



Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

Maestría en Ciencias Pedagógicas

IV Edición



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS

ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PROFESIONAL
EN HABILIDADES DIRECTIVAS PARA
PROFESORES DEPORTIVOS DEL MUNICIPIO DE
SANCTI SPÍRITUS

Autora: Lic. Dayana Carracedo Naranjo

SANCTI SPÍRITUS
2019



Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

Maestría en Ciencias Pedagógicas

IV Edición



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS

**ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PROFESIONAL
EN HABILIDADES DIRECTIVAS PARA
PROFESORES DEPORTIVOS DEL MUNICIPIO DE
SANCTI SPÍRITUS**

Autora: Lic. Dayana Carracedo Naranjo

Tutoras: Dr. C. Asneydi Madrigal Castro. Profesora Titular

M. Sc. Asneyda Madrigal Castro. Profesora Auxiliar

SANCTI SPÍRITUS, 2019

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer una estrategia de superación profesional en habilidades directivas dirigida a los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus. Para ello se utilizaron como métodos y técnicas el analítico-sintético, el método sistémico, el inductivo – deductivo y el histórico- lógico, el análisis de documentos, la encuesta, la observación no participante, dinámicas grupales, la triangulación y el criterio de expertos. Se utilizó como población los 66 profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus. Se identificaron carencias teóricas y prácticas en cuanto a las habilidades directivas lo que conduce a que los profesores deportivos no logren una adecuada comunicación en sus colectivos, no aprovechen la creatividad y la iniciativa de los alumnos; no fomenten el trabajo en equipo lo que evidencia la necesidad de superarse en la temática. Se diseñó que se distingue por ser integradora, transformadora bajo un enfoque participativo, con una perspectiva teórica y práctica de las acciones de superación encaminadas a resolver los problemas detectados durante el diagnóstico, los expertos coinciden en que posee una correcta coherencia, contribuye a la apropiación de conocimientos y habilidades directivas, que sus componentes estructurales y funcionales tiene una secuencia lógica, que es factible, pertinente y responde a las necesidades de superación detectadas por lo que es valorada como bastante adecuada.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN-----	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA SUPERACIÓN PROFESIONAL Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	8
1.1 El proceso de formación del profesional -----	8
1.2 La superación profesional -----	12
1.3 Consideraciones generales sobre habilidades y habilidades directivas	21
Conclusiones del capítulo -----	34
CAPÍTULO II: ESTUDIO DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVA	35
2.1 Resultados del diagnóstico sobre el estado actual del desarrollo de las habilidades directivas de los profesores deportivos de los deportes con pelota	35
2.2 Propuesta de estrategia de superación y su valoración-----	42
Conclusiones del capítulo -----	63
CONCLUSIONES -----	64
RECOMENDACIONES -----	65
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Este milenio se caracteriza por una dinámica sorprendente de cambios y progresos en las más diversas ramas del saber. El profesional del siglo XXI debe estar muy bien preparado para poder enfrentarse a una realidad que le impone amplios y vertiginosos niveles de información y conocimientos, en la misma medida que le exige un pensamiento propio y rápida capacidad de asimilación e innovación; todo ello demanda un proceso de formación permanente que le permita asumir desde una posición digna el contexto social y laboral donde se desenvuelve.

En ese proceso de formación continua del profesional juega un importante papel la superación, como una de las vías más efectiva para dotarlo de una cultura científica, tecnológica y humanística, contribuir a su desarrollo personal equilibrado, a la mejora de sus capacidades y habilidades.

Autores como Bernaza (2004, 2013), Portuondo (2012), Milián (2014) y Añorga (2014) coinciden que la superación es un proceso encaminado a la revisión y actualización de los conocimientos, actitudes y habilidades que viene dado por la necesidad de renovar los conocimientos con la finalidad de adaptarlos a los cambios y avances de la sociedad.

Como parte de esa política, el Ministerio de Educación Superior (MES) y el Instituto Nacional de Deportes Cultura Física y recreación (INDER) contemplan entre sus prioridades la superación profesional, la cual se desarrolla desde un trabajo mancomunado con otros organismos e instituciones formadores del país.

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

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

que sea capaz de conformar e integrar equipos para cumplir sus objetivos, es decir que sea capaz de tener habilidades directivas.

Las habilidades directivas pueden formarse o desarrollarse en todo aquel que dirige una organización o un proceso, éstas se pueden presentar de forma interdependiente o integrada. Es decir las habilidades directivas se relacionan e integran en el proceso de dirección que se desarrolla.

Las habilidades directivas es un término que ha sido tratado por: Whetten (2005), Huerta (2006), Madrigal (2009), Barba (2011), Whetten y Cameron (2012), Cristancho y Rojas (2012), Hernández (2015), Chávez et al., (2015), Reyes, (2016) entre otros que han conceptualizado y clasificado dichas habilidades, la investigadora coincide con Gallego (2011) cuando refiere que las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos.

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

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

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

Investigaciones tales como: las habilidades directivas para el mejoramiento del desempeño profesional de directivos en las organizaciones deportivas de base de Tania Ivette Hernández Echevarría (2015), estudio del conocimiento de las habilidades directivas en los profesores de la iniciación deportiva escolar de deportes de combate de Yaneiri Prieto Alonso (2017), análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas de Katherine Benítez Baquerizo (2019) constituyen antecedentes de la presente investigación, las cuales tratan aspectos relacionados con la temática objeto de estudio.

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

Estas limitaciones se orientan a las habilidades a la poca utilización del trabajo en equipos, limitaciones para seleccionar alternativas de soluciones viables y aplicables al contexto en que se presentan, dificultades en la determinación de objetivos de trabajo en correspondencia con las prioridades y se observan limitaciones en la comunicación y el manejo de posibles.

Teniendo en cuenta lo anterior se formula **problema científico** de la presente investigación: ¿Cómo contribuir a la superación profesional de las habilidades directivas de los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus?

Se define como **objeto de estudio** el proceso de superación profesional y como **campo de acción** la superación profesional en habilidades directivas

Objetivo general: Proponer una estrategia de superación profesional en habilidades directivas dirigida a los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus.

Preguntas científicas:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la superación profesional en las habilidades directivas?
- ¿Cuáles son las carencias existentes en relación con las habilidades directivas y el proceso de superación en la temática de los profesores deportivos de los deportes con pelotas del municipio de Sancti Spíritus?
- ¿Cómo diseñar una estrategia de superación profesional en habilidades directivas dirigida a los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus?
- ¿Qué criterios aportan los expertos acerca de la estrategia de superación propuesta?

Tareas científicas

- Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan la superación profesional en las habilidades directivas.
- Diagnóstico de las carencias existentes en relación con las habilidades directivas y el proceso de superación en la temática de los profesores deportivos de los deportes con pelotas del municipio de Sancti Spíritus.
- Diseño de una estrategia de superación profesional en habilidades directivas dirigida a los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus.
- Valoración de la estrategia de superación propuesta mediante el criterio de expertos.

Variables de la investigación:

Variable propuesta: estrategia de superación profesional.

Variable operacional: el nivel de superación profesional de los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus en habilidades directivas.

La población para el desarrollo de esta investigación estuvo determinada por los 66 profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus, poseen 37 años de edad como promedio, el 28.6 % pertenecen al sexo femenino y 71.4 % al masculino, tienen 9.6 años de experiencia como

profesores del deporte, el 94.2 % practicaron el deporte que enseñan y el 88.2 % son graduados de nivel superior y el 11.8 % son técnico medio.

La metodología empleada asume, como criterio fundamental, la concepción marxista leninista con un enfoque materialista dialéctico a partir de una concepción sistémica de la investigación, dando lugar a una propuesta flexible como alternativa de solución, susceptible a comprobación científica; se emplearon los siguientes métodos y técnicas de la investigación.

Los métodos del nivel teórico posibilitaron la fundamentación del trabajo en relación con el sistema conceptual que en el mismo se expresa, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

El analítico-sintético posibilitó el análisis de las ideas derivadas de la teoría del estudio de la superación profesional y la constatación de la realidad, descubriendo los nexos y relaciones esenciales de sus componentes y el todo, las características generales como síntesis de los elementos que resultaron de utilidad para su caracterización.

Con **el método sistémico** se logra estudiar la superación profesional con todos sus elementos, vistos estos como componentes que están en estrecha interrelación, de modo que actúan como un todo y donde cada uno juega una función específica que influye en el otro.

La utilización del **método inductivo - deductivo**: se utilizó durante todo el proceso investigativo, específicamente en la desintegración, síntesis y la lógica seguida para la obtención de los conocimientos científicos relacionados con el proceso de superación profesional y habilidades directivas.

Histórico- lógico: Para la determinación de los antecedentes históricos del proceso de superación profesional y las habilidades directivas.

Del nivel empírico: permitieron descubrir y acumular hechos y datos, en función de esclarecer el problema, como elemento esencial para responder a la pregunta científica vinculada al diagnóstico, así como para la valoración de la propuesta.

El análisis de documentos: Permite el análisis de documentos oficiales relacionados con el tema investigado. (Anexo 1)

Encuesta: Para determinar las carencias existentes en relación con las habilidades directivas y para explorar el proceso de superación de los profesores deportivos relacionada con las habilidades directivas. (Anexo 2), la aplicada a los expertos para determinar su coeficiente de competencia (Anexo 6) y para valorar la estrategia propuesta. (Anexo 7)

Observación no participante: Para confrontar el desempeño de los profesores deportivos en sus diferentes espacios de trabajo. Estas observaciones permiten enriquecer los datos obtenidos con los métodos y técnicas trabajados por la investigadora y resultan esenciales para obtener información real sobre el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo. (Anexo 3, 4,5)

Dinámicas grupales: Formaron parte de las acciones contenidas en la propuesta estratégica para la superación, se utilizan como herramientas para estimular el funcionamiento colectivo en las actividades. Se utiliza según necesidades propias del momento investigativo y los fines que se persiguen y conciben al colectivo en su doble condición de agente y escenario de aprendizaje además de ser una fuente esencial del trabajo cooperativo.

Criterio de expertos: se utilizó para la valoración de la estrategia de superación propuesta. Es un método de gran valor para tales fines, ya que permite aprovechar las competencias profesionales y la experiencia práctica, que es mucho más rica que cualquier teoría como criterio para darle valor a un resultado en el campo de las ciencias.

Del nivel matemático y estadístico se concretaron a partir de la estadística descriptiva y el empleo del cálculo porcentual.

La novedad científica de la investigación reside en la propuesta de una estrategia de superación profesional que utiliza, básicamente, formas esenciales de la superación y de la actividad científica, a su vez, propicia una relación más dinámica entre el conocimiento teórico, metodológico y práctico en la superación.

La contribución práctica de la tesis radica en las acciones contenidas en la estrategia de superación porque tienen un carácter operante y flexible que ofrece la posibilidad a los profesores deportivos de los deportes con pelota de actuar en correspondencia a las exigencias de su labor.

El informe consta de introducción, desarrollo, conclusiones y recomendaciones. En la introducción se exponen las principales categorías del diseño teórico - metodológico, así como aspectos relacionados con la fundamentación del problema, la novedad de la investigación y la contribución a la práctica. El desarrollo se estructuró en dos capítulos, en el primero se presentan la fundamentación teórica y científica del problema de investigación, en el segundo capítulo se expone el estudio diagnóstico, la propuesta de la estrategia de superación en habilidades directiva y su valoración mediante el criterio de expertos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA SUPERACIÓN PROFESIONAL Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

En el presente capítulo se realiza el análisis de los fundamentos teóricos relacionados con el proceso de formación del profesional, la superación profesional así como las habilidades directivas.

1.1 Proceso de formación del profesional.

En el Sistema Nacional de Educación Superior, la educación de postgrado, ha partido del principio de que la educación es durante toda la vida, con vista a elevar la calidad de la formación profesional de las nuevas generaciones.

El sistema de educación postgraduada, encargado de la superación de los profesionales, está en constante perfeccionamiento; de ahí que presta especial atención en garantizar una formación más sólida e integral de sus egresados, de tal manera que puedan asimilar los cambios tecnológicos que se producen en las diferentes ramas de la producción y los servicios, y dar respuesta a las exigencias socioeconómicas y laborales del mundo contemporáneo.

La categoría formación ha sido trabajada por disímiles autores, entre los que se encuentran: González, Medina y de la Torre (1995); Álvarez de Zayas (1999); López Hurtado (2002); García Batista (2010), Horruitiner (2011), Miranda, Achiong y García (2011); Paz (2011) y Guevara (2013), Álvarez, Torres y Chaparro (2016), entre otros.

González, Medina y de la Torre (1995) vinculan esta categoría a pautas y exigencias sociales que se aspira a formar en la personalidad del sujeto, lo que indica que es un proceso transformador e íntegro. Por su parte, Álvarez de Zayas (1999) la considera como “un proceso totalizador cuyo objetivo es preparar al hombre como ser social (...) que agrupa en una unidad dialéctica, los procesos educativo, desarrollador e instructivo”. (p. 14). Estas dimensiones también se encuentran expresadas en los trabajos de González Rey (1989), García Batista (2010), Horruitiner (2011), Miranda, Achiong y García (2011), entre otros.

A partir de una exhaustiva búsqueda realizada acerca de la categoría formación, Paz y col (2011) agrupan las ideas fundamentales que aparecen en las diferentes definiciones consultadas, estas expresan que:

- Es un proceso a lo largo de la vida, dentro de un sistema de relaciones grupales.
- Parte de la comprensión del sujeto de su propia existencia y de la responsabilidad ante su yo.
- Es una función, una capacidad evolutiva o una actividad que tiene como

máxima pretensión el desarrollo de las potencialidades del individuo.

- Implica la participación activa de los sujetos a partir de la interacción con otros y de la posición reflexiva y autor reflexiva que asumen.
- Se relaciona con los procesos de desarrollo, aprendizaje y educación.
- Es un complejo proceso de construcción activa de la subjetividad de los implicados en un proceso de interrelación entre lo interno y lo externo

La filosofía marxista y su concepción dialéctico–materialista considera a la formación como base y resultado del desarrollo que se conciben en estrecha unidad, a partir de sus principios y concepciones que explican el desarrollo humano reafirmando que este se forma, desarrolla y modifica en su interacción con el medio social y se orienta hacia el logro de los objetivos de la educación. (López, 2002 y García, 2010).

La psicología, basada en la teoría Histórico-Cultural de Vygotsky (1987) trata de dar respuesta al problema de lo biológico y lo social en la determinación de lo psíquico humano, el cual queda resuelto configurando la dinámica del desarrollo de la personalidad y de la educación a través de la actividad y la comunicación, en relación a la formación y al desarrollo, donde la interacción de las condiciones internas con los factores sociales resultan determinantes.

Desde esta psicología, Vygotsky (1987) plantea que en el proceso de desarrollo histórico, el hombre social cambia los modos y procedimientos de su conducta, transforma los códigos y funciones innatas y crea nuevas formas de comportamiento, específicamente culturales. Este desarrollo transcurre de lo externo a lo interno; de lo social a lo individual; de lo interpsicológico a lo intrapsicológico.

Se concuerda con García (2010) al considerar a la formación como un proceso transformador de la personalidad que permite su actuación eficaz en su medio social y con Paz (2011) al referir que como actividad tiene la máxima pretensión desarrollar las potencialidades del individuo.

La educación permanente, Delors (1996), la considera como la educación a lo largo de la vida, que se basa en cuatro pilares básicos: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Tünnermann (1996)

la concibe como: “una formación que rebasa los límites de la vida laboral del individuo e incluye el resto de la vida o existencia del mismo y puede estar relacionada con la profesión para la cual se formó u otros aspectos de la cultura general que le permitan un enriquecimiento espiritual y crecimiento personal”.

Lombana (2005) se refiere a la educación permanente como una respuesta alternativa para integrar la formación inicial y la continua, en función de las necesidades del proyecto social dentro de su contexto específico. Sin embargo, Alves (2003) asume por educación permanente el término de formación permanente y lo considera como un proceso formal e informal, de preparación profesional para el ejercicio de la praxis pedagógica, que incluye la formación inicial y la continua que conducen al desarrollo profesional.

Cuando se habla de formación inicial, Guevara (2013) la concibe como un proceso totalizador en el que se consiguen los conocimientos y habilidades básicas para actuar profesionalmente; pero a su vez debe considerarse como un asiento en el cual apoyar los futuros aprendizajes que se conseguirán a través de la formación permanente.

Para Moreno (2006) la formación incluye la inicial y permanente o continua, en función del momento profesional en el que se halle el docente, apuntan hacia la formación como un continuo que debe estar presente a lo largo de la trayectoria profesional integrando ambas en un sistema único. A su vez, Imbernóm (2009), plantea que la formación es un proceso continuo que se inicia con la elección de una disciplina concreta (formación inicial en un oficio o en una profesión) y cuyo dominio (conocimientos, habilidades, competencias) se va perfeccionando paulatinamente (formación continua o permanente).

Como se puede apreciar, tanto para Moreno (2006) como para Imbernóm (2009) la formación continua es igual a formación permanente; sin embargo, para otros autores como Alves (2003); Hirle (2010); Paz y col. (2011) y Guevara (2013) la formación permanente incluye la formación inicial y la continua. Este es el criterio que se asume para la presente investigación, por tanto, se hace necesario acotar que el estudio que se realiza transcurre desde

un proceso de formación continua de los profesionales de la esfera productiva.

Al respecto Guevara (2013) plantea que en el proceso de formación predomina la dimensión personal por encima de otras dimensiones técnicas. Su finalidad es el desarrollo humano e integral de la persona, siempre que tenga la capacidad y la voluntad para formarse. Esto lleva a la necesidad de una participación activa del propio sujeto, al ser el responsable de su proceso formativo.

Lazzari (2014) propone que la formación se desarrolle no solo desde las buenas prácticas docentes, sino también desde el uso de técnicas de aprendizaje cooperativo que devienen en herramientas útiles para fomentar el aprendizaje activo. Para Pantoja y Blanco (2011) el aprendizaje cooperativo permite el enseñar y aprender en cooperación e implica a los sujetos en su propio proceso de formación.

La autora coincide con Herrera, (2014) quien considera necesario estimular el desarrollo y autodesarrollo del profesional, que tenga en cuenta no solo lo cooperativo como forma de aprendizaje grupal, sino también que sea continuo, ambos en estrecha relación que constituya una propuesta innovadora desde sus estructuras organizativas que incluye a los directivos y que involucra lo actitudinal y lo comportamental, para que sea congruente con el paradigma histórico-cultural y su concepción de educación desarrolladora.

1. 2 La superación profesional

La educación de posgrado es una de las direcciones principales de trabajo de la educación superior en Cuba, y el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la educación permanente de los graduados universitarios. “En la educación de posgrado concurren uno o más procesos formativos y de desarrollo, no solo de enseñanza-aprendizaje, sino también de investigación, innovación, creación artística y otros, articulados armónicamente en una propuesta docente educativa pertinente a este nivel” (MES, 2004).

La superación profesional tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento

del desempeño de sus actividades profesionales y académicas así como el enriquecimiento de su acervo cultural (MES, 2004). La misma en su concepción de proceso de formación permanente dirigida al mejoramiento profesional y humano, debe responder a las transformaciones que se requieren en la conducta, los conocimientos generales y específicos, las habilidades básicas y especializadas, hábitos, actitudes, valores, las responsabilidades, funciones laborales y cualidades profesionales de maestros y profesores.

La superación profesional, ha sido objeto de estudio y reflexión crítica por varios autores: Añorga (1996), Álvarez de Zayas (1997), García (2001), Castro (2003), Del Llano y Arencibia (2004), Bernaza (2004); Lee (2004), Martínez, (2005), García (2010), Addine (2010), Castro (2010); Mendoza (2011), Bernaza (2013), García (2013), Portuondo (2013), Valle (2012), Milian (2014), Sánchez (2017), Valencia (2018) entre otros.

Según Añorga (1996), la superación profesional está dirigida a graduados universitarios, con el propósito de perfeccionar el desempeño profesional y contribuir a la calidad del trabajo. Se organiza sistemáticamente, por las universidades y algunas entidades autorizadas para su ejecución, o cooperadamente entre ambas. Certifica conocimientos, y en ocasiones, se ejecuta por recomendaciones de los empleadores para ocupar puestos laborales. Utiliza diversas formas, pero solo certifica cursos, entrenamientos y diplomados.

García (2001) define la superación profesional como el conjunto de procesos de formación, que le posibilitan al graduado de los centros pedagógicos la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos, habilidades básicas y especializadas, así como los valores ético-profesionales requeridos para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones como docentes con vistas a su desarrollo general e integral.

Del Llano y Arencibia (2004) conciben la superación profesional como un conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje que posibilitan a los graduados universitarios la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades requeridas. Esta proporciona la superación

continua de los profesionales de los diferentes sectores y ramas de la producción, los servicios, la investigación científica y la docencia, en correspondencia con los avances de la ciencia, la técnica y el arte y las necesidades económico-sociales del país, con el objetivo de contribuir a elevar la productividad y la calidad del trabajo de los egresados de la Educación Superior.

Bernaza (2004) ha planteado que en la superación profesional es necesario considerar el sustento teórico del enfoque histórico cultural de L.S. Vygotsky y sus seguidores como soporte fundamental para el diagnóstico de los capacitadores, así como la proyección de acciones que lo enseñen a ascender al nivel deseado y a aprender a lo largo de la vida, a emprender, tareas con independencia y creatividad.

Por su parte Batista (2007), definió la superación profesional como el conjunto de proceso de formación que posibilita a los graduados universitarios la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializados requeridos para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales, así como para su desarrollo cultural, que permite elevar la efectividad y calidad de sus trabajos.

Mendoza (2011), luego de analizar diferentes definiciones encuentra como aspectos recurrentes que: a)-la superación sea entendida como proceso continuo a lo largo de la vida; b)-es educación perenne que debe permitir al profesional formar parte de la dinámica de cambio; c)-debe producirse mediante acciones ubicadas en un marco temporal predefinido y con carácter proyectivo.

Autores como Castro (2010) García (2012), Morales y Carballo (2012), perciben la superación profesional como el proceso de formación que posibilita a egresados de los centros de enseñanza superior temática de los conocimientos, habilidades básicas y especializadas que se requieren para que ese profesional tenga un mejor desempeño en sus funciones laborales, así como para su desarrollo cultural en general.

Milian (2014) refiere que la superación profesional puede ser concebida como

el conjunto de procesos formativos -o de enseñanza aprendizaje- que posibilita a los graduados universitarios la adquisición y el perfeccionamiento continuo de los conocimientos, habilidades y valores requeridos para un mejor desempeño en sus funciones laborales, así como para su desarrollo cultural general.

Por lo que en esta investigación se concuerda con Herrera (2014) cuando afirma que la superación profesional, debe desarrollarse a partir de un aprendizaje cooperativo con el objetivo de que todos aprendan los contenidos hasta el máximo de sus posibilidades; desde la responsabilidad individual de conseguir las metas individuales y comunes que se les ha asignado y desde la participación igualitaria.

Sánchez (2017) plantea que la superación profesional tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios.

Por su parte Valencia (2018) refiere que la superación profesional es un proceso de incentivación profesional con el propósito de elevar con calidad su desarrollo metacognitivo, hábitos, habilidades y actitudes dentro y fuera de su ámbito laboral-profesional, de forma planificada y contralada y en correspondencia con los contextos-históricos reales del docente para el desarrollo.

La superación en la actualidad se rige por el Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba (Resolución 132/2004), dictado por el MES, como documento principal que regula la educación de postgrado en el territorio nacional con sus correspondientes Normas y Procedimientos para la gestión del postgrado (Instrucción 01/2018) y con las modificaciones ocurridas producto del continuo perfeccionamiento. A la vez, se crea la Comisión Asesora para la Educación de Postgrado (COPEP) que es el órgano asesor de la dirección del MES para el trabajo de la educación de postgrado con sus funciones bien definidas.

En dicha Resolución se plantea que la educación de postgrado es una de las direcciones principales de trabajo de la educación superior en Cuba, y el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la educación

permanente de los graduados universitarios. En la educación de postgrado concurren uno o más procesos formativos y de desarrollo, no solo de enseñanza-aprendizaje, sino también de investigación, innovación, creación artística y otros, que se articulan en una propuesta docente-educativa pertinente a este nivel.

La importancia de la educación de postgrado se fundamenta en la evidencia histórica de la centralidad de la educación, la investigación y el aprendizaje colectivo en los procesos de desarrollo; y en la necesidad de la educación a lo largo de la vida, apoyada en la autogestión del aprendizaje y la socialización en la construcción del conocimiento.

De acuerdo con la Instrucción 1/2018, la estructura que facilita dar cumplimiento a la variedad de funciones del postgrado son la superación profesional, formación académica (maestría, especialidad y doctorado) y la formación posdoctoral. La superación profesional tiene como objetivo: la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural.

Según este reglamento hay dos modalidades de dedicación a la superación:

- A tiempo completo donde el estudiante se dedica al programa de estudio de forma ininterrumpida
- A tiempo parcial donde el estudiante se dedica al programa estudio a intervalos, sin abandonar las obligaciones que dimanen de su actividad laboral.

Otro aspecto que aparece en la Resolución (2018) son los grados de comparecencia en los programas de superación, los cuales se determinan atendiendo al grado de participación del docente:

Presencial: Todas las actividades lectivas del plan de estudio, o la mayoría de ellas, están planificadas para ser desarrolladas con la presencia física conjunta de estudiantes y cuerpo docente.

Semipresencial: Los encuentros con el cuerpo docente son interrumpidos por

períodos durante los cuales el estudiante se dedica a vencer los objetivos del programa de manera individual o en colectivos de aprendizaje.

A distancia: los encuentros presenciales con el cuerpo docente no se producen o son muy escasos y dedicados, generalmente, a sesiones de evaluación y a consultas individuales o colectivas. La actividad individual y la autogestión del aprendizaje, en esta variante, alcanzan su máxima expresión. Estas actividades pueden ser llevadas a cabo mediante foros virtuales. La evaluación final en los programas de posgrado académico debe ser realizada de forma presencial. Deberán tomarse previamente todas las medidas de seguridad informática que permitan las plataformas utilizadas para evitar vulnerabilidades de los accesos.

Del mismo modo, en dicho documento en el Artículo 15 plantea que las formas organizativas principales de la superación profesional son: el curso, el entrenamiento y el diplomado. Otras formas de la superación profesional son la autopreparación, la conferencia especializada, el seminario, el taller, el debate científico, la consulta y otras que complementan y posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte.

El curso: garantiza la formación básica y especializada de los graduados universitarios; comprende la organización de un conjunto de contenidos que abordan resultados de investigación relevantes o asuntos trascendentes con el propósito de complementar o actualizar los conocimientos de los profesionales que los reciben.

El entrenamiento: contribuye a la formación básica y especializada de los graduados universitarios dirigido, en particular, a la adquisición de habilidades y destrezas y a la asimilación e introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar conocimientos y destrezas.

El diplomado: tiene como objetivo la especialización en un área particular del desempeño y fortalece la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y/o profesionales en cualquier etapa del desarrollo de un graduado universitario, de acuerdo con las necesidades de su formación

profesional o cultural. El diplomado está compuesto por un sistema de cursos y/o entrenamientos y otras formas articulados entre sí, que culmina con la realización y defensa de un trabajo ante tribunal.

El curso y el entrenamiento pueden tener carácter independiente o formar parte de diplomados o de formas organizativas del postgrado académico.

Reconoce, además, otras formas de superación que complementan y posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte como:

La conferencia especializada: su esencia radica en la exposición de un tema científico, estructurado por parte de un profesional con buena preparación y con la debida explicación de los elementos esenciales del mismo; constituye el punto de partida para profundizar, ampliar y sistematizar el estudio de ese tema. Entre los requerimientos que debe cumplir para asegurar su calidad están:

- Uso apropiado de la expresión oral y gestual (tono de voz, pronunciación, fluidez, entonación).
- Empleo de una terminología propia del campo del conocimiento que se imparte.
- Cientificidad y actualidad del contenido que se trabaja.
- Cierta conocimiento del auditorio.
- Empleo correcto de la tecnología.
- Cumplimiento de las siguientes funciones: informativa, reflexiva y educativa.

La autopreparación (o autosuperación): es una de las más importantes formas de superación que comprende el sistema de educación de postgrado. Constituye la actividad cognoscitiva de carácter independiente basado en el estudio, el análisis y reflexión individual del docente a partir de un conocimiento teórico o una experiencia práctica del contenido de la materia o el tema indicado. Se le entrega una guía, con antelación, a cada docente para orientarlo en la búsqueda de aquellos aspectos que le permitan profundizar sobre el tema que se está trabajando o el impartido.

Esta autopreparación es premisa fundamental para que resulte efectivo el trabajo colectivo que después se realiza a nivel de grupo. El tiempo que se dedique a esta actividad está en dependencia de la experiencia del docente, de su nivel de preparación y de las necesidades concretas para la forma de superación que se aplique aunque, en general, se le debe dar un tiempo prudente a fin de lograr la calidad en las tareas y actividades que desarrolle así como en los resultados.

El seminario: es una sesión de intercambio para la profundización de los conocimientos, presupone la interacción entre los docentes; se apoya en el trabajo individual de cada estudiante, lo que obliga a la autopreparación.

Brinda amplias posibilidades para el planteamiento, el análisis y la discusión de problemas fundamentales y actuales de la ciencia, para conocer a cada docente y controlar el grado de profundización, actualización y contextualización de sus conocimientos, con respecto a algunos problemas, temas o en el sistema de sus concepciones y convicciones. Viabiliza la utilización y comprobación de métodos y procedimientos de autoaprendizaje de los estudiantes. Estimula el estudio sistemático de la literatura, consolida y amplía los saberes obtenidos mediante la preparación independiente.

El taller: un espacio de reflexión grupal para sistematizar el contenido y elaborar, en conjunto de manera cooperada, propuestas de solución a determinadas problemáticas relacionadas con un tema en particular.

El debate científico: radica en el intercambio y la discusión de resultados de la investigación pedagógica relacionados con un tema o proceso; constituye un estímulo importante para el desarrollo y mejoramiento de la práctica pedagógica reflexiva.

Admite la confrontación de ideas, juicios y opiniones, el ejercicio de la crítica así como la socialización de los conocimientos adquiridos. Propicia la participación del docente a partir de la exposición de razonamientos, conceptos y juicios personales derivados del estudio, el cual manifiesta la toma de partido en las propuestas de soluciones a problemas que se identifican en el proceso de análisis del contenido en estrecho vínculo de la institución con la

comunidad. La comunicación es de suma importancia, pues el docente debe estimular la exposición oral, la explicación, emisión de argumentos, juicios, puntos de vista y opiniones que somete al análisis y la valoración entre todos.

En todas estas formas es importante la determinación de los contenidos, los cuales deben revelar el rigor científico y la posibilidad de ser transferibles como indicador de calidad educativa. En este sentido, el contenido es expresión de la mediación entre el saber que necesita el profesional y lo que debe conocer para su mejor desempeño.

Fraga (2005), expresa que según varias investigaciones realizadas en el país, como Berges (2003), Lorences (2003), Gutiérrez (2009) las principales insuficiencias de la superación profesional: proyectos de superación descontextualizados, empleo de métodos que no estimulan el aprendizaje a partir de la reflexión sobre el problema y las soluciones en el contexto, propuestas que no estimulan la investigación y la creatividad, así como una limitada articulación de las diferentes formas de superación profesional.

Por su parte Urbay (2004), plantea como otras deficiencias de los sistemas de superación: la falta de correspondencia entre la oferta y la demanda, lo que genera desmotivación e inconformidad; fuerte influencia académica de las actividades que se organizan; extrapolación de formas y métodos de enseñanza del pregrado a la educación postgraduada, con un excesivo uso de las llamadas técnicas participativas, lo que limita la reflexión sobre su propia práctica; primacía de los aspectos cognitivos en detrimento del desarrollo de habilidades y actitudes.

Según Lorences (2003), la superación profesional ha utilizado diversos modelos. Dentro de estos destaca:

- El modelo de formación academicista, centrado en la actualización de los contenidos.
- El modelo de formación utilitaria que da respuesta a planteamientos técnicos de la enseñanza en el que los docentes tienen la función de aplicar programas y estrategias que han decidido y elaborado expertos externos para la obtención

de la máxima eficiencia en el logro de determinados objetivos.

- El modelo de formación centrada en el aula, que impulsa el desarrollo de programas desde el propio diseño y funcionamiento de la escuela, la involucra como organización y facilita su transformación como un todo mediante la creación de condiciones organizativas, de dirección participativa, la promoción del trabajo colectivo orientado hacia la solución de problemas prácticos.
- El modelo de formación descentralizado en el que se elabora el sistema de superación a partir de las necesidades y exigencias del desarrollo socio cultural de cada territorio en correspondencia con los objetivos generales de la educación.

La revisión bibliográfica realizada permite afirmar que para la planificación, ejecución y control de la superación profesional es muy importante tener en cuenta la necesidad de realizar un conjunto de acciones, sin las que sería muy difícil lograr el éxito.

Dentro de ellas se encuentra la determinación de necesidades de superación. Este es un elemento vital para lograr una óptima efectividad de la superación. Su objetivo principal es determinar el estado real del objeto con respecto al problema planteado para ajustar las acciones a las necesidades que presentan los docentes en su práctica pedagógica cotidiana y contribuir a resolver sus problemas, de modo que transiten desde el estado inicial al deseado.

Al respecto Añorga (2004), plantea que cuando se trata de llevar a cabo un trabajo de identificación y análisis de problemas es necesario partir de la comparación entre lo que está sucediendo, con lo que deberá suceder. Es decir se deben analizar dos posiciones, ¿dónde estamos actualmente? y ¿dónde deberíamos estar? La comparación entre posiciones, nos da las discrepancias o vacíos —existentes lo cual nos permitirá conocer cuáles son los verdaderos problemas, para poder definir alternativas de solución.

Una segunda acción es la determinación de los objetivos y contenidos de la superación profesional. Estos deben corresponderse con las exigencias institucionales y las necesidades diagnosticadas y contemplar las

particularidades de cada contexto, así como la adopción de las formas que se emplearán.

Para la proyección de la superación es imprescindible partir de las funciones a desempeñar planteadas por la escuela (Valle, 2006), estas son las siguientes:

- Responder por el diagnóstico continuo de los profesores.
- Elaborar la proyección individual de cada uno de ellos a partir de los resultados de la evaluación sistemática de su desempeño profesional.
- Establecer criterios para determinar las modalidades y formas de superación de los profesores.
- Lograr unidad entre el trabajo metodológico, la superación y la actividad científica.

1.3 Consideraciones generales sobre habilidades y habilidades directivas

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

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

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

Huerta (2006) plantean que constituyen el dominio de operaciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad (...) la sistematización de las acciones subordinadas a su fin consciente.

El diccionario ABC (2007). Define habilidad como la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito,

determinada actividad, trabajo u oficio.

El Diccionario virtual (2008), define habilidad (Del lat. habilĭtas, -ātis) como la capacidad y disposición para hacer algo. Significa valerse de toda destreza para negociar y conseguir algo. Proviene del término latino habilitas y hace referencia al talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. En otras palabras, la habilidad es, un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

Para Cañedo y Cáceres (2008). La habilidad es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creativamente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica.

Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía, con el máximo de seguridad; estas se pueden desarrollar mediante la teoría y la práctica (Madrigal, 2009). Es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño.

Cristancho (2012) menciona que, la habilidad es la aptitud innata, talento que muestran todas las personas para llevar a cabo actividades de cualquier índole.

Por lo anterior se puede plantear que las habilidades se forman y desarrollan por la vía de la ejercitación, mediante el entrenamiento continuo y por lo general no aparecen aisladas sino integradas en un sistema. El trabajo con las habilidades presupone la realización de determinadas acciones, que permiten en correspondencia con los objetivos planteados llevar a la práctica los contenidos adquiridos y los modos de realización de la actividad en cuestión.

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

Lanuez, (1988) define habilidad profesional, como una formación psicológica ejecutora particular que permite al hombre utilizar creadoramente los conocimientos y los hábitos adquiridos para brindar una solución exitosa a determinadas tareas teóricas o prácticas de una actividad profesional específica o profesión, con un fin conscientemente determinado.

Por su parte Márquez (1993) plantea que son aquellas que garantizan el éxito en la ejecución de la actividad de la profesión y la solución de los más diversos problemas de esa especialidad.

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

La autora coincide con Funete (2015) al referir que constituyen el contenido lógico de las acciones que realiza el profesional al interactuar con los objetos de la profesión.

Conceptualización sobre habilidades directivas

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

El autor Koontz (1999) plantea que las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo.

En tal sentido Whetten y Cameron (2005) plantean que las habilidades directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados.

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

organización.

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

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

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

Cristancho y Rojas, (2012) refieren que las habilidades directivas son el conjunto de capacidades que el directivo necesita para realizar actividades de administración, de liderazgo de una determinada organización.

Por otra parte, Chávez (2015), indica que las habilidades directivas se pueden

definir como un conjunto de conocimientos, actitudes, valores y ciertas habilidades que integradas producen en los colaboradores y funcionarios desempeños eficientes y satisfactorios para la organización a la cual se está prestando los servicios.

Chávez, De las Salas & Bozo (2015) sostienen que las habilidades directivas son entendidas como el saber hacer dentro del entorno laboral utilizando los recursos adecuados para desarrollar la creatividad e innovación. Esto implica en la práctica una adecuada distribución de los cuatro saberes, los mismos que se integran entre ellos, y se transforman para su utilización por los colaboradores o personas que son competentes.

Por su parte Reyes, (2016), afirma que las habilidades directivas son entendidas como destrezas, las cuales son necesarias para la propia vida de la persona y también para establecer adecuadas relaciones con los demás. Estas habilidades tienen que entrar en un proceso de adaptación por los permanentes cambios en las sociedades y en el entorno.

Clasificación de habilidades directivas

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

Whetten, (2005) refiere siguientes las habilidades directivas:

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

El mismo autor refiere aspecto que enrojan algunas de estas habilidades directivas tales como:

El liderazgo es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización. Advierte que, como lo especifica esta definición, no necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo. La función del líder puede ser de todo punto de vista tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal

El manejo de conflictos es una de las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje. Todos los miembros del equipo, pero en especial el que dirige, están obligados a velar porque exista armonía y un

buen ambiente de trabajo lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

La toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. Antes de tomar una decisión, y más en el terreno laboral, es necesario definir lo que hay que decidir. Una decisión conviene definirla operativamente: es un juicio o una elección sobre dos o más opciones. La toma de decisiones surge en las más insospechadas situaciones

La motivación, es la fuerza que activa e impulsa a través de palabras de deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y status, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima.

La comunicación es el medio que unifica la actividad de las organizaciones, asimismo. Alimenta insumos sociales a los sistemas sociales, modifica la conducta para efectuar cambios y resulte productivo el logro de las metas. Es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones ya que es el medio que integra las funciones administrativas, a partir de: a) establecer y divulgar objetivos, metas, visión, b) elaborar planes, c) organizar los recursos materiales del factor humano de forma eficiente, d) seleccionar, desarrollar a los miembros de la organización, e) conducir, dirigir y crear un clima en el que los sujetos deseen contribuir, así como, f) controlar el desempeño.

García (2006) refiere las siguientes habilidades directivas:

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

inestructurales.

- Tolerancia al estrés: Capacidad por la cual se mantiene la estabilidad de desempeño bajo presión.
- Visión de conjunto: Capacidad para integrar todas las partes

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

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

Para Madrigal, (2009) las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son:

- La comunicación.
- Tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva.
- Tener creatividad para innovar, improvisar y planear.
- Ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda.
- Saber administrar su tiempo y el de su personal.
- Trabajar en equipo.
- Ser asertivo

Codina (2010) refiere 10 habilidades siguientes:

1- Dirección o enfoque estratégico: actúa, fundamentalmente, en el vínculo de la organización con su entorno, garantizando que esta responda a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, tomando en cuenta las amenazas que puedan generarle dificultades para el cumplimiento de la misión

y de los objetivos de la organización.

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

3- Estrategias y técnicas de negociación: permiten al directivo obtener los mejores resultados, tanto en sus relaciones e intercambio con factores del entorno como internamente. La aplicación exitosa de esta habilidad debe posibilitar, entre otras cosas, que el directivo sea capaz de descubrir qué puede interesarle a la "otra parte" que él pueda satisfacer con el menor costo posible, obteniendo a cambio algo de mayor valor. Además, identificar qué estrategias y tácticas y cómo debe utilizarlas, para obtener los mejores resultados en cada situación

4- Manejo de conflictos: deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. Además, identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, para evitar confrontaciones improductivas; hasta estimularlos en determinada medida, cuando resulte conveniente para poner en tensión las mayores potenciales de cada grupo.

5- Trabajo en equipo: deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización.

6- Liderazgo y motivación: se integran dos habilidades directivas estrechamente vinculadas. Por una parte, un liderazgo efectivo se expresa, en última instancia, en el nivel de motivación que logre el directivo en sus subordinados para alcanzar la visión, metas, y objetivos que se haya

propuesto. Por otra parte, para lograr motivar a la gente es necesario, entre otras cosas, que el jefe sea capaz de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus seguidores.

7- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones: su manejo adecuado debe permitirle: la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados

8- Administración del tiempo y delegación: el directivo de saber cómo establecer objetivos y prioridades en su trabajo, conocer técnicas y desarrollar habilidades en de administración del tiempo y delegación. Debe saber administrar su tiempo de trabajo y, si no lo administra bien, es difícil que pueda administrar otras cosas.

9- Reuniones productivas: la conducción efectiva de reuniones no sólo posibilita ahorrar tiempo al directivo, sino la obtención de niveles superiores de participación, consenso, y compromiso en el análisis y toma de decisiones.

10- Gerencia del cambio: se refieren a un conjunto de procesos, técnicas y conductas que propicien la rapidez de respuesta de la organización a los cambios que se produzcan en su entorno, a la introducción de nuevas tecnologías o procesos, productivos o de servicios, a la introducción de nuevos enfoques.

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

- El liderazgo
- La capacidad para trabajar en equipo
- La habilidad para motivar a las personas
- Comunicarse con los empleados o público
- La expresión oral

- Las técnicas de comunicación escrita
- La capacidad para relacionarse con la gente

Además de contar con:

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

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

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

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

- Habilidades de liderazgo
- Habilidades para el trabajo en equipo

- Habilidades de motivación
- La comunicación en las organizaciones
- Técnicas de comunicación oral
- Técnicas de comunicación escrita
- Habilidad para tratar con la gente

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

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

desarrollar el mapa estratégico y las partes que se van a ver afectadas. Debe tener un pensamiento sistémico que le permita ver a la organización en relación con todas las partes que la forman internamente y con las que se relaciona externamente.

- Gestión de equipo: por descontado, el directivo no está solo, sino que debe dirigir y desarrollar un equipo. Es básico que sepa cómo gestionarlo para que los miembros del equipo alcancen la motivación necesaria, logren sus objetivos y consigan desarrollarse como profesionales y como personas. Debe aprender muy bien las técnicas de gestión de reuniones, de networking, de creatividad, de innovación, etc.
- Comunicación: las habilidades de comunicación son básicas. El directivo debe ser un excelente comunicador y gran parte de su trabajo va a ser comunicar de forma constante el rumbo de la organización. Por supuesto, debe dominar como nadie las técnicas de presentación eficaces.
- Habilidades negociadoras: para sacar adelante su visión de forma interna, así como para conseguir los mejores resultados para la organización y el directivo debe tener una alta capacidad de negociación y conocer todas las técnicas más avanzadas.
- Gestionar los proyectos: el directivo debe saber no sólo desarrollar una visión y una estrategia, sino también implementarla, para lo que es fundamental que el conozca cómo poner en marcha las iniciativas estratégicas desarrolladas.
- Control y supervisión: el directivo debe tener sólidos conocimientos de control de gestión y de las áreas funcionales básicas (comercial, producción, sistemas y tecnología, RRHH y eco-financiero) para poder conocer el resultado de su gestión y acometer las mejoras necesarias.
- Inteligencia emocional y social: el directivo debe manejar todas las competencias relacionadas con la inteligencia emocional (autoconocimiento, autocontrol y automotivación) y con la inteligencia social (confianza al grupo, aporte de experiencia, escucha activa, etc)
- Gestión de las crisis y del cambio: el directivo debe ser consciente de que el cambio es una constante y que este cambio viene precedido de un periodo de crisis que debe ser capaz de manejar adecuadamente.

- Estilo de liderazgo: por último, todo esto debe manifestarse a través de un estilo de liderazgo único y definido que sepa cómo debe motivarse a las personas, unirlos y dirigirlos hacia un determinado fin.

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

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

Benítez, (2019) refiere la siguiente clasificación:

- Negociación: Conocer los elementos necesarios para que se logre un acuerdo que beneficie a la organización.
- Desempeño eficiente: Actuar y seguir los métodos establecidos o actualizarlos de acuerdo con las necesidades del puesto y garantizar la mejora en el rendimiento.
- Elaborar planes de vida y carrera.

- Comunicación.
Liderazgo.
- Trabajar en grupo

Conclusiones del capítulo

Existe una tendencia a concebir la superación profesional como un proceso que posibilita a los graduados universitarios la adquisición y el perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales.

El estudio teórico realizado permite afirmar que las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVA

En el presente capítulo se plasman los resultados del diagnóstico realizado, la estrategia de superación en habilidades directivas dirigida a los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti Spíritus contentiva de conferencias especializadas, un curso tres talleres así como la valoración de la estrategia realizada por los expertos.

2.1 Resultados del diagnóstico sobre el estado actual del desarrollo de las habilidades directivas de los profesores deportivos de los deportes con pelota.

Para la realización del diagnóstico se utilizó el análisis de documentos, la encuesta y la observación no participante.

Análisis de los documentos

En los planes de desarrollo individual de los profesores deportivos de los deportes con pelota no se planifican las acciones de superación en función de la preparación en dirección y específicamente en habilidades directivas.

Al analizar el plan de superación de los profesores deportivos se aprecia que existe una sola actividad en función del componente de dirección relacionada con el liderazgo, lo que resulta insuficiente para la preparación de los profesores, si se tiene en cuenta que los mismos deben aplicar y desarrollar una serie de habilidades directivas que constituyen herramientas indispensable en la conducción de los alumnos para el logro de los objetivos.

Resultados de la encuesta a los profesores deportivos de los deportes con pelota

Al indagar con los profesores deportivos si ellos conocían qué son las habilidades directivas solamente el 17.3 % planteo que las conocen, el 29.8 % que tienen una idea y el 52.9 % que las desconocen, lo cual se corrobora al preguntarles que mencionaran algunas de las habilidades directivas que debe tener un profesor y resultó que 46.3 % refirió al menos una de ellas, dentro de las habilidades reconocidas por los investigados se encuentran: el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones, lo que resulta insuficiente si se tiene en cuenta que dentro de la clasificación dada por los diferentes autores existen más de 11 habilidades directivas, por otra parte el 53.7 % de los investigados no hicieron alusión a ninguna.

Otro de los aspectos analizados fue que los investigados indicaran las cinco habilidades que consideran más importante según el orden de prioridad para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje del deporte y resultó que el 27.9 % planteó la solución de conflictos, el 32.6 % el pensamiento estratégico, el 33.8 % la comunicación, el 43.7 % el liderazgo y el 57.1 % el trabajo en equipo, lo que resulta interesante que trabajo en equipo y el liderazgo la consideren más importante que las habilidades que tradicionalmente son calificadas indispensables como la comunicación y la toma de decisiones lo cual está relacionado con la importancia que le conceden los profesores deportivos de los deporte con pelotas al trabajo en equipo y el

liderazgo , dada las características de estos deportes, pues dicha habilidad permite lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de todos, que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la clase.

Con respecto a los resultados de la autoevaluación de los profesores deportivos acerca del nivel de desarrollo de las habilidades directivas predomina la evaluación de tengo muy poco desarrollada esa habilidad , sobre todo en las habilidades de negociación, abierto al cambio, creatividad y administrar el tiempo lo que coincide con Koontz y Weihirich (1999) cuando plantean que entre las habilidades que se deben poseer se encuentran las de: supervisión, negociación, control del tiempo, disposición al cambio, habilidades que en muchas ocasiones los profesores deportivos no poseen o no se preocupan por conocer, lo que limita el cumplimiento de los objetivos de trabajo ya que por ejemplo estar abierto al cambio regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en el equipo, de forma que su crecimiento y evolución concuerdan con el ritmo de los acontecimientos y para conseguir mejores resultados para el profesor debe tener una alta capacidad de negociación.

Los investigados coinciden que tienen poco desarrolladas las habilidades del pensamiento estratégico, la delegación de autoridad y la toma de decisiones lo que resulta preocupante ya que los profesores deportivos deben basarse en el pensamiento estratégico para preparar y conducir los alumnos en aras de cumplir los objetivos propuestos, la toma de decisiones es indispensable para ser más eficiente en su desempeño pues ello traería consigo seleccionar la acción adecuada ante una situación específica.

Por otro lado los profesores deportivos refieren tener desarrollada las habilidades de motivación, comunicación, el ser responsable y el liderazgo las cuales son las habilidades más reconocidas que generalmente se utilizan en su actuar diario, como por ejemplo la comunicación es básica e indispensable en cualquier proceso, el profesor debe ser un excelente comunicador y gran parte de su trabajo va a ser comunicar de forma constante el rumbo de las acciones,

el ser responsable es de vital importancia pues de ello depende la seriedad y el compromiso con que realice su labor. En cuanto a la motivación y el liderazgo permite identificar los factores y comportamientos que puedan propiciar los mayores niveles de actuación, compromiso y entrega.

También se analizó si habían recibido algún tipo de superación o preparación en dirección y específicamente en habilidades directivas y el 29.4 % plantearon que han recibido un curso o un postgrado de dirección y el 70.6 % refirió que no se han superado en esta materia, lo que demuestra los resultados anteriormente expuesto y conduce a que el 100 % de los investigados deseen superarse o prepararse en el tema de habilidades directivas.

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

50 % Estilos de dirección	17.6 % Empleo del tiempo
68.1 % Liderazgo	47.1 % Toma de decisiones
68.1 % Comunicación	51.8 % Trabajo en equipo
45.4 % Delegación de autoridad	47.0 % Estrategia
11.6 % Solución de conflictos	29.4 % Cambio
11.6 % Negociación	100 % Habilidades directivas

Los datos anteriores muestran el porcentaje de solicitud de cada temática en la que desean recibir superación, vale destacar que las habilidades que menos valores alcanzaron fueron precisamente las que ellos opinaron que tenían muy poco desarrollada como estar abierto al cambio, el empleo del tiempo y la negociación lo cual resulta paradójico, pues se supone que éstas fueran las que más necesitaran en su preparación, pero ello sucede porque los profesores deportivos no conocen de las mismas, ni las facilidades que su desarrollo traería para el correcto desempeño de sus funciones y por ende que les permita cumplir sus objetivos, no le dan la importancia que merecen y prefieren

marcar las habilidades más conocidas o utilizadas en su trabajo diario como la comunicación y el liderazgo.

Resultados de la observación

Teniendo en cuenta la importancia que le concedieron los investigados la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo como habilidad indispensable para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los deportes con pelota, se realizaron observaciones para conocer cómo se manifiestan en los profesores deportivos y cómo las desempeñan en sus clases.

En la observación realizadas a las clases impartidas por los profesores deportivos de los deportes con pelota se pudo apreciar con respecto al trabajo en equipo que el 29.4 % de ellos deben atender más el desarrollo del colectivo ya que ellos aún no realizan o a veces realizan acciones tales como: darle la participación en la toma de decisiones a los alumnos, no propicia condiciones para que se sientan útiles y creativos en la clase, no invierte tiempo en el análisis colectivo de nuevos proyectos o ideas para hacer más eficiente el trabajo y no logra una adecuada comunicación con el grupo y entre sus miembros, lo que trae consigo que el profesor no aproveche la iniciativa e inteligencia colectiva de los alumnos antes las diferentes situaciones de juegos que se presentan en las clases.

Por otra parte resulta positivo que el 70.6 % de los profesores deportivos alcanzaron la calificación de tendencia al desarrollo del colectivo ya que garantizan que sus alumnos conozcan los objetivos a corto, mediano y largo plazo, les demuestra confianza en el desempeño de sus tareas, lo cual es de vital importancia porque ello conduce a que los alumnos se enfoquen y dirijan sus esfuerzo al cumplimiento de los objetivos propuestos, otra de las acciones correctas que realizan es que acostumbran a motivarlos y no obligarlos, invierten tiempo en el análisis colectivo de nuevos proyectos o ideas para hacer más eficiente el trabajo, esto trae consigo que los alumnos se sientan motivados e interesados en aprender el deporte y finalmente los profesores logran un clima agradable entre sus alumnos lo que conlleva a que propicien el trabajo en equipo en su clase.

Con respecto a la habilidad directiva de comunicación se logró definir que el 31.9 % de los profesores deportivos tienen tendencia favorable a ser comunicativos pues generalmente presentan deficiencias en la expresión coherente en sus explicaciones, es decir, en ocasiones no son lo suficientemente precisos a la hora de orientar las actividades y no aprovechan la participación de los alumnos con sus posibles sugerencias o inquietudes ante una situación dada, por otro lado no presentan medios o pruebas en la demostración, lo cual limita el proceso de comunicación y la adecuada comprensión de lo que el profesor desea comunicar.

Por otro lado el 68.1 % fueron evaluados de comunicativos y que los nuevos problemas no les asustan, ya que en su mayoría utilizan un vocabulario amplio y lenguaje apropiado al contexto, es decir, en correspondencia con la edad de los alumnos así como el lenguaje fácil de comprender desde el punto de vista técnico deportivo; también utilizan recursos gestuales de apoyo, mantienen una postura corporal adecuada que demuestra al interlocutor que desea escucharlo, lo cual es de vital importancia ya que con ello le manifiestan a los alumnos interés por sus comentarios e intervenciones durante la clase, otro de los elementos que realizan que evidencian el desarrollo de esta habilidad directiva es la fluidez verbal y ritmo adecuado en sus explicaciones lo que trae consigo una adecuada comprensión de las tareas a desarrollar por cada alumno.

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

Luego de realizada la observación para determinar la tendencia hacia el liderazgo que poseen los investigados, resultó que el 41.6 % obtuvo la calificación de regular como líder ya que generalmente cuando no supervisa el trabajo personalmente, los alumnos no siguen trabajando al mismo ritmo, es decir, se distraen con facilidad si no tienen la atención directa del profesor,

además el profesor no los anima con frecuencia y normalmente se le dificulta que acepten los cambios, incluso cuando ello representa grandes ventajas o reajustes lo que significa que los alumnos no perciben al profesor como un líder en todas sus dimensiones.

Por otra parte el 58.4 % fue catalogado de buen líder, lo cual está dado porque habitualmente consigue que los alumnos cooperen para conseguir los objetivos previstos y consigue que los alumnos trabajen a la máxima presión sin la menor queja, pues éstos se entregan con deseo en sus clases; también los profesores deportivos logran que los alumnos acepten sus críticas y respondan de manera constructiva, obtiene voluntarios con facilidad lo cual es de gran importancia en estos deportes donde se necesita de un alumno para demostrar los elementos técnicos del mismo.

De igual manera los profesores deportivos se sienten orgullosos de los alumnos y no vacilan en demostrarlo lo que es un aspecto de interés ya que con esa actitud logran motivarlos e incentivarlos a que practiquen el deporte con entusiasmo para finalmente lograr sus objetivos.

Resultados de la Triangulación

Se aplicó la triangulación de datos con la información obtenidas en el análisis de documentos, la encuesta a los profesores deportivos y la observación resultando que:

- Existen insuficientes acciones de superación sobre habilidades directivas.
- Los profesores deportivos sólo comparten la información necesaria con las diferentes áreas o alumnos, o se proporciona la que se requiere en el instante.
- No se fomenta el trabajo en equipo.
- El liderazgo no es compartido y están evaluados de regular como líder.
- La falta de expresión para hacerles saber a los alumnos cuáles son sus debilidades y sus puntos fuertes, provoca que los mismos no se encuentren motivados, generando descontento en su quehacer.

- Los profesores deportivos manifiestan la necesidad de superarse en el tema de habilidades directivas.

Los resultados del diagnóstico revelan que los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus necesitan dotarse de herramientas, conocimientos técnicos, intelectuales y creativos que les ayuden a mejorar sus habilidades directivas, para llevar a cabo una mejor conducción de sus grupos clase.

2.2 Propuesta de la estrategia de superación y su valoración.

Particularidades y diseño de la estrategia de superación

En la bibliografía consultada existen diferentes criterios sobre el concepto de estrategia, no obstante coinciden en establecer que es un sistema de acciones encaminadas al logro de una meta o un objetivo preestablecido. La autora de esta tesis asume el criterio de que en el campo educativo la estrategia se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos. (De Armas, 2003:9).

La estrategia que se propone se ha diseñado teniendo como base teórica la concepción que de este tipo de resultado científico, presenta el colectivo de autores del Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas de la Universidad Pedagógica "Félix Varela" de Villa Clara, encabezado por la investigadora N. de Armas, (2003).

Para los marcos de la presente tesis se asume la propuesta de planificación estratégica propuesta por Nerely de Armas Ramírez (2003) que la organiza de la siguiente manera:

Fase I: Introducción- Fundamentación. Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver. Ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia.

Fase II: Diagnóstico- Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia.

Fase III: Planteamiento del objetivo general.

Fase IV: Planeación estratégica- Se definen metas u objetivos a corto y mediano plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el estado deseado. Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos.

Fase V: Instrumentación- Explicar cómo se aplicará, bajo qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes.

Fase VI: Evaluación: Definición de los logros obstáculos que se han ido venciendo, valoración de la aproximación lograda al estado deseado.

A continuación se procede con la argumentación de las acciones a realizar en cada una de las fases de la estrategia de superación en habilidades directivas para los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti Spíritus.

Fase I: Introducción

La determinación de necesidades de superación de los profesores de deportes de pelota en el Municipio de Sancti-Spíritus para el perfeccionamiento de las habilidades directivas permitió que, como parte de este, se elaborara y aplicara una estrategia de superación profesional encaminada a su preparación teórico-metodológica, de modo que contribuya a mejorar su desempeño.

“La estrategia establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva

amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas las contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas)” (De Armas, 2003: 3).

En este caso se asume el concepto de estrategia de superación profesional de Padrón (2003) como el sistema de acciones encaminado a satisfacer las necesidades de superación, desde el punto de vista teórico y metodológico, determinadas a partir del diagnóstico integral de las potencialidades y necesidades de los docentes, y de las carencias de superación proyectadas en el territorio, en las que se establecen los plazos para su ejecución, y se determinan los actores que la desarrollan.

Los componentes de la estrategia se estructuran bajo los principios sistémicos y facilitan su implementación práctica desde la superación como eje esencial. La propuesta a nivel teórico se caracteriza por definir como pilares:

1. La aceptación del rol social de la universidad: Se asume que es la universidad una institución que debe acompañar el desarrollo social y de forma integrada asumir como ejes básicos de sus procesos sustantivos un carácter de catalizadora de procesos a escala local.
2. El carácter universal de la educación cooperativa: La educación cooperativa es en su esencia una tarea de todos, es un paradigma que desborda una escuela pedagógica para convertirse en un postulado esencial de vida, incluye los saberes, su trasmisión, la identidad y su expresión cultural entre otros aspectos con los que se expresa.
3. El trabajo colectivo como escenario de aprendizaje social: Es en el grupo donde se gesta la superación de ahí que la participación es el factor esencial que la caracteriza.

4. Evaluación sistemática como fuente de retroalimentación: Es necesaria una retroalimentación constante del trabajo de la superación y de crecimiento como su cualidad esencial.

5. Superación continúa como la meta esencial: La superación de los directores debe ser continua, sistemática y combinar elementos teóricos y prácticos ajustados a un contexto especial y único de desarrollo del que emergen saberes que se actualizan de manera permanente.

La estrategia de superación profesional presenta las siguientes características:

Factibilidad. La estrategia se concibió de manera consciente, intencionada. Para su diseño se partió de un estudio sobre el conocimiento y el dominio de las habilidades directivas profesores deportivos de los deportes con pelota, lo que permitió establecer sus necesidades de superación y elaborar las acciones encaminadas a resolverlas.

Aplicabilidad. Está expresada con la claridad suficiente como para que sea introducida en la práctica lo que permite que pueda ser aplicada a otros contextos con realidades similares.

Objetiva: porque en las diferentes etapas se conciben acciones que parten del resultado real del diagnóstico de la preparación profesores deportivos para establecer las acciones desde su contexto de actuación.

Formativa: porque tiene como premisa esencial que las acciones que se proponen en cada etapa precisan el qué hacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo, y cómo controlarlo, posibilita una autonomía, una ejercitación, ayuda mutua entre los directores, desarrolla sentimientos de pertenencia al colectivo y se establecen relaciones adecuadas entre los componentes del proceso.

Flexibilidad. A pesar de su aplicabilidad y contextualización, la estrategia puede adaptarse a cada situación concreta, ya que sus componentes contienen orientaciones factibles de modificación, perfeccionamiento, enriquecimiento y reorganización en nuevas condiciones.

Carácter implicativo y experiencial: La estrategia promueve la participación sistemática profesores deportivos, involucrándolos y propiciando que vivencien lo aprendido y lo compartan, favoreciendo el aprendizaje colaborativo.

Nivel de actualización: La estrategia materializa las actuales concepciones pedagógicas sobre la superación profesional profesores deportivos.

Fundamentación

Específicamente “en el campo educativo la estrategia se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde su estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema, la proyección y ejecución de sistemas de actividades intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos”. (De Armas, 2003: 9)

La base filosófica de la estrategia de superación que se propone es el Materialismo Dialéctico e Histórico, y su base metodológica es por consiguiente la teoría Marxista Leninista del Conocimiento. El conocimiento de la teoría y el método científico de la dialéctica materialista han sido condición básica para comprender y conducir el proceso cognitivo a partir de la práctica educativa, para de ahí penetrar al pensamiento y terminar en la práctica educativa fecundada por el conocimiento adquirido. Esta lógica interna traza el orden general de la estrategia; desde la percepción viva (estado actual del problema), al pensamiento abstracto (apropiación e integración de los conocimientos, habilidades y actitudes), hasta llegar al estado deseado de la preparación de los profesores deportivos de los deportes con pelota del Municipio de Sancti Spíritus en la temática de las habilidades directivas

Desde el punto de vista sociológico se asume la concepción de la educación como fenómeno social basada en la preparación del hombre para la vida, para interactuar comunicativamente con el medio, transformándolo y transformándose a sí mismo, de ahí su función social. Tiene su punto de partida en los estudios relacionados con el comportamiento del sujeto en el medio social, o sea lo relativo a la socialización, entendiendo esta como algo que no ocurre de modo abstracto para dar lugar al desarrollo del individuo, sino

que es la condición material que caracteriza el entorno social que envuelve al sujeto, resultando imprescindible para transformarse como ser humano y distinguirse por su papel activo.

El enfoque histórico-cultural se comprende en todo los componentes del contenido a que está dirigida la estrategia de superación profesional. Se parte de considerar las ideas de Vigotski relacionadas con la situación social de desarrollo como el punto de partida para todos los cambios dinámicos que se producen a lo largo de la vida en el desarrollo de la psiquis del hombre, y la asunción de este desarrollo como un proceso que se mueve del plano externo, social e interpsicológico al plano interno, individual e intrapsicológico sobre la base de la participación activa y consciente de los profesores deportivos durante el proceso de superación profesional.

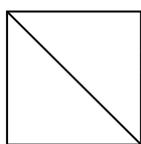
Esto ha sido significativo en la estrategia a los efectos de promover el protagonismo, el desarrollo y la transformación de éstos, a partir de la acción reflexiva y las prácticas de innovación en la continua actualización curricular, de manera que al mismo tiempo que se desarrollan, aprenden y se transforman; transmiten conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se deben conservar como legado histórico cultural.

Desde el punto de vista pedagógico la estrategia se fundamenta en la comprensión de la pedagogía como ciencia que integra los saberes de las demás ciencias que aportan al conocimiento del hombre para abordar la complejidad de su objeto de estudio: la educación, en el pensamiento pedagógico cubano que sirve de base para la superación profesional en la actual revolución educacional, en el papel de la práctica educativa y su vínculo con la teoría y en la necesaria interacción de la instrucción, la educación y el desarrollo para lograr la preparación pedagógica de los profesores deportivos en torno a la atención integral de los escolares con necesidades educativas especiales.

En tal sentido se asume la necesidad de organizar y estructurar el proceso de superación en relación con la vida. De aquí que se sustente en las leyes de la pedagogía esbozadas por Álvarez de Zayas (1999): La primera ley que

establece la relación del proceso docente educativo con el contexto social. La escuela en la vida, la que establece el vínculo entre las necesidades sociales y la institución escolar; y la segunda ley, derivada de la anterior, que establece las relaciones internas entre los componentes del proceso docente educativo. La educación a través de la instrucción, la que destaca la necesidad de educar a partir de la instrucción utilizando el valor del contenido de enseñanza.

En correspondencia con estas leyes se toma como sistema de principios pedagógicos para conducir la superación profesional los enunciados por Addines (2010): la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico; la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo en el proceso de educación de la personalidad; la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de educación de la personalidad; la unidad de lo afectivo y lo cognitivo en el proceso de educación de la personalidad; el carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad; y la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.



Diagnóstico.

EN esta fase inicial se asume el diagnóstico como un proceso con carácter instrumental, que permite recopilar información para la evaluación – intervención en función de transformar o modificar algo, desde un estado inicial hacia uno potencial, lo que permite una atención diferenciada.

Esta etapa está dirigida a la determinación de las necesidades de superación de los profesores deportivo de los deportes con pelota del Municipio de Sancti-Spíritus en los contenidos de habilidades directivas.

Para determinar las necesidades de superación se propone la aplicación de diversos métodos y técnicas de la investigación como son: análisis documental, la encuesta y la observación.

Se propone la revisión de un grupo de documentos esenciales que son rectores del trabajo con el tema:

- Plan de desarrollo individual de cada profesor

- Plan de superación.

Se aplican en esta fase los métodos y técnicas propuestas (Ver anexos 1,2 y 3) a los profesores investigados y se procesan de forma que se cuente con un punto de partida. Se someten a un análisis.

Los resultados obtenidos en el contexto estudiado aparecen en el primer epígrafe de presente capítulo.

Fase III: Planteamiento del objetivo general.

Contribuir al perfeccionamiento de las habilidades directivas de los profesores deportivos de los deportes con pelota en el municipio de Sancti-Spíritus de modo que favorezca al correcto desempeño de su labor.

Fase IV: Planeación estratégica

Esta fase depende de los resultados del diagnóstico, de allí surgen las principales aristas para atender el tema así como las acciones a implementar.

Para dar respuesta a los objetivos de la estrategia propuesta, en la presente investigación, se seleccionaron de forma grupal y atendiendo a las necesidades manifestadas por los participantes como formas de superación docente universitaria: la conferencia especializada, curso y talleres

La conferencia especializada se caracteriza por la profundización y el tratamiento problematizado de aspectos complejos como lineamientos científicos, tendencias, métodos de trabajo, literatura especializada y cuestiones en discusión en un campo científico dado con el fin de propiciar la búsqueda de nuevas vías para la investigación. Enseña a analizar, meditar, generalizar, deducir y a estudiar. Contribuye a la educación y la formación de convicciones.

Entre los requerimientos que debe cumplir para asegurar su calidad están:

- Uso apropiado de la expresión oral y gestual (tono de voz, pronunciación, fluidez, entonación).

- Empleo de una terminología propia del campo del conocimiento que se imparte.
- Cientificidad y actualidad del contenido que se trabaja.
- Cierta conocimiento del auditorio.
- Empleo correcto de la tecnología.
- Cumplimiento de las siguientes funciones: informativa, reflexiva y educativa.

El taller permite cambiar las relaciones, funciones y roles de los docentes. Introduce una metodología participativa y crea las condiciones para desarrollar la creatividad y la capacidad de investigación. Es un aprender haciendo en el que los conocimientos se adquieren a través de una práctica sobre un aspecto de la realidad.

Ofrece la oportunidad de introducir una metodología participativa y crea las condiciones para desarrollar la creatividad y la capacidad de investigación. Es un aprender haciendo en el que los conocimientos se adquieren desde una práctica sobre un aspecto de la realidad. Se caracteriza como modelo de enseñanza aprendizaje que se basa en un proceder interactivo, en una relación horizontal y abierta entre profesor alumno; exige el trabajo grupal y el uso de técnicas que dinamicen el proceso de aprendizaje.

Especial atención se debe brindar a la superación desde los puestos de trabajo y su vinculación con la actividad científica; el hecho de que se aspire a lograr un profesor cada vez más preparado para enfrentar los avances del mundo actual, capaz de reflexionar acerca de su propia práctica cotidiana y transformarla.

Luego de identificadas las formas organizativas se procede a la elaboración de cada uno de los programas correspondientes, partiendo de la determinación y ordenamiento del contenido sobre la base de acciones de selección, secuenciación y la contextualización.

La selección del contenido es una acción que implica la elección de los conceptos básicos, ideas claves, habilidades y valores fundamentales que

avalan la lógica del trabajo pedagógico para el perfeccionamiento de la dirección del aprendizaje desde una reflexión metacognitiva.

La acción de secuenciación facilita el ordenamiento de los contenidos, cuya organización por temas sigue una lógica coherente.

La contextualización de los contenidos unido a la integración del sistema de conocimientos y la experiencia profesional de los docentes favorece la significación práctica del conocimiento objeto de la formación.

Acciones:

Acción 1

Título: Conferencia especializada # 1: "Introducción a la Dirección".

Objetivos:

1. Reconocer la importancia del cumplimiento del ciclo directivo en función del logro de los objetivos.
2. Interrelacionar el cumplimiento del ciclo directivo con los principios de dirección para el logro de los objetivos.
3. Identificar las habilidades directivas necesarias en función de lograr en la práctica el cumplimiento de los principios de dirección

Contenidos:

1. Concepto de dirección. Tendencias actuales.
2. La dirección como ciencia, técnica y arte.
3. Los principios de la dirección.
4. Ciclo directivo. Las funciones generales de la dirección y las habilidades directivas

Métodos: método expositivo heurístico y elaboración conjunta

Medios: material de estudio, pizarrón, PC y Data show

Participantes: los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus

Tiempo de duración: 4 horas

Acción 2

Título: Taller 1: Construyendo el concepto (¿Qué es la dirección?)

Objetivo: Lograr que los miembros del grupo construyan la definición de dirección basados en sus propias experiencias.

Metodología: elaboración conjunta

Medios: pizarrón, material de estudio, computadora y data show

Participantes: los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus

Ejecuta: autora de la investigación

Tiempo de duración: 2 horas

Procedimiento:

El taller se deriva como parte de la conferencia especializada # 1 titulada introducción a la dirección.

El facilitador explica que se conformarán subgrupos a partir del conteo 1, 2, 3, 4 y que en los mismos, partiendo de su experiencia cotidiana como profesores, deben reflejar la explicación de lo que para ellos es dirigir la clase. Todos los miembros del subgrupo deben aportar sus ideas y después presentar en plenaria los resultados de su trabajo que lo escribirán en el pizarrón comentando cómo llegaron a esos resultados.

Pasado el tiempo de trabajo en grupo pueden desarrollarse las dos siguientes opciones en dependencia de las condiciones del aula y el tiempo disponible del profesor:

1. El pizarrón se divide en tantos subgrupos existan. Un representante por subgrupo ira al pizarrón y escribirá las ideas resultantes.
2. Un representante por subgrupo expondrá las ideas resultantes del análisis y el profesor lo escribirá en el pizarrón.

Una vez reflejados los resultados de todos los subgrupos el facilitador pedirá al grupo se identifique las palabras que se repiten en todos los resultados.

Se resume todo el trabajo realizado, explicando la efectividad del uso de esas palabras para la definición de lo que es dirección y que al repetirse las palabras claves en la conceptualización demuestra que sus experiencias similares se acercan al concepto de dirección.

Evaluación: estrategias participativas sustentadas en la autoevaluación y la coevaluación aplicada indistintamente durante el taller.

Acción 3

Programa del curso de Habilidades Directivas

Título del curso: Habilidades Directivas

Universidad o centro autorizado: Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez

Cantidad de créditos académicos: 2

Modalidad: Tiempo completo () Tiempo parcial (X) A distancia ()

Justificación:

Hoy se considera muy seriamente, el que se tenga un profesor que sea proactivo; es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder y que estimule el cambio, que cuente con una visión más estratégica y que sea capaz de conformar e integrar equipos para cumplir sus objetivos, es decir que sea capaz de tener habilidades directivas en aras de lograr un mejoramiento profesional y continuo.

Todo profesor, por tanto, necesita desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar sus habilidades directivas; tales atributos se requieren para llevar a cabo con éxito las funciones directivas. Además enfrenta retos que le exigen estar capacitados ante la globalización, los avances tecnológicos y las ideologías.

Es importante desarrollar hábitos y habilidades que permitan el análisis complejo y sistemático de las situaciones y problemas a que se enfrentan los profesores, y a los que deben hacer frente con un pensamiento creador, que

propicie las acciones y decisiones en la solución de diferentes problemas del proceso de dirección.

El nivel de actualización de la propuesta y la correspondencia entre las temáticas que se abordan y la literatura especializada, garantiza el principio del carácter científico del contenido.

Estudiantes: los profesores deportivos de los deportes con pelota del Municipio de Sancti-Spíritus

Objetivo General:

Propiciar que los egresados del curso adquieran conocimientos, herramientas, métodos y procedimientos para desarrollar habilidades directivas que posibiliten la aplicación práctica en el análisis e interpretación y solución de problemas concretos durante las clases de deportes.

Sistema de conocimientos y habilidades

Sistema de Conocimientos:

Conceptualización y clasificación de las habilidades directivas

Habilidades directivas: El liderazgo, la toma de decisiones, trabajo en equipo y manejo de conflictos, creatividad y comunicación

Plan Temático:

Tema I: Generalidades sobre Habilidades directivas

Objetivo: Valorar las manifestaciones teóricas y metodológicas de las diferentes habilidades directivas.

Sistema de conocimientos:

Conceptualización y clasificación de las habilidades directivas.

Tema II: Habilidades directivas

Objetivo: Proporcionar las herramientas, métodos y procedimientos para desarrollar habilidades directivas que faciliten el análisis e interpretación y solución de problemas concretos en el proceso de dirección de sus clases.

Sistema de conocimientos:

Liderazgo:

El líder

Ética del líder

Estilos de liderazgo

Toma de decisiones:

Naturaleza y proceso de la toma de decisiones

Tipos de decisión

Toma de decisiones y la teoría de la decisión

Relación entre solución de problemas y la toma de decisiones

Toma de decisiones bajo certidumbre, incertidumbre y riesgo

Trabajo grupal y la toma de decisiones

Trabajo en equipo y manejo de conflictos:

Concepto y diferencia entre equipo y grupo de trabajo

Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones

Proceso y disolución de equipo de trabajo

Ventajas de los equipos de trabajo

Trabajo en equipo y estrategias para la negociación del manejo de conflictos

Conflicto y tipos de conflictos

Creatividad:

Fases del pensamiento creativo

Características de las personas creativas

Inhibidores de la creatividad

Desarrollo del espíritu creativo. Técnicas de creatividad

Comunicación:

Elementos del proceso de comunicación

Barreras para una comunicación efectiva

Habilidades de comunicación y asertividad

Sugerencias para una comunicación asertiva

Escucha empática

Habilidades de escucha y distintos tipos de conversación

Sistema de habilidades:

- Caracterizar a través del conocimiento de la teoría sobre las habilidades directivas el comportamiento más adecuado para los profesores deportivos.
- Trabajar en equipo y facilitar el trabajo en equipo.
- Identificar la importancia del conocimiento habilidades directivas para lograr una mayor eficacia en el trabajo con los alumnos.

Escenarios, materiales y medios

Este curso será un proceso de entrenamiento y aprendizaje que le ayudará a fortalecer habilidades directivas y convertirlas en herramientas útiles para toda la vida. Las sesiones son divertidas, estimulantes e inspiradoras.

El curso será desarrollado a través de encuentros que combinen el método expositivo con la elaboración conjunta y el trabajo en equipo, de manera que se promueva la enseñanza problémica y el aprendizaje activo.

Se utilizarán medio tecnológicos como computadoras, video bing, así como pizarras y medios para escribir.

Sistema de Evaluación:

La evaluación será integral, tomado como elementos la asistencia, la participación en clases y en las actividades grupales, la entrega y discusión de un estudio de caso.

Bibliografía.

- Acuña, B. P., & Navarro, P. B. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Dykinson.
- Alarcón, J. B., Más, L. R., & Luis, D. A. (2017). 3.19. *Las habilidades directivas y su papel en el perfeccionamiento del proceso directivo en la universidad de las tunas*. Comité Editorial, 573.
- Álvarez Botello, J., Torres Velázquez, A. M., y Chaparro Salinas, E. M. (2016). *Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca*. Revista de Investigación Educativa, 34(1), 51-68.
- Añorga-Morales, J. A. (2014). *La Educación Avanzada y el mejoramiento profesional y humano*. Varona, (58).
- Ávila, D. D., & Ibarra, D. M. (2017). *Habilidades directivas*. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 5(9).
- Baquedano, M. J. M., & Aitken, H. G. W. (2018). *Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa chicken king de trujillo*, 2018. Cuadernos Latinoamericanos de Administración,
- Barba-Aragón, M. I. (2014). *La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación*. Revista Europea de dirección y economía de la empresa, 23(3), 127-136.
- Benítez Baquerizo, K. S. (2019). *Análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas* (Doctoral dissertation, PUCESE-Escuela de Administración de Empresas-Productividad).
- Cáceres Diéguez, A. (2017). *Superación profesional de posgrado en la atención primaria de salud: una estrategia didáctica para la modificación de comportamientos y conductas a favor de los estilos de vida saludables*.
- Codina Jiménez, Alexis, (2010) *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?*, Temáticas Gerenciales Cubanas, Ed. Por Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba.

- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. Editorial Academia, La Habana.
- Estrada, M. R. (2015). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas* (Vol. 6). Editorial El Manual Moderno.
- Fajardo, Óscar (2012). *Las 12 habilidades directivas fundamentales* disponible en: <https://fbusiness.wordpress.com/2009/10/04/las-12-habilidades-directivas-fundamentales/>
- Gallego Jiménez Francisco, (2011). *Habilidades Directivas*. Disponible en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/habilidades-directivas>
- Hernández Echevarría, Tania Ivette (2015). *Las habilidades directivas para el mejoramiento del desempeño profesional de directivos en las organizaciones deportivas de base*. Disponible en <http://www.efdeportes.com>, Revista Digital. Buenos Aires, Año 19, N° 200, Enero de 2015
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, DF: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración una Perspectiva Global*, onceava edición, editorial McGraw-Hill.
- Madrigal. T, B. Madrigal T, B E., (2009.) *Habilidades directivas*, México
- Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, (51), 41-49.
- Sánchez Jacas, I. (2017). *La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano*. MediSan, 21(5), 635-641.
- Torres, Z. A. D., & Araujo, W. G. G. (2018). *Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela*. Universidad & Empresa, 21(36), 8-35.

Acción 4

Taller 2: Delegación de Autoridad

Objetivo: Analizar los elementos esenciales de la delegación de autoridad.

Idea temática: Concepto e importancia de la delegación, identificar las barreras del proceso de delegación, pasos para la delegación efectiva.

Metodología: elaboración conjunta

Medios: pizarrón, material de estudio, computadora y data show

Participantes: los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus

Ejecuta: autora de la investigación

Tiempo de duración: 4 horas

Procedimiento:

Se resalta que existe una valiosa fórmula que permite entre otras cosas multiplicar el escaso tiempo de un profesor. A esta fórmula se le conoce por el nombre de delegación.

Se comienza el desarrollo lanzando la siguiente pregunta “¿Qué entienden por delegación?”. Se propicia la participación y el intercambio de cada uno de los alumnos, anotando en la pizarra las palabras claves aportadas en el intercambio y que conduzcan a la definición conjunta del concepto de delegación.

Se explica que no es lo mismo delegar que descargar, dar órdenes o que abdicar, con lo que normalmente se le confunde a la delegación. El proceso de delegación implica un grupo de aspectos como son: Acotar y asignar tareas, acompañar en el trabajo, corregir y formar.

Se les plantea una nueva interrogante ¿qué importancia le atribuyen a la delegación? Con esta pregunta se trata de captar la atención de los profesores deportivos en el tema, apoyándose en el criterio de los que mayor experiencia tengan en la aplicación de esta práctica, se trata de resumir aquellos elementos que le dan valor a la delegación como una herramienta para mejorar el uso del tiempo y que propicia el desarrollo de la actividad. Se les pide que narren alguna situación práctica en la que puedan evidenciar lo planteado.

Luego se continúa con la siguiente interrogante. Ustedes se preguntarán ¿Si es tan importante la delegación por qué no es tan utilizada por algunos profesores?

Se realiza el estudio de caso y se definen un grupo de errores y barreras que se pueden mitigar siguiendo los pasos que son importantes para lograr una delegación efectiva.

Evaluación: estrategias participativas sustentadas en la autoevaluación y la coevaluación aplicada indistintamente durante el taller.

Acción 5

Taller 3: Trabajo en equipo

Objetivo: Valorar la importancia del trabajo en equipo, sus principios y características.

Idea temática: Conceptos de grupo y trabajo en grupo, trabajo en equipo, técnicas de trabajo en equipo, reglas para un buen trabajo en equipo.

Metodología: elaboración conjunta

Medios: pizarrón, material de estudio, computadora y data show

Participantes: los profesores deportivos de los deportes con pelota del Municipio de Sancti-Spíritus

Ejecuta: autora de la investigación

Tiempo de duración: 4 horas

Procedimiento:

Se comenzará el taller realizando la técnica “Conozcámonos mejor”

Al finalizar el ejercicio se explica a los profesores deportivos que a pesar de conocerse unos a otros, no quiere decir que puedan funcionar efectivamente en un grupo. El conocimiento de unos a otros no garantiza un trabajo efectivo, pues las personas que integran un grupo, aun cuando estén reunidas por un objetivo común, tienen diferentes expectativas y por tanto deben establecerse reglas (normas) que regulen la dinámica del grupo.

El facilitador explica los objetivos de la actividad y luego conformará subgrupos a partir del conteo 1, 2, 3 y 4 para que en 10 minutos preparen las principales ideas del concepto de grupo. Pasado este tiempo el docente o el grupo mismo designa a una persona para que escriba en el pizarrón las ideas fundamentales y entre todos forman un concepto de grupo.

En este momento se realiza el Ejercicio “Juego con palabras” para demostrar la efectividad del trabajo en equipo de una manera sencilla y amena. Al finalizar el ejercicio se pide valoren sus impresiones del mismo y se condiciona el grupo para conocer las reglas de trabajo.

Después se les pide que valoren si alguna de estas reglas funcionan en sus áreas de trabajo y que pueden hacer ellos para que funcionen.

Se enumeran las reglas para un buen trabajo en equipo y los principios que rigen estas reglas y se debaten las mismas, ejemplificando con algunas de las definidas por ellos anteriormente y comparando con las que ellos expresaron que funcionaban en su grupo.

Evaluación: estrategias participativas sustentadas en la autoevaluación y la coevaluación aplicada indistintamente durante el taller.

Fase V: Instrumentación

La Instrumentación de las acciones de superación de la estrategia se concibe a través de las formas organizativas propuestas en la etapa de planeación, con una duración aproximada de 2 y 4 horas, y una frecuencia semanal, de forma general. Para su puesta en práctica se concilia con el colectivo docente el espacio de tiempo de que dispone el departamento docente para la superación profesional.

Fase VI: Evaluación.

La evaluación se asume como proceso y como resultado, con el propósito de evaluar de forma integrada los conocimientos y las actitudes lo cual favorece el progreso de la conciencia del cambio, la transformación y el desarrollo de las habilidades directivas los profesores.

La evaluación constituye la última etapa de la estrategia y se orienta en función de valorar la efectividad de las acciones implementadas. Esta ha de permitir determinar los aspectos positivos y negativos, retroalimentar y rediseñar las formas de organización de la superación profesional y la estrategia en general.

Combina elementos de la evaluación sistemática cualitativa con la autoevaluación y coevaluación de los propios sujetos.

Conferencias especializadas: Se aplicará la evaluación sistemática o frecuente, como evaluación final se propone el estudio de un caso de una situación determinada del área de trabajo.

Taller: Se realizará la evaluación de forma sistemática o frecuente en el desarrollo del taller, a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que evidencie cada participante.

Como evaluación final o cierre de la estrategia de superación profesional, se propone el desarrollo de una sesión científica donde los profesores deportivos integren y apliquen los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante el proceso.

Valoración de la estrategia de superación propuesta mediante criterio de expertos

El criterio de expertos como método posee gran importancia en las ciencias sociales. Consiste en presentar el producto con fines de evaluación a expertos identificados en la temática. Para seleccionarlos, se siguieron las ideas de Campistrous, L y Rizo, C, (1998) que descansan en que la autovaloración de los propios sujetos es el mejor criterio para hacerlo.

Para la utilización de este método, se aplicó una encuesta inicial (anexo 7) a 19 expertos. Posteriormente se determinó el coeficiente de competencia de cada uno de ellos. De acuerdo con los datos obtenidos, los valores considerados para determinar la inclusión de los sujetos fueron 0,6, 0.7, 0.8, 0.9 y 1. Fueron seleccionados 11 expertos.

Las principales características de la muestra seleccionada evidencian una pluralidad de procedencia en cuanto a: experiencia, centros y profesión de

base. Este elemento garantizó la representatividad y calidad de los resultados. A los expertos seleccionados se les entregó la estrategia de superación para que emitieran criterios atendiendo a temas esenciales de la estrategia.

Los expertos coincidieron en la correcta coherencia de los fundamentos en que se sustenta la estrategia y su correspondencia con el objeto propuesto. Estos expresan bases teóricas esenciales desde las perspectivas filosófica, sociológica, psicológica y pedagógica que propician una enfocada lógica teórico-metodológica, con un adecuado rigor científico y nivel de actualización.

La estrategia ofrece una contribución muy adecuada a la apropiación de conocimientos, actitudes y prácticas para el desarrollo de las habilidades directivas, con elevada profundidad en los temas abordados durante las acciones de superación, la vinculación de aspectos teóricos y prácticos y la disposición hacia la aplicación práctica de los contenidos de la superación.

En cuanto a los componentes estructurales y funcionales se emitieron criterios positivos. Se logró unanimidad en reconocer que estos poseen una secuencia lógica que es descrita en cada una de las fases con una coherencia e integración que facilita la retroalimentación constante. Existen criterios consensuados en cuanto a que la estructura abarca los aspectos concebidos en la propuesta y responde a las necesidades y potencialidades del entorno.

Entre las particularidades encontradas en los criterios recibidos en cuanto a la factibilidad, se mostró que: la propuesta es factible, responde a las necesidades y se ajusta a las potencialidades del escenario estudiado, es de fácil comprensión y de gran valor para la superación de los profesores de deportes con pelota del Municipio de Sancti-Spíritus.

Se reconoció la pertinencia de las etapas y acciones que conforman la estrategia, con una valoración como bastante adecuada por la mayoría de los expertos, quienes reconocieron su correspondencia con el objetivo propuesto y posibilidades para satisfacer las necesidades de superación previamente identificadas.

La propuesta, posee total coherencia con la política del país y con la misión asumida por el Ministerio de Educación. Desde el punto de vista de los expertos, la estrategia se articula de manera armónica con el contexto estudiado.

Conclusiones del capítulo

Los resultados del diagnóstico revelan que los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus necesitan dotarse de herramientas, conocimientos técnicos, intelectuales y creativos que les ayuden a mejorar sus habilidades directivas, para llevar a cabo una mejor conducción de su grupo.

Se elaboró una estrategia de superación en forma sistémica que conduce a una mejor organización y combinación de diferentes acciones de superación con un enfoque participativo en aras de perfeccionar la superación de los profesores deportivos en habilidades directivas la cual fue valorada satisfactoriamente por los expertos.

CONCLUSIONES

1. La determinación de las concepciones teóricas que sustentan la superación profesional evidencian una tendencia a concebir la superación profesional como un proceso que tiene un carácter continuo, prolongado, permanente y transcurre durante el desempeño de las funciones, que busca ampliar el horizonte científico con la intención de potenciar en el individuo el intelecto, el sentir y la actuación comprometida con la transformación de su práctica y el perfeccionamiento de las habilidades directivas.
2. Los profesores deportivos de los deportes con pelota del Municipio de Sancti Spíritus poseen carencias teóricas y prácticas en cuanto a las habilidades directivas lo que conduce a que no logren una adecuada comunicación en sus colectivos, no aprovechen la creatividad y la iniciativa de los alumnos; no fomenten el trabajo en equipo, carezcan de pensamiento estratégico y hayan alcanzado una calificación de regular como líder, precisa la necesidad de superarse en habilidades directivas.
3. La estrategia de superación profesional diseñada se distingue por ser integradora, transformadora bajo un enfoque participativo, con una perspectiva teórica y práctica de las acciones de superación encaminadas a resolver los problemas detectados durante el diagnóstico que contribuyen al desarrollo de las habilidades directivas.
4. Los expertos plantearon que de la estrategia de superación profesional propuesta posee una correcta coherencia, contribuye a la apropiación de conocimientos y habilidades directivas, que sus componentes estructurales y funcionales tiene una secuencia lógica, que es factible, pertinente y responde a las necesidades de superación detectadas por lo que es valorada como bastante adecuada.

RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar la estrategia de superación en habilidades directivas para los profesores deportivos de los deportes con pelota del Municipio de Sancti Spíritus.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, B. P., & Navarro, P. B. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Dykinson.
- Addine Fernández, F. (2010). *Principios para la dirección del proceso pedagógico*. En Compendio de pedagogía (págs. 80 - 101). La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Alarcón, J. B., Más, L. R., & Luis, D. A. (2017). 3.19. *Las habilidades directivas y su papel en el perfeccionamiento del proceso directivo en la universidad de las tunas*. Comité Editorial, 573.
- Álvarez Botello, J., Torres Velázquez, A. M., y Chaparro Salinas, E. M. (2016). *Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca*. Revista de Investigación Educativa, 34(1), 51-68.
- Álvarez de Zayas, C.M. (1999). *La escuela en la vida*. Didáctica. La Habana:
- Álvarez de Zayas, C.M. Fuentes González, H.C. (1997). *El posgrado. Cuarto nivel de Educación*. La Habana: Editorial IPLAC.
- Álvarez Escalante, L., Ramos Hernández, L., Peacock Aldana, S., Herrero Aguirre, H., & Rondón Rondón, L. E. (2018). La superación profesional en una Universidad Médica cubana. Educación Médica Superior, 32(4), 38-46.

- Alves, E. (2003). *La formación permanente del docente en la escuela. El uso universitario de la tecnología para elevar la calidad del docente en el aula*. Investigación y Postgrado, 18(1), 36-45.
- Añorga Morales, J. (1996 a). *El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los recursos humanos* (manuscrito).
- Añorga Morales, J. (1996). *Mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad*. Educación Avanzada (manuscrito).
- Añorga Morales, J. (2004). *Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad*. Educación Avanzada. (Soporte digital)
- Añorga-Morales, J. A. (2014). *La Educación Avanzada y el mejoramiento profesional y humano*. Varona.
- Ávila, D. D., & Ibarra, D. M. (2017). *Habilidades directivas*. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 5(9).
- Baquedano, M. J. M., & Aitken, H. G. W. (2018). *Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King De Trujillo*, 2018. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15(27).
- Barba C. A. (2011). *Habilidades directivas* <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/manual-habilidades-directivas/manual-habilidades-directivas.pdf>
- Barba-Aragón, M. I. (2014). *La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación*. Revista Europea de dirección y economía de la empresa, 23(3), 127-136.
- Batista, T. (2007). *La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integrador del currículo y la labor educativa*. Revista institucional de la Universidad Tecnológica del Choco D.L.C. (26), 99-104. Recuperado de: [http://Dialnet-LagestionPedagogicaEnElAñoAcademicoDesdeUnMo deloIn-254446\[1\].pdf](http://Dialnet-LagestionPedagogicaEnElAñoAcademicoDesdeUnMo deloIn-254446[1].pdf)
- Benítez Baquerizo, K. S. (2019). *Análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas*

- (Doctoral dissertation, PUCESE-Escuela de Administración de Empresas-Productividad).
- Berges Díaz, J.M. (2003). *Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de las habilidades comunicativas en docentes de la Secundaria Básica*. (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico "Felix Varela", Villa Clara.
 - Bernaza Rodríguez, G. y Lee tenorio, F. (2004). *El proceso de enseñanza en la educación de posgrado: Reflexiones, interrogantes y propuestas de innovación*.
 - Bernaza Rodríguez, G. y otros. (2013). *El proceso pedagógico de postgrado: fundamentos, retos y aplicaciones*. En Congreso Internacional Pedagogía 2013, La Habana, Cuba.
 - Cáceres Diéguez, A. (2017). *Superación profesional de posgrado en la atención primaria de salud: una estrategia didáctica para la modificación de comportamientos y conductas a favor de los estilos de vida saludables*.
 - Cañedo, C., Cáceres I., (2008). *Fundamentos teóricos para la implementación de la didáctica en el proceso enseñanza-aprendizaje*. Recuperado el 4 de diciembre de 2013 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm>
 - Castillejo Olán, R. (2017). *Estrategia de superación para propiciar el desarrollo de las habilidades pedagógicas profesionales, a partir de la dirección de la clase, en los profesores de Educación Física en su etapa de Adiestramiento Laboral* (Master's thesis, Facultad de Cultura Física).
 - Castro Escarrá, O. (2003). *La investigación y la superación posgraduada en los centros de formación de maestros y profesores*. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.
 - Castro Lamas. J y Bernaza Rodríguez. G. (2010). *Formación permanente de profesores*. Retos del siglo XXI: Congreso Internacional Pedagogía. La Habana.
 - Chávez, S., De las Salas, M., y Bozo, R. (2015). *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. Cicag, 12(2), 178–196.

- Chila Velásquez J.E., (2016) *Estrategia de superación profesional dirigida al entrenador para la promoción de una cultura de salud*. <http://www.elsevier.es>, day 02/07/2018.
- Coach, O. (2016). *Características de las habilidades directivas*. Recuperado desde <https://conversacionesdelcoach.wordpress.com/2016/07/12/caracteristicas-de-las-habilidades-directivas/>
- Codina Jiménez, Alexis, (2010) *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?*, Temáticas Gerenciales Cubanas, Ed. Por Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba,
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. Editorial Academia, La Habana.
- Corcino, M. (2013). *Habilidades y Destrezas en una persona* – Escuela de Organización industrial [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>
- Cristancho, B., y Rojas, A. (2012). *El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión* (tesis). Universidad Militar Nueva Granada Facultad de ciencias económicas especialización en alta gerencia, Bogotá. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6896/2/CristanchoVale-roBlanca2012.pdf>
- De Armas Ramírez, N [Et-al]. (2003). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. Curso 85, Pedagogía 2003,
- Del Llano, M., & Arencibia, V. (2004). *Formación inicial y permanente de los profesores en los Institutos Superiores Pedagógicos*. MICROSOFT corporation. Visual Basic, 3, 2004.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Santillana, Ediciones UNESCO
- Diccionario ABC. (2007). Consultado el 4 de diciembre de 2013, desde <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php#ixzz2mUCYxgc4>

- Diccionario virtual Definición. De. (2008). Diccionario virtual recuperado el 4 de diciembre de 2013 desde <http://definicion.de/habilidad/#ixzz2mU94ft1u>
- Estrada, M. R. (2015). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas* (Vol. 6). Editorial El Manual Moderno.
- Fajardo, Óscar (2012). *Las 12 habilidades directivas fundamentales* disponible en: <https://fbusiness.wordpress.com/2009/10/04/las-12-habilidades-directivas-fundamentales/>
- Fiallo, J. (1999). *Las relaciones interdisciplinarias: una vía para la calidad de la educación*. Editorial Pueblo y Educación.
- Fraga, M. F., Ballestar, E., Paz, M. F., Roper, S., Setien, F., Ballestar, M. L., & Boix-Chornet, M. (2005). *Epigenetic differences arise during the lifetime of monozygotic twins*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(30), 10604-10609.
- Funete, J., & Sordo, O. E. F. (2015). *Estrategia de superación profesional para los directivos de la Escuela de Formación de Profesores, orientada a la esfera organizativa*. Editorial Universitaria.
- Gallego Jiménez Francisco, (2011). *Habilidades Directivas*. Disponible en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/habilidades-directivas>
- García Batista, G., Addine Fernández, F. (2001). *Formación Permanente de profesores. Retos del siglo XXI*. (Curso 18). Congreso Internacional Pedagogía 2001, La Habana.
- García Batista, G. A. (2010). *La formación investigativa del educador. Aportes e impactos*. Compilación de los resultados investigativos en opción al grado Científico de Doctor en Cs. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona" Facultad Ciencias de la Educación. La Habana.
- García Hernández, M., Lozada García, L., & Lugones Botell, M. (2006). *Estrategia metodológica para la superación de los recursos humanos en salud*. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 22(3), 0-0.
- García Marcial, A. (2013). *Concepción desarrolladora del proceso de superación profesional del docente*. En *Atlante*. Cuadernos de Educación y Desarrollo.

- García, M. R. (2012). *El aprendizaje cooperativo en la universidad. Valoración de los estudiantes respecto a su potencialidad para desarrollar competencias*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo Vol. 3, (5). Universidad de Cantabria.
- González Rey, F. (1989). *Psicología, Principios y Categorías*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- González Soto, A. P, Medina Rivilla, A. M, & Torre de la Torre, S. D. L. (1995). *Didáctica general: modelos y estrategias para la intervención social*. Universitas.
- Guevara, G. E. (2013). *La formación del docente para integrar las influencias de la universidad y la familia en el proceso de orientación educativa*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Capitán Silverio Blanco Núñez”. Sancti Spíritus, Cuba.
- Gutiérrez, J. M., (2009). *El trabajo cooperativo, su diseño y su evaluación. Dificultades y propuestas*. Revista UNIVEST 09. Recuperado de: <http://dugidoc.udg.edu/bitstream/handle/10256/1956/217.pdf?sequence=1>
- Hernández Echevarría, Tania Ivette (2015). *Las habilidades directivas para el mejoramiento del desempeño profesional de directivos en las organizaciones deportivas de base*. Disponible en <http://www.efdeportes.com>, Revista Digital. Buenos Aires, Año 19, Nº 200, Enero de 2015
- Herrera-Añazco, P., Hernández, A. V., Sánchez-Rivas, F., & Arana Maestre, C. (2014). *Percepción de la formación durante el resido en hospitales del Ministerio de Salud de Lima, Perú*. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 31(3), 606-607.
- Hirle, V. (2010). *Las necesidades formativas pedagógicas del profesorado universitario de las FADBA*. Tesis en opción del grado de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Departamento de métodos en investigación y diagnóstico de educación. Universidad de Barcelona. Recuperado de: www.teissenred.net
- Horruitiner Silva, P. (2011). *La universidad cubana: el modelo de formación*. Ciudad de La Habana: Editorial Universitaria.

- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, DF: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Imbernón, F. (1994). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado*. Hacia una cultura profesional. Barcelona: Editorial Graó.
- Imbernón, F. (2009). *Conceptualización de la formación y desarrollo profesional del profesorado*. En V. Ferreres y F. Imbernón (Eds.), *Formación y actualización para la función docente* (pp.25-34). Madrid: Síntesis
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración una Perspectiva Global*, onceava edición, editorial McGraw-Hill.
- Lanuez Bayolo, Miguel (1988). *Tratamiento metodológico a la formación de habilidades profesionales en la enseñanza de la Topografía*. Tesis de Doctorado.
- Lazzari, L, Lamba, S., Russo, M., Sun, C., Cancelliere, C., Grenrum, W., & Bardelli, A. (2014). RAF suppressions synergizes with MEK inhibition in KRAS mutant cancer cells. *Cellreports*, 8(5), 1475-1483.
- Lee, F. & Bernaza, G (2004). *Algunas reflexiones, interrogantes y propuestas de innovación desde la perspectiva pedagógica de la educación de postgrado*. *Revista Iberoamericana de Educación* [revista en Internet], 34(2), 10-16.
- Leyva, C. M. Hernández, L. Ortega, M. L. (2011). *Manual de habilidades gerenciales*. Recuperada el 25 de mayo de 2018 en: <http://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/pdf>.
- Leyva-Cárdenas, A. B., Espejel-Blanco, J. E., y Cavazos-Arroyo, J. (2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1). <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Recuperado el 16 de enero de 2015 de <http://www.juventudrebelde.cu>
- Lombana, R., (2005). *La superación profesional con enfoque interdisciplinario en el docente de humanidades de la Escuela de Instructores de Arte*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en

Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela. Villa Clara, Cuba.

- López Hurtado, J. (2002). *Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica*. En G. García (Comp.), Compendio de Pedagogía. (p.58). La Habana: Editorial Pueblo y Educación. Martínez Llantada, M. (2001) Seminario Nacional para Educadores. Noviembre.
- López Espinosa, G. J., Lemus Lago, E. R., Valcárcel Izquierdo, N., & Torres Manresa, O. M. (2019). La superación profesional en salud como modalidad de la educación de posgrado. *Edumecentro*, 11(1), 202-217.
- Lorences González, J. (2003). *Sistema didáctico para elevar la calidad del proceso docente educativo en la escuela rural*. (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela. Villa Clara.
- Lozano, C. A. (2016). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016*. Recuperado 12 de abril de 2019 en http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6532/Lozano_BCJ.pdf?sequence=1
- Madrigal. T, B. Madrigal T, B E., (2009.) *Habilidades directivas*, México
- Márquez, A. (1993). *Habilidades*. Proposiciones para su evaluación. IPS. P. "Frank País". Santiago de Cuba
- Martínez Díaz, P. A., & Alea González, M. (2015). *Impacto de la superación pedagógica en los docentes de la Carrera de Estomatología*. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 14(3), 297-3
- Martínez Llantada, M. (2005) *Tabloide Maestría en Ciencia de la Educación, Módulo I, Primera parte*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Mendoza Jacomino, C. A. (2011): *Modelo teórico metodológico de superación profesional para el mejoramiento del desempeño de la función tutorial en el profesor de la filial universitaria municipal*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba
- MES. (2004). *Reglamento de la Educación de Posgrado*. Resolución Ministerial 132. La Habana.

- MES. (2006). *Normas y Procedimientos para la Gestión del Posgrado*. Anexo a la Resolución Ministerial 132 de 2004.
- MES. (2013). *Modificaciones a las Normas y Procedimientos para la Gestión de Postgrado*. Anexo a la Resolución Ministerial 132 de 2004. La Habana.
- MES. (2018). *Normas y Procedimientos para la Gestión del Posgrado*. Instrucción No 01/2018. Anexo a la Resolución Ministerial 132 de 2004.
- Mestre Gómez, U. (1995) *La formación profesional en la dinámica del proceso docente – educativo*. Ulises Mestre, Homero Fuentes, Lizette Pérez. -- En Revista Cubana.
- Miraris Casa, A. (1982) *Organización y metodología de la enseñanza práctica*. Edit. Pueblo Educación, 1982. -- 396 p. La Habana
- Milián Vázquez, P. M., Vázquez Montero, L., Mesa González, O., Albelo Amor, M. O., Reyes Cabrera, H. M., & Bermúdez Martínez, J. C. (2014). *La superación profesional de los profesores de Medicina para el perfeccionamiento del proceso de enseñanza aprendizaje*. Medisur, 12(1).
- Miranda, T., Achiong, G. y García Leyva, L. (2011). *La didáctica de la formación de educadores: resultados teóricos y experiencias prácticas*. [CD-ROM]. Curso 15. Congreso Internacional Pedagogía 2011. Edición, Educación Cubana. Ministerio de Educación. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Morales González, M., & Carballo Barco, M. (2012). *La superación profesional del tutor para el desarrollo de la actividad científica ante los actuales retos de la Educación Superior*. La Habana, [CD-ROM] Evento Universidad.
- Moreno, L. P. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos
- Moreno, M. G. (2006). *Formación para la investigación en programas doctorales*. Un análisis desde las voces de estudiantes de doctorados en educación. México: Universidad de Guadalajara.
- Padrón, E. (2003) *Estrategia de superación a los docentes de Secundaria Básica para la dirección de la Formación Laboral de los*

alumnos. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela", Villa Clara.

- Pantoja, A. y Blanco, E. (2011). *Aprendizaje cooperativo y heurístico en la Red Internacional e-Culturas*. Revista Teoría de la Educación, educación y cultura en la Sociedad de la Información (TESI), 12(4), pp. 39-52. Universidad de Salamanca.
- Paz, I., Venet, R., Ramos, G., Márquez, A. y Orozco, O. (2011). *Formando al educador del siglo xxi. Reflexiones, experiencias y propuestas pedagógicas*. [CD-ROM]. Curso 68. Congreso Internacional PEDAGOGÍA 2011. Educación Cubana. Ministerio de Educación, ISBN 978-959-18-0667-3. Ciudad de La Habana.
- Pereda-Pérez, F. J., López-Guzmán, T. y González-Santa Cruz, F. (2018). *Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba* (España). Revista Española de Ciencia Política, 46, 199-230. Doi: <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>
- Pérez, F. J. P., Guzmán, T. J. L. G., & Santa Cruz, F. G. (2018). *La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba* (España). Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 27(53), 98-120.
- Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, (51), 41-49.
- Portuondo Hitchman, O. L. (2013). *Modificaciones a las Normas y Procedimientos para la Gestión de Postgrado*. (Anexo a la Resolución Ministerial 132 de 2004). La Habana.
- Prieto Alonso, Yaneiri. (2017) *Estudio del conocimiento de las habilidades directivas en los profesores de la iniciación deportiva escolar de deporte de combate*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Cultura Física. Universidad de Sancti Spíritus José Martí
- Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo profesional*. (Tesis de Licenciada). Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

- Ruíz Díaz, A. (2010): *La superación profesional en la nueva universidad cubana: un profesor diferente en un contexto diferente*. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 2, Nº 12, disponible en <http://www.eumed.net/rev/ced/12/ard.htm>;
- Sánchez Jacas, I. (2017). *La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano*. MediSan, 21(5), 635-641.
- Taboa, (2011). *Conferencia de Habilidades y destrezas del dirigente deportivo*.
- Torres, G. (2004). *El liderazgo en la función directiva escolar*. Revista Universidad de Guadalajara. Recuperado en: <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug31/opinion3>
- Torres, Z. A. D., & Araujo, W. G. G. (2018). *Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela*. Universidad & Empresa, 21(36), 8-35.
- Tünnermann, C. (1996). *Calidad de la educación superior. Bases para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Memorias de la Mesa Redonda organizada por el CRESALC en el marco de la Séptima Reunión de Ministros de educación de América Latina y el Caribe. Kingston. CRESALC/UNESCO. Mayo.
- Urbay, M. (2004). *Entrenamiento para el desarrollo profesional del docente en el desempeño de tareas de educación en valores de los niños y niñas preescolares*. Universidad Pedagógica "Félix Varela", Villa Clara.
- Uribe Briceño, Mario, (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación chile*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [en línea], (Diciembre-Sin mes) : [Fecha de consulta: 7 de noviembre de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55121025022>>ISSN
- Valle Lima, A. (2006). *Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual*. En: Compendio de Pedagogía. (pp. 329-41). La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Valle, A. D. (2012). *La investigación pedagógica. Otra mirada*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

- Valle, J. Cruz Castro, L., & Sanz Menéndez, L., (2006). *Las trayectorias profesionales y académicas de los profesores de universidad y los investigadores del CSIC*.
- Vigotski, L. S. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Editorial Científico-Técnica.
- Vigotsky, D. P. (1983). *Psicología educativa, un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado en: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

ANEXOS

Anexo 1

Guía del análisis de documentos

Objetivo: Determinar cómo se concibe la superación de los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti Spíritus en temas relacionados con las habilidades directivas.

Indicadores a tener en cuenta:

- Cantidad de temas de dirección
- Temas relacionados con las habilidades directivas
- Frecuencia de la preparación en temas de dirección y habilidades directivas específicamente.

Anexo 2

Encuesta a los profesores deportivos de los deportes con pelota

Necesitamos conocer su opinión acerca del conocimiento y preparación que usted posee sobre las habilidades directivas por lo que recabamos su mayor sinceridad.

Objetivo: constatar las carencias y potencialidades teóricas acerca las habilidades directivas.

Edad_____ Sexo_____ Nivel de escolaridad_____

Grado Científico_____ Experiencia como profesor _____

1. ¿Conoce usted qué son las habilidades directivas?

Si_____ Tengo una idea_____ No_____

2. Lea detenidamente las habilidades que abajo se relacionan. En la columna izquierda indique las cinco habilidades que Ud. considera más importante en un profesor, señalando el orden de significación desde 1 hasta 5, considerando que 1 tiene la máxima prioridad.

Luego marque en la columna derecha su autoevaluación del nivel de desarrollo que considera tener atendiendo a la siguiente escala:

1: No tengo desarrollada la habilidad

2: Tengo muy poco desarrollada la habilidad

3: Tengo poco desarrollada la habilidad

4: Tengo desarrollada la habilidad.

5: Tengo muy desarrollada la habilidad

Prioridad	Cualidad	1	2	3	4	5
	Pensamiento estratégico					
	Motivación al logro					
	Manejo de conflictos					
	Abierto al cambio					
	Solución de problemas					
	Técnicas de negociación					
	Comunicación					

	Trabajo en equipo						
	Administrar el tiempo						
	Delegación de autoridad						
	Responsable						
	Liderazgo						
	Toma de decisiones						
	Creatividad						

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

Sí _____ No _____

Marque con una X el tipo de superación o preparación:

- Taller
- Entrenamiento
- Curso
- Postgrado
- Diplomado
- Preparación Metodológica

4. Considera usted que necesita superarse o prepararse en el tema de habilidades directivas Sí _____ No _____

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

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Estilos de dirección | <input type="checkbox"/> Empleo del tiempo |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo | <input type="checkbox"/> Toma de decisiones |
| <input type="checkbox"/> Comunicación | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo |
| <input type="checkbox"/> Delegación de autoridad | <input type="checkbox"/> Estrategia |
| <input type="checkbox"/> Solución de conflictos | <input type="checkbox"/> Cambio |
| <input type="checkbox"/> Negociación | <input type="checkbox"/> Habilidades directivas |
| <input type="checkbox"/> Motivación | <input type="checkbox"/> Creatividad |

Anexo 3

Guía de Observación para el trabajo en equipo

Objetivo: Determinar el grado en que el profesor propicia el desarrollo del trabajo en equipo.

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

No	Afirmaciones	Siempre	Frecuente	A veces	Casi nunca	Nunca
1	Garantiza que sus alumnos conozcan los objetivos a corto, mediano y largo plazo					
2	Logra que hagan suyos los objetivos					
3	Les da participación en toma de decisiones					
4	Les demuestra confianza en el desempeño de sus tareas					
5	Propicia condiciones para que se sientan útiles y creativos					
6	Delega tareas de importancia					
7	Acostumbra a motivarlos y no obligarlos					
8	Reflexiona sobre las causas de los errores cometidos					
9	Escucha y se esfuerza en comprender sus razones, aunque no esté de acuerdo					
10	Conoce sus expectativas, intereses y aspiraciones					
11	Invierte tiempo en el análisis colectivo de nuevos proyectos o ideas para hacer más eficiente el trabajo					

12	Analiza cómo obtener el máximo aprovechamiento de las capacidades de los alumnos					
13	Valora la necesidad del desarrollo de sus alumnos					
14	Logra comunicación con el grupo y entre sus miembros					
15	Logra un clima agradable					

Procedimiento:

1. Sume las veces que ha marcado cada columna
2. Multiplique el resultado total por 10 en la columna siempre, por 8 en la columna frecuentemente, por 6 en la columna a veces, por 4 en la columna casi nunca y por 2 en nunca
3. Compare el resultado obtenido con la escala siguiente:

Hasta 50 puntos: No se propicia el desarrollo del colectivo

De 51 a 80 puntos: El desarrollo del colectivo debe atenderse más

Más de 80 puntos: Hay tendencia al desarrollo del colectivo.

Anexo 4

Guía de observación para las habilidades comunicativas

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

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

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

Procedimiento

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

Siempre: 2 puntos.

A veces: 1 punto.

Nunca: 0 punto.

Escala

32 – 30 No es comunicativo.

29 – 25 Reservado.

24 – 19 Tendencia favorable a ser comunicativo.

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

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

8 - 4 Francote (ta).

3 - 1 Exageradamente comunicativo ¡cuidado! No es objetivo

Anexo 5

Guía de observación a la tendencia del liderazgo

Objetivo: Determinar la tendencia hacia el liderazgo que poseen los profesores

Proposiciones	Si	No
1. Consigue que los alumnos cooperen para conseguir los objetivos previstos.		
2. Los alumnos no vacilan en hacerle participe de sus problemas personales.		
3. Cuando es necesario, consigue que sus alumnos trabajen a la máxima presión sin la menor queja.		
4. Cuando no supervisa el trabajo personalmente, los alumnos siguen trabajando al mismo ritmo más o menos.		
5. Tiene fama de haber ayudado a muchos a mejorar sus realizaciones		
6. Los anima con frecuencia		
7. Normalmente consigue que sus subordinados acepten los cambios, incluso cuando ello representa grandes ventajas o reajustes		
8. Los alumnos aceptan sus críticas y responden de manera constructiva		
9. Consigue voluntarios con facilidad.		
10. Los alumnos saben que siempre que necesiten su ayuda está dispuesto a ofrecérselas.		
11. Se siente orgulloso de sus alumnos y no vacila en demostrarlo		
12. Logra que aporten criterios, los escucha y los aplica en general		

Procedimiento:

Anote diez puntos por cada cierto y luego compruebe con las siguientes escalas:

De 110 a 120 puntos: Es un líder extraordinario

De 90 a 100 puntos: Es un buen líder

De 70 a 80 puntos: Es regular como líder

De 60 a 70 puntos: Presenta insuficiencias como líder, pero esforzándose puede lograrlo

Menos de 60 puntos: No es un líder

- b) Valore el grado de influencia que las siguientes fuentes de información han tenido para adquirir los conocimientos sobre el tema.

FUENTES DE ARGUMENTACION	Grado de influencia de cada fuente		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico propio.			
Experiencia en la dirección			
Conocimiento de trabajos de autores nacionales.			
Conocimiento de trabajo de autores extranjeros.			
Conocimiento del estado del problema.			
Intuición.			
Total			

Anexo 7

Encuesta para valorar la estrategia de superación propuesta

Distinguido experto:

A partir de su análisis sobre el material adjunto, se solicita que exponga sus criterios acerca de los indicadores que se enumeran lo que resultará de trascendental importancia para la futura implementación de la estrategia de superación profesional para el desarrollo de las habilidades directivas dirigida a los profesores deportivos de los deportes con pelota del municipio de Sancti-Spíritus.

Marque con una (x) según su criterio, sobre la calidad de las dimensiones e indicadores y las acciones diseñadas en la estrategia, atendiendo a la siguiente escala.

Muy adecuado (MA) Bastante adecuado (BA) Adecuado (A) Poco adecuado (PA)

No adecuado (NA).

Emita sus juicios al respecto.

No	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	NA
1	Coherencia de los fundamentos en que se sustenta la estrategia					
2	contribución a la apropiación de conocimientos, actitudes y prácticas para el desarrollo de las habilidades directivas					
3	Componentes estructurales y funcionales y sus interrelaciones					
4	Factibilidad de aplicación					
5	la pertinencia de las etapas y acciones					
6	coherencia con la política del país					

Agradecemos su colaboración.

La Autora.

Observación: Durante la aplicación de este instrumento, se anexa un documento que recogerá la estrategia propuesta y sus fundamentos, el cual facilitará dar respuesta al cuestionario presentado.