo de béisbol categoría juvenil, de la EIDE Lino Silabaría Pupo.* Sancti Spiritus: Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. "Manuel Fajardo".

Colectivo de Autores. (2007) *Educación de la responsabilidad en la práctica profesional.* Editorial Deportes. Cuba.

Colectivo de Autores. (2011). *Elaboración de un conjunto de acciones psicopedagógicas a partir del diagnóstico del área motivacional de los atletas de Lucha Grecorromana Categoría 8-9 años del combinado deportivo # 1 de Jatibonico.* Sancti Spiritus: Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. "Manuel Fajardo."

Colectivo de Autores. (2008). *Estudio sobre competencias profesionales en entrenadores con altos resultados deportivos, en la EIDE Lino Salabarría Pupo.* La Habana: Instituto Superior de Cultura Física.

Colectivo de Autores. (2000). *"La orientación profesional como estrategia educativa para el desarrollo de intereses profesionales y de la responsabilidad del estudiante universitario"*. Informe de investigación. CEPES. Universidad de la Habana

Colectivo de Autores. (2001). *"La orientación profesional en la educación superior. Una alternativa teórico-metodológica para la formación de profesionales competentes"*. Monografía. CEPES. Universidad de la Habana.

Colectivo de Autores. (2002). *"La orientación profesional en la educación superior. Una alternativa teórico-metodológica para la formación de profesionales competentes"*. Ponencia. 3era Convención Internacional de Educación Superior. La Habana: Universidad 2002.

Colectivo de Autores. (2007). *Propuesta de un plan de acciones para potenciar la motivación en equipo juvenil de TWDO de la EIDE de Sancti Spíritus.* Sancti Spíritus: Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. "Manuel Fajardo."

Colectivo de Autores. (2008). *Propuesta de un sistema automatizado para el estudio de la activación psicofisiológica en deportistas.* Sancti Spiritus: CEPROMEDE. FORUM Provincial.

Colectivo de Autores. (2008). *"La Psicología en la actividad física. Su aplicación en la educación física, el deporte, la recreación y la rehabilitación"*. En proceso de edición.

Colectivo de Autores. (2009). *Una experiencia en la utilización del TATD para el diagnóstico psicológico en deportistas.* CEPROMEDE. Sancti Spiritus: FORUM Provincial.

- Cortina, A. (1997). *“Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía”*. Madrid: Alianza Editorial.
- Covey, S. R. (1995). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Empresa 16.
- Cuba O.O. (2006). *Estudio sobre la preparación psicológica del equipo de Lucha Libre, categoría 14-15 de la EIDE de Sancti Spíritus*. Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. “Manuel Fajardo.” Sancti Spíritus.
- Galdona, J. (2000). *“La transversalidad en el curriculum. La formación de la estructura ética de la persona”*. Programa Educación en Valores. OEI. Recuperado en Boletín 10, de <http://www.oei.es>
- García Ucha, F. (1987). *“Autovaloración y rendimientos deportivos en jugadores de voleibol. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias Psicológicas*. La Habana, Universidad de La Habana.
- Goleman, D. (1997). *“La inteligencia emocional”*. Barcelona: Kairos.
- Goleman, D., Boyatzis y Mc Lee. (2002). *“El líder resonante”*. Madrid: Plaza y Janés.
- Gonzi, A. Athanasau, J. (1996). *“Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia”*. Australia: Limusa.
- González Carballido, L. G. (1979). *“Hacia nuevas vías de desarrollo del pensamiento táctico”*. La Habana: Exposición Nacional Brigadas Técnicas Juveniles. Premio Nac.
- González, R. F. (1993). *Motivación moral en adolescentes y jóvenes*. La Habana: Científico-Técnica.
- González, S. D. J. (1999). *“Los valores morales como formaciones motivacionales en los deportistas”*. La Habana: Conferencia presentada al Evento Internacional de Psicología del Deporte.
- González, V. (1998). *“El interés profesional como formación motivacional de la personalidad”*. En: Revista Cubana de Educación Superior. No. 2. Vol. XVIII.
- Harre, D. (1983). *Teoría del entrenamiento deportivo*. La Habana: Científico-Técnica.
- Heckhausen, H. (1977). *Leistungs motivation und Sport*. En ADL-Kongress (Motivation in Sport).
- Hechavarría, M., Laza, M. y Bécquer, G. (2007). *Análisis de la influencia de la tecnología blanda en la educación física frente al proceso creciente de globalización en América latina*. XVIII Congreso Panamericano de Educación Física, Julio.
- Hechavarría, M. y Paulas, O. *El Entrenador deportivo de excelencia*. Monografía.

(Material original 1999, ampliado en el (2008).

Hechavarría, M. (2009). *“Lo que todo entrenador deportivo o director técnico debe saber hacer”*. ISCF, formato digital.

Michael J. (1966). *“Principles of personal testing”*. New York: Mc Graw Hill.

Leontiev, A. N. (1979). *“La actividad en la Psicología”*. La Habana: *Libros para la Educación*.

Makarenko, L. P. (1991). *El nadador joven*. Moscú: VIPO. Uneshtorgizdat.

Marrero Rodríguez, G. y otros. (2000). *Motivos, motivación y deporte Salamanca Psicología y deporte*. Canarias, España: Linca, S. L.

Martens, R. (2002). *El entrenador*. Madrid: Hispano Europea. Bilbao.

Mertens, L. (2005). *“Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos”*. Montevideo, España: CINTERFOR.

Mertens, L. (2000). *“La gestión por Competencia laboral en la empresa y la formación profesional”*. La Habana: OEI.

Murcia, N. (2003). *Investigación cualitativa. Una guía para abordar estudios sociales* (Pag. 1). Armenia: Kinesis.

UNESCO. (1998). *“La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París, 5 –9 de octubre.

Velásquez, M., (2006). *Ser entrenador*. Recuperado 24 de febrero de 2012, de <http://forosbaloncesto.jgbasquet.com>

## **6. ANEXOS**

---

---

## ANEXO 1

Entrevista
------------

Provincia: \_\_\_\_\_ Deporte: \_\_\_\_\_ Identific: \_\_\_\_\_

Sexo: M\_\_\_ F\_\_\_ Casado \_\_\_ Ead

¿Con quién vive? Pareja \_\_\_ Hijos # \_\_\_ Padre \_\_\_ Madre \_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

---

1. Experiencia deportiva: 1 año\_\_\_ 1 – 3 años\_\_\_ 4 -6 años\_\_\_ 7-9 años\_\_\_  
10-12 años\_\_\_ 13-15años\_\_\_ 16-18 años\_\_\_ 19-21años\_\_\_ 22-24años\_\_ 25 o+  
años\_\_\_

2. Mencione según su criterio qué conocimientos debe poseer un entrenador.

3. ¿Diga qué habilidades debe poseer o qué cuestionas debe saber hacer un entrenador?

8 Según su criterio, diga cómo debe ser un entrenador.

## ANEXO 2

### TEST DE TEMPERAMENTO DE M. FUENTES Y J. ROMÁN.

**Instrucciones:**

A continuación encontrará ud. un conjunto de proposiciones que se refieren a diversas formas de actuar, las personas. Debe responder cada una tomando en consideración sus propias características. Para ello utilizará la siguiente forma de expresar sus respuestas.

- 5: Muy característico en mí (MC).
- 4: Característico en mí (CM).
- 3: Indeciso (I).
- 2: Poco característico en mí (PC).
- 1: Nada característico en mí (NC).

Preguntas	NC	PC	I	CM	MC
Cuando no me interesa una actividad, si puedo la abandono rápidamente y empiezo otra					
Ofendo con facilidad					
Hablo poco y me gusta hablar en voz baja y despacio					
Ante el fracaso suelo desconsolarme					
Mi estado de ánimo generalmente es vivo					
Soy inestable					
No acostumbro a gastar mis fuerzas en vano					
Suelo sentir nostalgia ante los cambios de tiempo					
Capto rápidamente lo nuevo					
Me impaciento con facilidad					
En ocasiones llego a ser indolente					
Mi humor característico es triste y apesadumbrado					
Me caracterizo por hablar claro y rápido					
Frecuentemente soy brusco en el trato con las personas					
Generalmente me mantengo ecuánime ante situaciones desagradables e imprevistas					
Casi siempre me siento mal cuando estoy en ambiente desconocido					
Me impaciento constantemente por conocer algo nuevo					
Soy bullicioso					
Soy un poco susceptible al enfrentar reveses					
Sufro por motivos sin importancia, lo que frena mi actividad					
Soy muy sociable, establezco amistades con facilidad					
Cuando me molesto por algún motivo me muestro agresivo					
Generalmente soy paciente					
No tengo confianza en mis propias fuerzas y a veces me siento incapaz					
Suelo emprender con disposición los nuevos trabajos y actividades					
Tiendo a tomar decisiones precipitadas					
Generalmente cambio con lentitud de una actividad a otra					
Prefiero la soledad					
Me adapto con facilidad a las situaciones nuevas					
Generalmente acompaño mis expresiones verbales con gestos y mímicas acentuadas					

Mantengo un comportamiento pausado en mis relaciones con los demás					
Me indispone el alto ritmo de trabajo					
Soy decidido en mis actos					
Frecuentemente soy impulsivo e impetuoso					
Me gusta ser ordenado y metódico					
Las ofensas y faltas de los demás me deprimen y me provocan tristeza					
Cambio con facilidad el foco de atención, puedo pasar rápidamente de un trabajo a otro					
Con facilidad me muestro desconfiado y receloso					
En la mayoría de las ocasiones gesticulo poco al hablar					
Soy propenso a ensimismarme y abstraerme en mis pensamientos					
Soy generalmente enérgico, activo, rápido y muestro iniciativas					
En mí son propios los movimientos bruscos y violentos					
Soy controlado en la expresión de mis ímpetus emocionales					
Me fatigo con facilidad					
Casi siempre tengo un buen sentido del humor					
Con frecuencia presento cambios bruscos en mi comportamiento					
Me caracterizo por ser tranquilo, lento y sosegado					
Soy impresionable					
Por lo regular soy alegre y jovial					
Soy inestable en mis propósitos					
Generalmente mi lenguaje es pesado, regulado y sin demostraciones emocionales					
Soy retraído al iniciar nuevas relaciones humanas					
Casi nunca me muestro torpe al iniciar las relaciones humanas					
Me irrito con facilidad					
Los estímulos fuertes y prolongados no estimulan mi actividad					
Lloro con facilidad					

### ANEXO 3

#### -ROTTER PARA ADULTOS-

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Deporte: \_\_\_\_\_ Categoría: \_\_\_\_\_

Instrucciones para la prueba: Complete o termine estas frases para que expresen sus verdaderos sentimientos, ideas u opiniones.

Trate de completar todas las frases:

- 1-Me gusta: \_\_\_\_\_
- 2-El tiempo más feliz: \_\_\_\_\_
- 3-Quisiera saber: \_\_\_\_\_
- 4-En el hogar: \_\_\_\_\_
- 5-Lamento: \_\_\_\_\_
- 6-A la hora de acostarme: \_\_\_\_\_
- 7-Los hombres: \_\_\_\_\_
- 8-El mejor: \_\_\_\_\_
- 9-Me molesta: \_\_\_\_\_
- 10-La gente: \_\_\_\_\_
- 11-Siento: \_\_\_\_\_
- 12-Mi mayor temor: \_\_\_\_\_
- 13-En la escuela: \_\_\_\_\_
- 14-No puedo: \_\_\_\_\_
- 15-Mi madre: \_\_\_\_\_
- 16-Los deportes: \_\_\_\_\_
- 17-Cuando yo era niño o niña: \_\_\_\_\_
- 18-Mis nervios: \_\_\_\_\_
- 19-Las otras personas: \_\_\_\_\_
- 20-Sufro: \_\_\_\_\_
- 21-Fracasé: \_\_\_\_\_
- 22-La lectura: \_\_\_\_\_
- 23-Mi mente: \_\_\_\_\_
- 24-El impulso sexual: \_\_\_\_\_
- 25-Mi futuro: \_\_\_\_\_
- 26-Yo necesito: \_\_\_\_\_
- 27-El matrimonio: \_\_\_\_\_
- 28-Estoy mejor cuando: \_\_\_\_\_
- 29-Algunas veces: \_\_\_\_\_
- 30-Odio: \_\_\_\_\_
- 31-Me duele: \_\_\_\_\_
- 32-Este lugar: \_\_\_\_\_
- 33-Estoy muy: \_\_\_\_\_
- 34-La preocupación principal: \_\_\_\_\_
- 35-Deseo: \_\_\_\_\_
- 36-Mi padre: \_\_\_\_\_
- 37-Yo secretamente: \_\_\_\_\_
- 38-Yo: \_\_\_\_\_

- 39-Las divisiones:\_\_\_\_\_
- 40-Mi mayor problema es:\_\_\_\_\_
- 41-La mayoría de las mujeres:\_\_\_\_\_
- 42-El trabajo:\_\_\_\_\_
- 43-Amo:\_\_\_\_\_
- 44-Me pone nervioso:\_\_\_\_\_
- 45-Mi principal ambición:\_\_\_\_\_
- 46-Yo prefiero:\_\_\_\_\_
- 47-Mi problema principal en la elección de carrera, profesión o  
trabajo:\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 48-Quisiera ser:\_\_\_\_\_
- 49-Creo que mis mejores aptitudes son:\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 50-Mi personalidad:\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 51-La felicidad:\_\_\_\_\_

## ANEXO 4

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Consigna: En las diversas situaciones que se presentan a continuación marque con una cruz en qué medida se corresponden con Ud.

Autoconocimiento	siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
1. Reconozco con facilidad las emociones que experimento.					
2. Puedo identificar las causas reales de mis emociones.					
3. Soy capaz de reflexionar acerca de mis experiencias.					
4. Conozco el efecto de mi comportamiento en los demás.					
Autocontrol	siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
1. Ante una situación de conflicto, logro mantener mi mente clara.					
2. Mantengo la calma y la concentración cuando me enfrento a proyectos y situaciones nuevas.					
3. Cuando estoy triste o enojado, busco alternativas para salir de esa situación.					
4. Cuando me siento mal, busco ayuda o trato de compartirlo con alguien.					
Automotivación	siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
1. Utilizo el humor para salir de situaciones difíciles.					
2. Cuando me propongo una meta lucho hasta conseguirla.					
3. En general pienso que las cosas me van a salir bien.					
4. Me gusta enfrentar tareas que constituyan un reto.					
Empatía	siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
1. Sé distanciarme de mi punto de vista y ponerme en el lugar del otro.					
2. Sé identificar fácilmente lo que sienten los demás.					
3. Reconozco las emociones de los demás por sus expresiones faciales					
4. Puedo escuchar con calma lo que otros desean decirme.					

Manejo de relación	siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
1. Me resulta fácil hacer nuevas relaciones.					
2. Soy capaz de servir de mediador para resolver conflictos entre otros.					
3. Cuando tengo que trabajar en equipo, tomo iniciativas y participo abiertamente.					
4. Generalmente saludo con entusiasmo y agrado					

#### CALIFICACIÓN CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Se le otorga, según la respuesta:

Siempre: 5 puntos, Casi siempre: 4 puntos, A veces: 3 puntos, Casi nunca: 2 puntos, Nunca: 1 punto

Máximo por cada componente: 20 puntos

Mínimo por cada componente: 4 puntos

/Máximo en total: 100 puntos.

## ANEXO 5

<b>Inteligencia Emocional</b>							
	<b>Autoconoc.</b>	<b>Autocontrol</b>	<b>Automotiv.</b>	<b>Empatía</b>	<b>Manejo de relación</b>	<b>Suma</b>	<b>Media</b>
<b>1</b>	18	20	18	15	15	86	17,2
<b>2</b>	12	13	15	16	18	74	14,8
<b>3</b>	18	19	19	15	16	87	17,4
<b>4</b>	18	12	16	13	20	79	15,8
<b>5</b>	18	15	16	16	20	85	17
<b>6</b>	18	18	18	18	17	89	17,8
<b>7</b>	16	18	18	18	17	87	17,4
<b>8</b>	18	18	19	14	19	88	17,6
<b>9</b>	19	19	15	15	12	80	16
Suma	155	152	154	140	154	755	151
Media	17,22	16,89	17,11	15,56	17,11	16,78	16,78

## ANEXO 6

### Análisis del Rotter

Sujeto	Familia		Deportes		Estados interiores-Afectividad		Valores y Aptitudes		Preblemas y fracasos		Relaciones interpersonales	
1	4	5	1		6	12	8				7	10
	15		16		9	20	30				39	40
	17		35		13	29	31					
	36		42		28	33	41					
	43		45			34						
2	4	14	1	42	51	5	30	8	2	21	7	10
	15		3			6		31			39	40
	36		16			12		41				
	46		47			13						
			48			18						
						20						
						23						
						25						
						28						
						29						
						33						
						34						
						44						
3	4	5	1		6	12	8				7	10
	15		16		9	20	30				39	40
	17		35		13	29	31					
	36		42		28	33	41					
	43		45			34						
					44							
					51							
4	4	5	1	12	6	29	30				7	39
	15	20	3	16	9	44	41				10	40
	17	31	8	34	13	47						
	36		33	47	22							
	43		51		28							
				35								
				45								

**ANEXO 6 (continuac.)**

**Análisis del Rotter**

Sujeto	Familia		Deportes		Estados interiores-Afectividad		Valores y Aptitudes		Preblemas y fracasos		Relaciones interpersonales	
5	2	5	3	21	6	9	41				7	10
	8	12	16		9	18					39	40
	15	47	34		13	20						
	43		35		28	23						
			42		33	44						
			45		37							
			48		38							
					49							
					50							
					51							
6	2		1	44	38	5	41	8	7	10		
	4		6	47	43	6		30	19	40		
	15		13			11		31	39			
	17		28			12						
	27		32			20						
	36		42			29						
			48			33						
			51			34						
						37						
7	4	12	1	3	13	6	8	30		21	7	10
	8	13	2	5	43	9	41	31				19
	15		16	11		12						39
	26		17	20		29						
	27		21	28								
	51		23	35								
			33	44								
			38	47								
			42	48								
			43									
			45									
			51									

**ANEXO 6 (continuac.)**

**Análisis del Rotter**

Sujeto	Familia		Deportes		Estados interiores-Afectividad		Valores y Aptitudes		Preblemas y fracasos	Relaciones interpersonales		
8	2		1	4	6	5	8	31		40	10	7
	4		16	13	28	9		41				39
	15		32	47	43	12						
	27		33		51	20						
	36		35									
	46		42									
			43									
			45									
			46									
			48									
9	2	12	2	13	43	5		8		40		7
	4	27	16	20		6		30				10
	15	48	32	29		9		41				19
	43		33			12						
			42			20						
			46			28						
						34						
						44						
					51							

## ANEXO 7

### LISTADO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES ESPECIFICAS

**Competencias Profesionales:** Según la Assessment Center de Actual Recursos Humanos (2002) emitió un listado de 34 competencias.

**1. Tolerancia al estrés**– Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

**2. Flexibilidad**– Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.

**3. Adaptabilidad**– Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.

**4. Tenacidad**–Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que este quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.

**5. Independencia**– Actuación basada en las propias convicciones en lugar del deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.

**6. Integridad**– Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.

**7. Meticulosidad**– Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

**8. Planificación y Organización**– Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

**9. Habilidad de control**– Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de este sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.

**10. Delegación**– Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras

responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

**11. Liderazgo**– Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

**12. Desarrollo de subordinados**– Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.

**13. Sensibilidad organizacional**– Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la organización donde labora.

**14. Capacidad crítica**– Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como, para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

**15. Análisis de problemas**– Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.

**16. Capacidad de decisión**– Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.

**17. Creatividad**– Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.

**18. Análisis numérico**– Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.

**19. Espíritu de servicio**– Se esfuerza por la superación de aspectos que puedan atentar contra el exitoso cumplimiento de su labor, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer necesidades.

**20. Asunción de riesgos**– Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

**21. Escucha**– Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".

**22. Comunicación oral persuasiva**– Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

**23. Comunicación escrita**– Capacidad para redactar las ideas claras y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

**24. Sensibilidad interpersonal**– Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros.

**25. Impacto**– Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

**26. Sociabilidad**– Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

**27. Trabajo en equipo**– Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz, incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

**28. Iniciativa**– Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.

**29. Resistencia**– Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

**30. Energía**– Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra

el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.

**31. Exigente**– Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la labor que realiza. Buscando siempre la mejor manera de hacerlos cumplir (entiéndase no es maltratar para que se cumplan)

**32. Compromiso**– Creer en el propio trabajo o rol y su valor, se traduce en un refuerzo extra hacia la labor que realiza aunque no siempre sea en beneficio propio.

**33. Auto-motivación**– Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

**34. Previsor**– Mantiene pleno contacto con los elementos del entorno, que real o potencialmente, pueden atentar contra el cumplimiento de su labor y los tiene en cuenta en su planificación.