

RESUMEN: El trabajo que se presenta se genera por la necesidad de perfeccionar la actividad de dirección en la esfera deportiva, en sus contenidos y las herramientas teórico-prácticas. En cierta medida es un intento más de la instrumentación adecuada de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, que trata de garantizar el desarrollo de los dirigentes deportivos y cumplir con los principios de esta estrategia. Se sustenta en el objetivo de dar respuestas a las exigencias fundamentales para el fortalecimiento de las habilidades directivas de los cuadros y la evaluación del impacto de su preparación a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones inherentes a su cargo; puesto que las condiciones actuales para la dirección carecen en este ámbito de la determinación de la singularidad que encierra la función educativa de esta labor.

Palabras claves: Dirección deportiva; funciones de dirección; principios de dirección; etapas de dirección; proceso de dirección

ETAPAS Y TENDENCIAS ACTUALES DE LA DIRECCIÓN DEPORTIVA: HACIA UN ACERCAMIENTO DE SU FUNCIÓN EDUCATIVA.

***Lic. IGNACIO JULIAN SUAYERO MORALES**

LE TITRE: Étape et tendances aujourd'hui de direction du sport: vers fonction éducative proche.

LE RÉSUMÉ: Le travail présenté est produit par la nécessité de parfaire l'activité de la direction dans la sphère du sport, dans son contenu et les outils théorique pratiques. Dans certaine mesure c'est une intention plus de l'instrumentation appropriée de la Stratégie Nationale de Préparation et Superation des directives de l'État et du Gouvernement et leurs Réservations qu'il essaie de garantir le développement des chefs du sport et accomplir les principes de cette stratégie. Il est soutenu dans l'objectif de réponses donnant aux demandes fondamentales pour l'invigoration des capacités directrices des directives et l'évaluation de l'impact de leur préparation qui commence du résultat de leur travail et l'exécution des fonctions inhérentes à leur place; depuis que les conditions courantes le manque de directives dans cette sphère pour la détermination de la singularité qui contient la fonction pédagogique de ce travail.

Les mots de la clef: L'adresse du sport; les fonctions de l'adresse; adressez des principes; les étapes de l'adresse; le processus de

TITLE: Stage and tendencies today of sport direction: toward nearby educative function.

ABSTRACT: The work presented is generated by the necessity of perfecting the direction activity in the sport sphere, in its contents and the theoretical-practical tools. In certain measure it is an intent more than the appropriate instrumentation of the National Strategy of Preparation and Superation of the directives of the State and of the Government and their Reservations that it tries to guarantee the development of the sport leaders and to fulfill the principles of this strategy. It is sustained in the objective of giving answers to the fundamental demands for the invigoration of the directive abilities of the directives and the evaluation of the impact of their preparation starting from the result of their work and the execution of the inherent functions to their position; since the current conditions the lack of directives in this sphere for the determination of the singularity that contains the educational function of this work.

Key words: Sport address; address functions; address principles; address stages; address process.

* Licenciado en Cultura Física.

ismorales@uho.edu.cu

Profesor Asistente. Docente de la Universidad de Holguín.

Introducción

La dirección, según Alberto Valle¹, **“es una influencia con fines determinados sobre el sistema social y la puesta de éste en consonancia con las leyes que le son inherentes. Significa revelar las tendencias progresivas del desarrollo social, así como, planificar, organizar, regular y controlar su movimiento. La dirección constituye una actividad de tipo social que puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre”**.

El proceso de dirección aplicado a la Cultura Física, tiene la necesidad de adaptarse a las condiciones actuales impuestas por un mundo extremadamente cambiante y complejo si pretende asumir un determinado modelo que le permita solucionar el problema científico planteado o crear un nuevo modelo que tenga en cuenta las relaciones entre el proceso del conocimiento lógico aplicado a la esfera deportiva, por una parte, y el progreso histórico de la sociedad en su conjunto y del pensamiento teórico de la dirección por la otra.

A pesar de que la dirección es ejercida por individuos “altamente capacitados” desde tiempos inmemoriales, no es hasta principios del siglo XX que su pensamiento teórico alcanza el máximo desarrollo general. Lo que explica porque la literatura especializada acerca de la formación y desarrollo (gestión) de los recursos humanos es relativamente reciente y se derivó de lo que hoy se identifica como ciencia de la dirección, surgida en los últimos cien años. Por tanto, y teniendo en cuenta los diversos escritos de pensadores y obras de antiguas civilizaciones, su desarrollo se divide en tres etapas fundamentales.

La *primera etapa* está relacionada con el papel que jugaron Egipto, China, Roma y Grecia como grandes imperios de la antigüedad donde comienzan a revelarse de algún modo determinadas características vinculadas con la objetividad en la dirección, el equilibrio o “justo medio” en el análisis de las diversas situaciones por parte del directivo y la necesidad de que la dirección promueva el “bienestar del pueblo”, lo cual la haría pertinente en términos sociales. La Constitución de Chow (China, 1100 A.C.), los postulados propuestos por Confucio (China, 550 A.C.) y el Diálogo entre Sócrates y Nicomedes (Grecia, 400 A.C.) son ejemplos útiles para demostrar que en la antigüedad se comprendía la importancia del trabajo en grupos y que este asunto debía ser atendido particularmente por la dirección mediante la aplicación de técnicas apropiadas para la dinámica grupal, por sus múltiples ventajas asociadas a la búsqueda de criterios, la facilidad para la ejecución adecuada de las

¹ Valle, A y otros. (2003). El sistema de trabajo del docente y del director. Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto (de igual nombre). Material en soporte magnético. ICCP. Pág. 9.

tareas y la implementación del cambio, una acertada toma de decisiones, la disminución de los riesgos y el ahorro de tiempo. La paradoja consiste en que aún hoy a dicho asunto no se le brinda toda la atención requerida, lo que evidencia el escaso interés relativo por él, aunque se aprecie una avalancha cada vez más creciente de métodos y técnicas para mejorar tales prácticas.

La *segunda etapa* va desde la época medieval hasta la llamada era moderna (1789), donde se destacaron las experiencias de la Iglesia Católica (cuya experiencia hasta nuestros días sirve de material de referencia interesante) y la Escuela Cameralista, así como el pensamiento de Maquiavelo, los escritos de Montesquieu y los anales de la Revolución Francesa con la aparición del Estado de Derecho.

El privilegio de la Iglesia Católica se debe a cuatro razones principales: su gran capacidad de adaptación constante a condiciones disímiles, la forma especial de interpretar y aplicar los conceptos de jerarquía y centralización, la prioridad brindada al adoctrinamiento y la fe, como principios insustituibles de la dirección, y la atención permanente a la superación de su personal y colaboradores.

Los estudios de la Escuela Cameralista, por su parte, constituyen la base del pensamiento científico de la denominada administración pública. La etapa final de su desarrollo como corriente teórica fue pródiga en aportes, destacándose la formación del núcleo de normas internas de la dirección pública, sobre las que el Derecho Administrativo fundamentara muchos de sus estudios.

Una gran influencia en el desarrollo del pensamiento sobre la dirección, principalmente en la denominada administración pública, la ejerció la teoría liberal de los tres poderes, de Ch. L. Montesquieu. Esta teoría, expuesta en su obra “El Espíritu de las Leyes” (1748), señala la posibilidad de consolidar la monarquía constitucional de la burguesía francesa de mediados del siglo XVIII a través del establecimiento de tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. La concepción trilateral del poder mantiene su vigencia hasta nuestros días.

La *tercera etapa* del pensamiento teórico de la dirección se ubica en la era moderna con el surgimiento del capitalismo monopolista a finales del siglo XIX como la empresa que concentra gran parte de la producción, el capital y los beneficios provenientes del trabajo asalariado y la revolución socialista de octubre en Rusia en 1917, en los nombres prominentes de F.W. Taylor (1856-1915), H. Fayol (1841-1925) y V.I. Lenin (1870-1924) cuando comienzan a producirse cambios muy importantes en las fuerzas productivas de la sociedad capitalista que provocan modificaciones en la estructura de su industria.

F.W. Taylor fue el fundador de la llamada Moderna Dirección o Escuela “Clásica”. En el *taylorismo* sobresalen dos fases: la primera se vincula a su obra “Administración de Oficinas”, donde se exponen por primera vez los principios de la racionalización del trabajo basados en los estudios de tiempos y movimientos, y la segunda se sintetiza en su libro “Principios de la Administración Científica”,² en el cual define los principios de la organización industrial, los métodos y tiempo de trabajo, las operaciones y costos, la jefatura, las relaciones con los trabajadores y los salarios. Sus ideas fueron el reflejo del paso de la sociedad a una especie de mecanización de la dirección y a una especialización excesiva del trabajo que eventualmente condujo al desconocimiento de la dignidad y los valores humanos.

H. Fayol, sentó las bases para lo que posteriormente se denominaría en la literatura las *funciones generales de dirección*³ significando ante todo previsión, organización, mando, coordinación y fiscalización. Además, desarrolló la teoría de los principios de dirección, entre los cuales señaló la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando y de dirección, la subordinación de los intereses particulares a los generales, remuneración, centralización, jerarquía, el orden, la equidad, estabilidad del personal, iniciativa y la unión del personal. Este fue su aporte a la construcción de la primera teoría integral sobre la dirección en el nivel de empresa.

Su punto débil estuvo en enfocar los conceptos solamente en el nivel de taller lo que le impidió ver la necesidad de destacar y utilizar los principios de la dirección a todos los niveles y funciones de la empresa. En este sentido, se ignora el factor humano y las motivaciones al concebir al hombre, no como sujeto, sino como “factor de producción” o “máquina con vida” al plantear que el comportamiento de la persona y sus incentivos hacia el trabajo se determinan sólo por motivos económicos, específicamente por el interés material. Es de señalar que aún persiste este concepto.

En el primer tercio del siglo XX tuvo un valor teórico y práctico extraordinario la elaboración de las bases de la dirección socialista por parte de V.I. Lenin, quien, y con el fin de alcanzar el éxito en tareas extraordinarias como la instauración de la base económico material del socialismo, la industrialización del país y la transformación socialista de la agricultura, añadió nuevos requerimientos a dicha rama pues no se limitaba solo a la gerencia empresarial, sino a la preparación de los recursos humanos para la dirección consciente y científica de todos

² Taylor, F.W. (1961). Principios de la administración científica, Herrero Hnos, Sucs., S.A., México.

³ Fayol, H. (1961). Administración industrial y general. Enciclopedia Espasa Calpe, Herrero Hnos, Sucs., México.

los procesos sociales.

Ante el reclamo de las demandas sociales, y de la producción en particular, comienzan a madurar experiencias en la década del 20 al 30, comenzando en universidades de los Estados Unidos los primeros cursos de administración de negocios y las investigaciones dirigidas a como perfeccionar la formación de ejecutivos pues las nuevas condiciones de desarrollo, caracterizado por la celeridad en los cambios de la producción y los servicios, la incorporación masiva a la investigación e innovación tecnológica exigen un personal hábil, con capacidad de adaptarse, con mente flexible y entrenado en formar, a su vez, un nuevo personal para enfrentar mayores niveles de actividad.

La aparición de las concepciones “humanísticas”, a partir de los años 30 del siglo XX, con cierto grado de coherencia y desarrollo obedece al hecho que para finales de la década de los años ‘20 se producen ciertas condiciones a nivel interno y externo del sistema capitalista que se expresaron en las crisis económicas continuas que desembocaron en la gran depresión de 1929 a 1933 y que obligan a cuestionar la pertinencia del *taylorismo* en medio de una aguda rivalidad con el sistema socialista que entonces apuntaba relevantes éxitos en la construcción de una sociedad superior.

El fundador de la Escuela “Humanística” fue Elton Mayo, junto a sus compañeros Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson., cuyo principal postulado afirmaba que la teoría de la dirección debía basarse en los logros de la psicología científica o, lo que es igual, en la atención de los aspectos humanos presentes en la institución; los motivos psicológicos del comportamiento de las personas en su actividad, las relaciones de los grupos, los problemas de conflicto o de colaboración, y el papel de la organización no formal.

La crítica principal a la Escuela “Humanística” se centra en el hecho que tanto en las empresas como en las instituciones de servicios, no se ha llegado a humanizar realmente las condiciones de trabajo en la forma descrita por los seguidores de esta Escuela.

Una de las corrientes teóricas sobre la dirección que ha ejercido mayor influencia en las instituciones modernas es la del enfoque burocrático de la organización sustentada por Max Weber, que se desarrolló en los años 40⁴ del siglo XX y definió claramente las características de la organización burocrática del poder, la administración profesional y el personal de la institución. Este modelo ha sido objeto de muchas críticas, a veces matizadas por los efectos de las malas prácticas de la dirección (reducidas peyorativamente al término de

⁴ Para un estudio más profundo de la obra de Max Weber se recomienda su “Economía y Sociedad” y “Organización Administrativa” de J.M. Piffner y P. Sherwood.

burocratismo).

Después de M. Weber cambió el carácter de los aportes teóricos a la dirección, es decir, escasearon los saltos cualitativos sustanciales en esta esfera sin negar naturalmente el resultado del trabajo de varios autores aunque no llegaran a sentar pautas ni alcanzar méritos sobresalientes para establecer una determinada escuela o corriente teórica por no haber revolucionado de algún modo el pensamiento y la práctica de la dirección.⁵

En el proceso de la dirección existe hoy una cantidad de planteamientos epistemológicos que sugieren la existencia de una creciente actividad científica en este terreno pues las teorías y corrientes predominantes mezclan los aspectos técnicos y sociales, donde estos últimos han reverdecido laureles luego de su época de oro con E. Mayo y su Escuela “Humanística.” Está el caso, por ejemplo, de la teoría de la Excelencia de Tom Peters que durante la década de los ‘80 dominó el espectro de las ideas sobre dirección y lo expresado por el especialista brasileño Idalberto Chiavenato y la investigadora cubana Mayra Noemí Levy, quienes presentan el concepto desde aristas diferentes.

Al definir la dirección, Chiavenato⁶ plantea: **“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados, directamente o indirectamente, con el trabajo”**.

Para Levy⁷ el proceso de gestión de recursos humanos es **“aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes, comprometidos y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización”**.

Como se observa, Levy plantea el énfasis en la idea de que la dirección se compone de procesos flexibles y adaptables, sujetos a un desarrollo dinámico. Chiavenato enfatiza en las

⁵ Son múltiples las aportaciones de Ch. Barnard, P.F. Drucker, E. Dale, H. Simon, A. Sloan, H. Koontz y C. O' Donnell, así como de E. Schein, H. Mintzberg y otros.

⁶ Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de Recursos Humanos. Edición Altos. México.

⁷ Levy, Maira Noemí (1999). El Modelo de Gestión del Personal Docente Universitario. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba.

técnicas que hacen viables dichos procesos. Ambos concuerdan en la necesidad de la adopción de modelos de Administración que se ajusten a las realidades cambiantes de la organización y su entorno. El autor se adscribe al enfoque de la definición de Levy sin dejar de considerar el valor práctico de las técnicas y procedimientos que resulta necesario emplear en la gestión de recursos humanos, de lo cual pudiera ser un ejemplo el propio resultado de esta investigación.

Otra de las características es la referida a que esta se basa en el establecimiento de políticas, es decir, en “**reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados (...) son guías para la acción. Sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia**”.⁸ Estas políticas tendrán las características siguientes:

- Estabilidad: está dada por el suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones reiteradas.
- Consistencia: es el fundamento sólido de su aplicación.
- Flexibilidad: es la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando y cuantas sean necesarias en su ejecución.
- Generalidad: es la posibilidad real de aplicación global para la toda la organización.
- Claridad y simplicidad: se traduce en la posibilidad de su comprensión cabal por todos los miembros de la organización.
- Eficacia: es el cumplimiento estricto de todo lo regulado o establecido para alcanzar un fin.
- Eficiencia: al garantizar, con calidad, la realización de todas las actividades, acciones, tareas o misiones planificadas.
- Sostenibilidad: a través de un uso planificado, adecuado y racional de los recursos profesionales y materiales existentes en la organización y que son necesarios emplear en la realización de las actividades planificadas.

⁸ Ídem al anterior.

- Sustentabilidad: es la capacidad o posibilidad que tiene el sistema de continuar o mantener la actividad que realiza (la prestación de servicios o la producción de bienes de consumo en cualquiera de sus manifestaciones) en un largo periodo de tiempo, aún en condiciones adversas.

De forma general, en las definiciones de dirección, administración o gestión de los recursos humanos que aparecen en la bibliografía revisada, se identifican como rasgos comunes los siguientes:

- constituye un sistema de influencias consciente y organizado,
- el funcionamiento de su estructura está encaminado al logro de objetivos racionales que persiguen un fin concreto,
- su carácter de sistema implica la existencia de subsistemas: de planificación, organización, de dirección y de control del grupo social,
- implica la coexistencia del sujeto de dirección y del objeto de dirección,
- implica la orientación y coordinación de las acciones individuales,
- el establecimiento de políticas relacionadas con la superación y el desarrollo de los recursos humanos.

Como se puede apreciar, el contenido de los criterios y propuestas reflejadas se orientan hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección con una nueva visión de su figura a tono con el rol que le corresponde en la actualidad. Ruiz Ruiz⁹, así lo refleja cuando señala (...) ***“en el futuro próximo se vislumbra una nota común en casi todos los países: su mayor profesionalidad. La evolución del perfil de los directores ha oscilado desde funciones exclusivamente pedagógicas hasta otras más relacionadas con la gestión, administración y hasta marketing, que en este momento se va imponiendo con las mayores exigencias de la sociedad”***.

A tono con este criterio existen ejemplos concretos del establecimiento de leyes cuyo contenido se orienta al perfeccionamiento del proceso de dirección y se adoptan los principios que rigen el cambio que caracterizan de manera precisa la dirección científica y constituyen las líneas directrices que permiten abordar el perfeccionamiento de la dirección. Estos principios, adaptados a la cultura física, son:

⁹ Ruiz Ruiz, José María (1994). La formación del directivo desde la Universidad. Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, España.

- Principio de la unidad de la centralización y descentralización que se expresa en la necesidad del equilibrio entre los objetivos que la institución se propone alcanzar en cada etapa de trabajo y los objetivos de cada deporte, categoría y atleta para lograr la unidad en las acciones que se realizan y que las decisiones adoptadas se produzcan en el nivel de dirección correspondiente bajo las condiciones de la discusión colectiva.
- Principio del aumento de la participación activa y democrática, que expresa la necesidad de que los procesos que se realizan propicien que todos los miembros de la comunidad deportiva expresen sus opiniones e iniciativas a partir de la creación de espacios de participación donde todos tengan la posibilidad de realizar valoraciones críticas sobre lo que hacen y sobre lo que hacen los demás, favoreciendo con esto la implicación, el desarrollo de la responsabilidad individual en la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas que se presentan en la práctica, las potencialidades reales de los sujetos y la detección, por parte de quienes dirigen, de las potencialidades de aquellos que pueden constituirse como impulsores de las transformaciones en la institución deportiva.
- Principio de la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa. Este principio define la necesidad de que se tengan en cuenta las particularidades de cada sujeto y de los grupos de sujetos que participan en la institución, ya sean como usuarios o como prestadores del servicio, los niveles de desarrollo que estos han alcanzado con su participación y lo que pueden lograr en la próxima etapa de trabajo sin desconocer los objetivos comunes que todos deben lograr como expresión de la unidad del sistema.
- Principio del eslabón fundamental que establece la necesidad de que el trabajo en la institución deportiva se base en prioridades u objetivos fundamentales que deben lograrse en cada etapa de trabajo, como expresión de los principales problemas que deben ser resueltos de manera que estos definan las direcciones principales de trabajo de las personas.

En las experiencias que refleja la literatura revisada se aprecia una prevalencia a la ejecución de la superación de los directivos, proceso que tiene un contenido más técnico, práctico y eventual, más que a su formación, a través de acciones aisladas de corta duración (fundamentalmente cursos, talleres, cursillos, seminarios) que no garantizan con un enfoque sistémico, e integral la formación anticipada para el ejercicio de este cargo. Sólo se encuentra una propuesta que intenta la organización de este proceso con una mayor

coherencia e integralidad en el trabajo de Serafín Antúnez¹⁰ en el que se plantean y caracterizan tres tipos o niveles de formación del director escolar con una precisión de los objetivos correspondientes a cada uno: formación inicial, durante el acceso a la función directiva y formación permanente.

En Cuba , la concreción del importante rol social atribuido a las escuelas deportivas está relacionado con la efectiva gestión de los responsabilizados con el proceso de dirección en estas instituciones, particularmente, la del director, hecho que se refleja en la definición más actualizada del Ministerio de Educación donde se señala: ” ***El director es el representante del Ministerio de Educación en el centro docente y su función es la de ejercer la autoridad en los aspectos políticos, técnicos y administrativos de la docencia, así como dirigir, conducir, supervisar, controlar y evaluar la actuación del personal docente y administrativo y las actividades del desarrollo del proceso docente educativo y toda la vida escolar del centro***”.¹¹

El autor cubano Roberto Manzano¹² en su artículo: la figura central del trabajo de Dirección Escolar: El director aborda el rol protagónico del director de un centro docente y agrupa las exigencias que debe cumplir en dos grandes aristas: las cualidades ética-personales y las características organizativo-profesionales. Dentro de la primera destaca el enfoque humanista de la dirección, la firmeza de principios, el respeto a la legalidad, la actitud flexible e intransigente y el establecimiento de relaciones sobre la base de la honestidad, la laboriosidad, la modestia, la sencillez, la accesibilidad y la perseverancia, y entre las características organizativas-profesionales se relaciona el conjunto de conocimientos actualizados sobre Pedagogía, Psicología, Sociología, Metodología, Higiene Escolar y Dirección Escolar que, asociadas a las competencias profesionales, hacen posible dar un enfoque científico a la actividad directiva, significando además, las capacidades para proyectar su labor, organizar el trabajo, dar órdenes, controlar, generalizar experiencias de avanzada y analizar las clases u otras actividades metodológicas.

¹⁰ Antunez, Serafín (1993). Claves para la organización de centros escolares. Ed. HORSORI, (Instituto de Ciencias de la Educación (ICE), Universidad de Barcelona). España.

¹¹ Carta Circular 17 de 2002 del Ministro de Educación de la República de Cuba. Ciudad de La Habana, diciembre de 2002.

¹² Manzano Guzmán, Roberto (2000). La figura central del trabajo de dirección: El Director. (Material Mimeografiado). La Habana, Cuba.

Manzano, establece como expectativas de trabajo de un director, las relacionadas con: el trabajo en la educación patriótica y moral, el trabajo científico- pedagógico y metodológico, el trabajo con la familia y la comunidad y como formador de cuadros.

Un significativo aporte a la teoría de la dirección en Cuba es el modelo de profesionalidad del director de centro docente que define Pedro Valiente Sandó¹³ en su tesis de maestría, perfeccionado y adaptado en su tesis doctoral, en el que establece las siguientes competencias para el ejercicio de este cargo:

- Competencia Político-Ideológica: las competencias en esta dimensión están relacionadas con la identificación y compromiso del dirigente con la filosofía y las políticas que sustentan el sistema educativo, así como los conocimientos para dirigir el trabajo en esta esfera de actuación.
- Competencia Técnico-Profesional: Esta dimensión se refiere a las actitudes para el desempeño en el proceso de dirección, a la eficiencia en los conocimientos, hábitos y habilidades que requiere el cargo.
- Competencia para ejercer el Liderazgo: Agrupa las competencias que necesita el director para interactuar con los sujetos en su actividad de dirección y conducirlos, con alto grado de compromiso y motivación al alcance de los objetivos de la institución.

El Ministerio de Educación en nuestro país, dentro de las acciones desarrolladas para orientar y perfeccionar la actividad del director de centro docente, define los contenidos básicos de la labor del director y establece, de forma general, la preparación previa para el cargo, aspectos esenciales de la organización escolar, el sistema de trabajo de la escuela, el trabajo metodológico, atención al funcionamiento de las organizaciones y el control de los recursos materiales y financieros que, por el nivel de actualidad y la funcionalidad de estos contenidos, se constituyen en referentes teóricos para el diseño de la concepción integradora para favorecer la educación en valores en el proceso de dirección de la Cultura Física.

Conclusiones

Los procesos de dirección, dirección educativa y dirección deportiva han sido profundamente abordados en investigaciones realizadas por autores cubanos a fin de su continuo

¹³ Valiente Sandó, Pedro (2001). Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba.

perfeccionamiento. Sin embargo, aún falta por esclarecer la función educativa que subyace en la dirección ya que esta, al estar dirigida al componente humano, tiene que establecer los mecanismos adecuados para lograr cohesionar los esfuerzos grupales en el cumplimiento de un objetivo predeterminado y, sin embargo, siempre se aborda hacia la organización, la planificación, la ejecución y el control de las actividades planificadas como parte de la cultura organizacional.

Bibliografía consultada

1. Addine, Fátima y otros. (2003). Principios de la dirección del proceso pedagógico. En: Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. P 80 -101.
2. Antunez, Serafín (1993). Claves para la organización de centros escolares. Ed. HORSORI, (Instituto de Ciencias de la Educación (ICE), Universidad de Barcelona). España.
3. Carta Circular 17 de 2002 del Ministro de Educación de la República de Cuba. Ciudad de La Habana, diciembre de 2002.
4. Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de Recursos Humanos. Edición Altos. México.
5. Fayol, H. (1961). Administración industrial y general. Enciclopedia Espasa Calpe, Herrero Hnos, Sucs., México.
6. Gómez, G. (1995). Dirigir es educar: El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos humanos, Mc Grau Hill, Madrid. España.
7. Levy, Maira Noemí (1999). El Modelo de Gestión del Personal Docente Universitario. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba.
8. Manzano Guzmán, Roberto (2000). La figura central del trabajo de dirección: El Director. (Material Mimeografiado). La Habana, Cuba.
9. Margulles, N. (1999). Cambio organizacional. Editorial Trillas. México.
10. Márquez Rodríguez, Aleyda (2005): Aproximación a la excelencia: métodos y competencias. Curso pre evento Congreso Internacional Pedagogía 2005, Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba.

11. Navas, M. (1994). La administración y supervisión de la educación. Editorial Ro-Mayor. La Paz. Bolivia.
12. Ruiz Ruiz, José María (1994). La formación del directivo desde la Universidad. Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, España.
13. Taylor, F.W. (1961). Principios de la administración científica, Herrero Hnos, Sucs., S.A., México.
14. Valiente Sandó, Pedro (2001). Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba.
15. Valle, A y otros. (2003). El sistema de trabajo del docente y del director. Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto (de igual nombre). Material en soporte magnético. ICCP. Pág. 9.
16. Zaldívar Cordón, Guillermina (1999) Hacia una actitud responsable de los profesionales de Cultura Física. ISCF. Facultad. Pinar del Río.
17. Zaldívar Cordón, Guillermina (2004) ¿Cómo queremos que actúen los profesionales de la Cultura Física? Revista electrónica Deporvida. ISCF: Holguín.

Forma correcta de citar este artículo:

Suayero Morales, I. J. (2017) Etapas y tendencias actuales de la dirección deportiva: hacia un acercamiento de su función educativa. REEA, Vol. 1, No. 1. Pp. 347-359 <http://www.eumed.net/rev/reea>