

Habilidades directivas en el cuerpo técnico de las selecciones nacionales de balonmano de Cuba: una exploración inicial

Managerial skills in the coaching staff of Cuba's national handball teams: an initial exploration

Habilidades gerenciais na comissão técnica das seleções cubanas de handebol: uma exploração inicial

Lic.Niurkis Mora Arias

<http://orcid.org/0009-0003-8884-3300>

Escuela Superior de Formación de Atletas de Alto Rendimiento "Cerro Pelado". La Habana, Cuba

Dr. C. Tania Ivette Hernández Echevarría

<https://orcid.org/0000-0002-0732-3721>

Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo" La Habana, Cuba

Dr. C. Antonio Eduardo Becali Garrido

<http://orcid.org/0000-0003-3179-9022>

Escuela Superior de Formación de Atletas de Alto Rendimiento "Cerro Pelado". La Habana, Cuba

email: lamuchisantiago@gmail.com

Como citar este artículo: Mora Arias, N., Hernández Echevarría, T. y Becali Garrido, A. (2025). Habilidades directivas en el cuerpo técnico de las selecciones nacionales de balonmano de Cuba: una exploración inicial. *Arrancada*, 25(2), 72-82. <https://arrancada.cuaje.edu.cu>

RESUMEN

El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se exige saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo que se dirige. Este artículo forma parte de una investigación de maestría en curso y surge por la necesidad de desarrollar habilidades de dirección para un desempeño exitoso de los profesionales que deben dirigir procesos para la alta competencia. La investigación tiene como objetivo final elaborar un sistema de acciones para poner en práctica las habilidades directivas por el cuerpo técnico de las Selecciones Nacionales de Balonmano de Cuba y en el presente artículo se explora esta situación en los referidos equipos. Se utilizará como muestra el cuerpo técnico de las selecciones nacionales de Balonmano de Cuba. Se emplearán métodos de investigación como la encuesta; así como el método analítico-sintético. Además la información obtenida en la

práctica se integrará mediante la triangulación metodológica. Se analizan las esferas de actuación de los directivos y las habilidades principales que se necesitan en cada una, el porqué de cada una de ellas. Finalmente se presentan criterios y experiencias de cómo se desarrollan y utilizan las habilidades directivas por parte de las direcciones técnicas de los equipos.

Palabras clave: habilidades directivas, dirección de equipos, cuerpo técnico, sistema de habilidades

ABSTRACT

The art of managing or leading requires technical knowledge about the area to be managed, it is necessary to know how to do it, and this requires interpersonal skills and abilities to motivate, lead, guide, influence and persuade the team being managed. This article is part of a master's research in progress and arises from the need to develop management skills for the successful performance of professionals who must manage processes for high competence. The final objective of the research is to elaborate a system of actions to put managerial skills into practice by the coaching staff of the Cuban National Handball Teams and this article explores this situation in the aforementioned teams. The coaching staff of the Cuban national handball teams will be used as a sample. Research methods such as the survey will be used, as well as the analytical-synthetic method. In addition, the information obtained in practice will be integrated by means of methodological triangulation. The spheres of action of managers and the main skills needed in each one are analysed, as well as the reasons for each one of them. Finally, criteria and experiences of how managerial skills are developed and used by the technical management of teams are presented.

Keywords: managerial skills, team management, coaching staff, skills system.

RESUMO

A arte de dirigir ou liderar exige conhecimento técnico da área que se pretende gerir, exige saber como fazer, e isso exige habilidades e competências interpessoais para conseguir motivar, liderar, guiar, influenciar e persuadir a equipe que se gerencia. Este artigo faz parte de um projeto de pesquisa de mestrado em andamento e surge da necessidade de desenvolver competências de gestão para um desempenho de sucesso entre profissionais que devem liderar processos altamente competitivos. O objetivo final da pesquisa é desenvolver um sistema de ações para implementar habilidades gerenciais pela comissão técnica das Seleções Cubanas de Handebol. Este artigo explora essa situação nas equipes mencionadas. A comissão técnica das seleções cubanas de handebol será usada como amostra. Serão utilizados métodos de pesquisa como questionários; bem como o método analítico-sintético. Além disso, as informações obtidas na prática serão integradas por meio de triangulação metodológica. São analisadas as áreas de atuação dos gestores e as principais competências necessárias em cada uma delas, bem como as justificativas para cada uma delas. Por fim, são apresentados critérios e experiências sobre como as competências de gestão são desenvolvidas e utilizadas pelos diretores técnicos das equipes.

Palavras-chave: competências de gestão, gestão de equipas, equipa técnica, sistema de competências.

Recibido: Marzo/25

Aceptado: Abril/25

INTRODUCCIÓN

El término habilidades directivas adquiere cada vez más importancia por sus facilidades para el desarrollo profesional de los directivos, considerándose estas como la adquisición de elementos diferenciadores aplicables a cualquier esfera del conocimiento. Para el caso puntual de las habilidades directivas no es suficiente con aprender contenidos teóricos de los libros de administración ya que las habilidades directivas esenciales deben ser sustentadas con metodologías para su puesta en práctica. La metodología debe ser flexible para que pueda ser contextualizada e implementada en otras esferas. Las habilidades directivas esenciales están determinadas por el propio cúmulo de experiencias propias en acción y alcanzar resultados favorables. Su importancia estriba, principalmente, en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos.

Como se expresó en el resumen, el arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir

al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr una dirección exitosa: saber, saber ser y saber hacer.

Según estudiosos, la habilidad supone conocimientos sobre procesos, conceptos, técnicas sus interrelaciones, la posibilidad de aplicar las mismas de manera efectiva, en las circunstancias que resulte necesario, y su conversión en métodos de trabajo y de comportamiento habituales. Para identificar las habilidades que necesitan los directivos para un trabajo efectivo pueden utilizarse tres fuentes:

- Precisar lo que hacen los directivos y, a partir de ahí, determinar lo que necesitan para hacerlo mejor.
- Consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estos temas (investigadores, profesores, consultores).
- Preguntarle directamente a los directivos lo que ellos piensan sobre esto.

En lo que se refiere a lo que hacen los directivos, si se parte del enfoque funcional tradicional, sería conveniente plantear que es necesario desarrollar en los directivos habilidades para aplicar los conceptos, procesos, y técnicas que posibiliten la ejecución efectiva de las funciones de: planificación, organización, dirección y control, que en la práctica es lo que han constituido los contenidos principales de los cursos de administración desde hace años y sobre lo que han planteado muchas críticas y cuestionamientos de diferentes especialistas.

Si se toma el “enfoque de roles” y se utiliza el trabajo de Mintzberg (2007), como orientación, resultaría necesario desarrollar habilidades para: la realización de comunicaciones interpersonales efectivas (para los roles de monitor, diseminador, y vocero); motivar e influir sobre las personas (para los roles de representante, líder y enlace); desarrollar la creatividad (para el rol de emprendedor-empresario); identificar y resolver problemas, negociar con efectividad, y la toma de decisiones (para los tres roles homónimos); y la administración efectiva de su tiempo.

Al respecto, Mintzberg plantea que “... quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo...” Además, Mintzberg en este trabajo, recomienda que los directivos atiendan el “dilema de la delegación”, la utilización efectiva de los analistas (staff), por lo que a las anteriores habría que adicionar: delegación, desarrollo y trabajo en equipo.

Desde la óptica de los deportes colectivos y según criterios obtenidos, como fuente viva de la comunicación interpersonal, a partir de estudios investigativos con directores técnicos de experiencia, se coincide en que en todo grupo humano tiene que haber alguien que establezca las metas comunes, indique el camino y los métodos que deben seguirse, marque los roles correspondientes a cada uno de los integrantes del colectivo, active emocionalmente a los deportistas para que cumplan con las metas prefijadas y eliminen los posibles problemas que puedan surgir.

Específicamente en el Balonmano el entrenador actual debe poseer ciertas habilidades directivas, de gestión y de relación entre sus jugadores, directivos y medios de comunicación. Estos le posibilitarán, incluso, profundizar en la selección de talentos para la obtención de resultados deportivos superiores.

El Balonmano cubano no está exento de la necesidad del desarrollo de habilidades directivas por parte del cuerpo técnico. Por lo que esta condición requirió de una exploración inicial, como punto de partida para la presente investigación.

Se aplicó una encuesta, al cuerpo técnico del Balonmano Cubano de Alto Rendimiento, validada por Lewis (2016). En un posterior análisis se detectó que a pesar de conocer que

son importantes las habilidades directivas para el buen desempeño del proceso de dirección, aún persisten insuficiencias con respecto a: desconocimiento sobre las habilidades directivas; incoherencias en las funciones directivas que realizan; no se capacitan en aspectos de dirección para el desarrollo de las acciones dentro del equipo y consideran que todas las habilidades directivas son importantes pero no las pueden identificar.

De esta situación problemática se deriva el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir al desarrollo de habilidades directivas en el cuerpo técnico de las Selecciones Nacionales de Balonmano de Cuba?

Es por ello que la presente investigación se propone como objetivo general: Elaborar un sistema de acciones para poner en práctica las habilidades directivas por el cuerpo técnico de las Selecciones Nacionales de Balonmano de Cuba.

Consideraciones generales sobre habilidades directivas

Los avances de la ciencia y su impacto en el mundo, a través de la tecnología, influyen de manera decisiva en los cambios que se pueden dar en una esfera. A nivel mundial, las organizaciones han transitado por crisis que han inspirado el cambio para adaptarse a una situación compleja y en constante movimiento, sin embargo, esto requiere personas con las habilidades correctas para entender el contexto y conducir a otros a nuevas formas de avanzar en el mundo organizacional.

De esta forma, las habilidades directivas son entendidas como las capacidades que debe desarrollar cualquier persona que integra una organización. Estas competencias impulsarán la creatividad para mejorar la forma en que se encaran los desafíos en el campo profesional.

Guadarrama (2023), en su trabajo sobre Apuntes de la Unidad de Aprendizaje Habilidades Directivas, obtuvo como resultado que las habilidades directivas se refieren a la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje para producir resultados previstos con certeza y mínimo gasto de tiempo y recursos, con el máximo de seguridad.

Sumado a este resultado se expone en el análisis para el desarrollo de esta investigación diferentes conceptos sobre habilidades directivas, según diferentes autores.

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo, ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Al tema se le han dedicado numerosos trabajos e investigaciones, como es el caso de Pérez-Bengochea (2008) que refiere: “El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función”. Si cada directivo estuviera consciente de su propio estilo y de cómo este impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios (a veces imposibles de lograr) para adecuarse al ambiente en el que se encuentra.

En este sentido cabe acotar que el mejor estilo es el que funciona, y en tiempos de transformación como los que vive nuestro país, se convierte en importante identificar la combinación de estilo de dirección con el tipo de organización, que dará como resultado el éxito.

Hernández (2015), señala que el directivo, en su rol de producir, busca obtener resultados iguales o mejores que los que se logran en otras organizaciones y asegura:

Ser un directivo productivo y tener habilidades técnicas no garantiza el logro de resultados cuando trabaja con grupos. Los directivos de hoy, deben ser capaces de administrar a las personas con las que trabajan y ver que también produzcan resultados, por ello se hace imprescindible programar, organizar y controlar, deben ser capaces de modificar los objetivos organizacionales

con enfoques prospectivos. (Hernández, 2015, p.3).

Esto implica, no sólo la planeación y la ejecución de los planes existentes, sino ejercer la capacidad de la innovación para crear y establecer nuevas acciones que conviertan las amenazas del medio, en oportunidades de crecimiento y desarrollo. Prevenir no es solo concebir estrategias a diferentes plazos y la implicación de los actores para su ejecución. (Cudeiro et al.,2023)

Para alcanzar la eficiencia organizacional, el directivo debe desempeñar en forma adecuada cada uno de los papeles anteriormente señalados, el desarrollo de las habilidades directivas y humanas es de vital importancia para el directivo de nuestros días, que deben convertirse en sujetos capaces de influir en la conducta de los individuos con los que se trabaja para el logro de los objetivos y metas de la organización.

Whetten & Cameron (2016) consideran que, cuando se hace referencia a las habilidades directivas se está hablando de la capacidad de poder transformar los problemas en oportunidades y ese, precisamente, es uno de los retos de un directivo.

Arias, Gonzalez-Marin y Garcés (2022), aseguran que a nivel personal, las habilidades directivas son:

(...) cualidades como la autoconciencia, la gestión del estrés, la búsqueda de soluciones creativas y la innovación. Aunque habilidades especializadas como el liderazgo, la construcción de equipos, la motivación, el coaching y los rasgos de personalidad pueden desarrollarse a través de la capacitación, la experiencia y la madurez, lo que implica cambios organizativos para adaptarse a los estándares de rendimiento internacionales (p.7).

A criterio de la autora de esta investigación, en la esfera del deporte de alto rendimiento, los atletas, que en su mayoría son estudiantes, en los diferentes modelos de enseñanza, reciben toda la influencia instructiva de desarrollo humano y educativa, conlleva a que los funcionarios y directivos posean un alto nivel de capacidad de poder transformar los problemas de sus alumnos en oportunidades desde la autoconciencia, la gestión del estrés, la búsqueda de soluciones creativas y la innovación.

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, a criterio de Madrigal (2015), son la comunicación; saber 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, y trabajar en equipo y ser asertivo.

Según Guadarrama (2023), las habilidades no son dones concebidos desde el nacimiento, son cualidades que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquier persona.

Hoy resulta muy necesario que se tenga un profesor deportivo que sea proactivo; o sea, 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.

A partir de las referencias anteriores, esta novel autora asume el concepto de habilidades directivas, como la capacidad que debe adquirir todo directivo para poder transformar los problemas en oportunidades a través de la potenciación de las cualidades como la autoconciencia, la gestión del estrés, la búsqueda de soluciones creativas y la innovación.

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

Al respecto Guadarrama (2023), establece con base en Whetten y Cameron (2016) las

siguientes habilidades directivas:

- Técnicas: Desarrollar tareas específicas.
- Interpersonales: Habilidad de trabajar en grupo e inteligencia emocional.
- Sociales: Las acciones propias con los demás, intercambio y convivencia humana.
- Académicas: Capacidad de análisis, comparación, evaluación, juicio o crítica.
- De innovación: Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
- Prácticas: Aplicación, empleo e implementación (hábito).
- Físicas: Auto eficiencia, flexibilidad y salud.
- De pensamiento: Aprender a pensar y generar conocimiento.
- De liderazgo: Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
- Empresariales: Empezar una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

A juicio de la autora, las habilidades descritas refieren un conjunto de capacidades que se requieren en cualquier ámbito laboral, en la actualidad. Como se ha demostrado, no se nace con las habilidades, el desafío de quienes dirigen está en desarrollarlas para mejorar a nivel personal, de equipo y organizacional. Es un hecho que estas capacidades ayudan a cualquier individuo a mejorar en el desempeño de sus funciones en el campo profesional.

En tal sentido el modelo de habilidades directivas es un enfoque que se utiliza para clasificar el tipo de habilidades esenciales para las personas que pretenden dirigir una organización. Esto es con la finalidad de dar a conocer cómo desarrollar a profundidad las competencias necesarias y su utilidad en el contexto organizativo.

Importancia de las habilidades directivas en el proceso de entrenamiento del Balonmano

El balonmano, teniendo en cuenta la experiencia personal de una de las autoras, como atleta de alto rendimiento, es un deporte que solicita la toma de decisión, con comportamientos tácticos e interacciones entre jugadores, con cambios situacionales complejos que requieren una autoorganización de procedimientos tácticos, es decir, una práctica competitiva de organización compleja. Por lo que el alto nivel de conocimiento que los entrenadores adquieren, a lo largo de sus carreras profesionales es esencial para facilitar la compleja tarea de construir el modelo de juego.

Mendes *et al.* (2021) afirma que la construcción de un modelo de juego es una tarea muy compleja que debe ser construida con conceptos de entrenamiento de largo plazo. La multiplicidad de acciones en las fases de ataque y defensa y las diferentes formas de conductas tácticas individuales, grupales y colectivas requeridas durante el juego solicitan de estructuración del proceso de entrenamiento. En este contexto, los entrenadores más efectivos en la práctica competitiva de élite dominan un alto nivel de conocimiento profesional, interpersonal e intrapersonal, convirtiéndose en el principal responsable del éxito del proceso de entrenamiento.

Resulta fundamental, potenciar y desarrollar habilidades directivas en el cuerpo técnico y de dirección de este deporte para así, poder tomar buenas decisiones a nivel de dirección técnico-táctico, y sobre todo liderar el equipo para poder lograr un trabajo eficiente, consiguiendo la rentabilidad y lograr mantenerse en la élite del deporte mundial en un entorno competitivo. En ese sentido, las habilidades primordiales que debe poseer un directivo son; liderazgo, comunicación eficaz, toma de decisiones, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional, entre otras.

MUESTRA Y METODOLOGÍA

El artículo forma parte de una investigación de maestría en curso. Se parte de una población de 21 atletas que son miembros de la selección nacional de Balonmano de Cuba y el colectivo de entrenadores. La muestra intencional queda conformada por seis (100%) entrenadores de las selecciones nacionales de Balonmano femenino y masculino y las 7 jugadoras femeninas regulares que representa el 33,3 %. Se realiza este estudio exploratorio con el empleo de métodos teóricos y empíricos de investigación. La encuesta fue aplicada a los directivos que condujeron a conocer el nivel de conocimiento que tienen sobre las habilidades directivas que aplican en su proceso de dirección. La revisión documental comprendió el estudio de documentos de autores clásicos de la teoría de la administración, así como la el estudio de habilidades directivas en el deporte en artículos, libros, entre otro complementándose con la aplicación del método de análisis y síntesis.

La temporalidad está dada por el semestre comprendido entre enero a junio del presente año 2024.

RESULTADOS

En este apartado se exponen los resultados de la investigación con sus respectivos análisis e interpretación, obtenidos con la aplicación de una encuesta como instrumento de recolección de datos. Como se reseñó en el apartado anterior se les aplicó a los 6 técnicos (3 del equipo femenino y 3 del equipo masculino). A continuación se muestran los resultados con el empleo de tablas y gráficos con el empleo de la distribución empírica de frecuencias.

Cuando se analiza la tabla 1 se puede observar los criterios con respecto a las cuatro funciones que deben realizar como directivos.

Tabla 1. Funciones que deben realizar como directivos durante la preparación del equipo

RESPUESTA N° 1	Frecuencia	Porcentaje
Planificar	0	0
Orientar	5	83,3
Controlar	4	66,6
Organizar	0	0
Desarrollar aspectos técnico-tácticos	6	100
Evaluar	5	83,3
Incentivar	1	16,6
Gestionar	2	33,3
Delegar	1	16,6

Los resultados muestran que los entrenadores no reconocen la acción de planificar el entrenamiento como una función vital como directivos durante la preparación del equipo, de igual manera ocurre con la organización pasando por alto la asignación de roles dentro del equipo de balonmano. Sin embargo asumen la orientación y la evaluación con importancia sobrada para la concreción de los resultados en competencias nacionales, así lo manifiesta el 83,3 % de los entrenadores de la muestra. Nótese que el 100 % prioriza el desarrollo de aspectos técnico-tácticos y tan solo el 33,3 % gestiona para cumplimentar las condiciones de entrenamiento para lograr este desarrollo que manifiestan lo que entra en contradicción. Poca importancia le dan a la delegación de autoridad por lo que existe un alto grado de dependencia en la toma de decisiones y en la eficiencia de las tareas que se propone el equipo técnico.

La tabla 2 recoge las habilidades directivas que consideran esenciales en las tareas que desempeñan dentro del equipo como entrenadores y la frecuencia de ocurrencia con respecto a

las habilidades enunciadas.

Tabla 2. Habilidades directivas que consideran esenciales en las tareas que desempeñan

RESPUESTA N° 2	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	4	66,6
Comunicación	5	83,3
Toma de decisiones	3	50
Solución de conflictos	3	50
Gestión del tiempo	2	33,3
Trabajo en equipo	6	100
Empatía	1	16,6

En la tabla anterior se aprecia que dentro de las habilidades directivas que consideran esenciales en las tareas que desempeñan, se encuentra la comunicación y el liderazgo, sin embargo el cuerpo de dirección encuestado no le dan la debida importancia a la empatía como una habilidad que permita ponerse en el lugar de otro miembro del equipo (atleta o entrenador) para comprender el estado emocional existente y lograr el clima necesario con vista a las competencias. Entre otras habilidades mencionadas se encuentran las relacionadas con la gestión del tiempo, la toma de decisiones y la solución de conflictos. El 100% de la muestra, reconoce que el trabajo en equipo es una habilidad directiva para trabajar en el deporte de alto rendimiento y más aún cuando se trata de una disciplina deportiva como el Balonmano.

Al enunciar las habilidades directivas que tienen que trabajarse más para lograr resultados deportivos, se puede apreciar mediante los datos que encierra la tabla 3 a continuación que existe dispersión en las respuestas.

Tabla 3. Habilidades directivas que tienen que trabajarse más para lograr resultados deportivos en el Balonmano

RESPUESTA N° 3	Frecuencia	Porcentaje
Autocontrol	1	16,6
Autoconocimiento	5	83,3
Autoconfianza	4	66,6
Gestión de proyectos	4	66,6
Toma de decisiones	3	50
Comunicación	6	100
Prevenir cambios	2	33,3
Conocimientos técnicos	6	100
Inteligencia	1	16,6
Trabajo en equipo	6	100
Tomar decisiones	3	50
Diseñar estrategias	1	16,6

Consideran, y es real, que los conocimientos técnicos son esenciales sin embargo esta no constituye una habilidad directiva. De igual forma sucede con la gestión de proyecto con un 66,6 % de representatividad. Satisfactoriamente, reconocen la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo. Se nota que muestran resistencia al cambio y no reconocen el autocontrol como una habilidad directiva para obtener los resultados que se desean puesto que solo uno de los seis entrenadores encuestados la refleja.

La quinta pregunta de la encuesta enfatizaba sobre las cinco habilidades directivas que consideran más importantes los encuestados para su desempeño en el equipo de balonmano,

al respecto declaran que todas tienen un papel fundamental dentro de la dirección y tienen relaciones, y exponen como habilidades, la capacidad de liderazgo, toma de decisiones y los conocimientos técnicos, el trabajo en equipo, la gestión de proyectos, el autoconocimiento y la comunicación.

Por último, se les pregunto sobre cinco habilidades directivas que consideren menos importantes, el 50 % consideran que las habilidades se relacionan entre sí y son importantes pero no declaran las menos importantes y el otro 50 %, menciona algunos factores como habilidades directivas entre los que se encuentran la curiosidad, resiliencia, gestión del estrés, memoria y orientación.

DISCUSIÓN

Las funciones del director deportivo permiten gestionar y planificar los objetivos de la entidad o equipo. Así pues, las tareas de estos profesionales, especializados en el campo de las ciencias del deporte, facilitan el funcionamiento eficiente del área deportiva de cualquier empresa o institución del sector (FC Barcelona Noticias, 2021).

Al realizar el análisis de las investigaciones anteriores, así como de las conceptualizaciones aportadas por diversos autores sobre la clasificación de la habilidad directiva, la autora asume y concuerda con los criterios planteados, pero se inclina por considerar la clasificación realizada por Guadarrama (2023), teniendo en cuenta que uno de los aspectos fundamentales de la dirección del proceso de entrenamiento deportivo lo constituye la planificación como habilidad primordial que le permite al entrenador ordenar las diversas tareas y actividades de la preparación del atleta.

Por lo planteado se asume que el director deportivo se rodea de otros profesionales, tiene que trabajar en equipo. En el área de su competencia puede contar con asistentes y otro personal, que le ayudan a planificar el desempeño de la actividad del equipo a lo largo de cada temporada.

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación, por orden jerárquico las funciones principales definidas por el colectivo técnico de las selecciones de Balonmano de Cuba serían: controlar, orientar, desarrollar, evaluar, incentivar, gestionar y delegar. Pero no se hace referencia a la planificación como una de las funciones clave para la programación de las distintas actividades, entrenamientos y competiciones, hasta la dirección, control y supervisión de los distintos eventos deportivos. Se aprecia un desconocimiento sobre la necesidad de trabajar las habilidades directivas y conocer los grupos de habilidades que existen así como la importancia y lo que representa para un entrenador deportivo hacer uso de ellas para su desempeño con enfoque en el resultado deportivo.

Estas son habilidades que como sistema se deben trabajar desde la elaboración del plan de entrenamiento con enfoque en las competencias y teniendo en cuenta las características particularidades de cada atleta para trazar acciones con bases sólidas que posibiliten un estado emocional, anímico y técnico superior.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación mostraron las carencias y limitaciones en la dirección técnica de las selecciones nacionales de Balonmano en Cuba, en cuanto a la falta de claridad en las funciones directivas que realizan; insuficiente autopreparación en aspectos de dirección para el desarrollo de las acciones dentro del equipo y consideran que todas las habilidades directivas son importantes pero no las pueden identificar.

Se coincide finalmente con Codina (2003) cuando asevera que el directivo que desea ser exitoso debe ser capaz de identificar cuáles son sus debilidades, las cosas que debe conocer, esforzarse por aprenderlas y procurarse los medios que le permitan una asesoría efectiva.

El directivo en el deporte, ha de ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a los atletas y al equipo de entrenadores. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional y de resultados del equipo deportivo, haciéndolo más competitivo en la arena nacional e internacional.

CONCLUSIONES

La presente exploración inicial constituye el punto de partida para la investigación en curso, y corroboró la efectividad de la aplicación de la encuesta, validada por Lewis (2016) al cuerpo técnico del Balonmano Cubano del Alto Rendimiento. Con su posterior análisis se detectó que es necesario desarrollar en los directivos habilidades para aplicar los conceptos, procesos, y técnicas que posibiliten la ejecución efectiva de las tareas de: planificación, organización, dirección y control de la preparación técnico-táctica de las selecciones nacionales de Balonmano. Se constata que ésta es una labor que implica un alto compromiso en todas las etapas del proceso y para la que se necesitan habilidades y competencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, González-Marin y Garcés (2022). Managerial skills as a determinant of international negotiation. *Pensamiento Americano*, 15(30), 1- 12. <https://doi.org/10.21803/penamer.15.30.494>.

Codina, A. (2003). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Resumen y análisis de investigaciones. En: Folletos Gerenciales No. MES

FC Barcelona Noticias. (2021, 17 noviembre). Estas son las funciones reales de un director deportivo. https://www.fcbarcelonanoticias.com/club/estas-son-funciones-reales-director-deportivo_275018_102.html#goog_rewarded.

Guadarrama, V. (2023). Apuntes de la Unidad de Aprendizaje Habilidades directivas. Universidad Autónoma del Estado de México.

Hernández, T.I. (2015). Las habilidades directivas para el mejoramiento del desempeño profesional de directivos en las organizaciones deportivas de base. *Revista Digital EFDeportes.com*. Buenos Aires, Año 19, Nº 200, Enero de 2015. Disponible en <http://www.efdeportes.com/>.

Lewis, W. (2016). Habilidades directivas para la gestión mediante el coaching en la ESFAAR Cerro Pelado. Tesis en opción al título de máster en administración y gestión de la Cultura Física y el Deporte. La Habana. UCCFD “Manuel Fajardo”.

Madrigal, B. E. (2015). *Habilidades Directivas*. 2da Edición. Editorial Mc Graw–Hill Interamericana. México

Mendes, J.C., Greco, J.P., Ibáñez, S.J. y Nascimento, J.V. (2021). Construcción del modelo de juego en balonmano. *Pensar en movimiento: Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud*, 19(1), 1-25.

Mintzberg, H. (2007): *Diseño de organizaciones eficientes*. (6ª.ed.) Ed. El Atone, Buenos Aires, p.45.

Pérez-Bengochea, V. (2008) Relación entre las habilidades gerenciales o competencias gerenciales y el desempeño empresarial. Disponible en <http://www.degerencia.com>. Consultado en septiembre 2024.

Cudeiro O., Piña R., & Trejo, F. C. (2023). Sistema didáctico para la identificación de posibles talentos en el béisbol en la iniciación deportiva. *Arrancada*, 23(46), 140–157. <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/662>

Whetten, D. A y Cameron, K. S. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. 6ª edición. Editorial Pearson Educación. México. DF. 697p.

CONFLICTO DE INTERESES

El o los autores declaran que la presente investigación y su redacción no responde a ningún conflicto de interés y que es un artículo inédito.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Lic. Niurkis Mora Arias y Tania Ivette Hernández Echevarría: Conceptualización, investigación y aplicación del experimento, redacción y edición del documento final.

Dr. C. Antonio Eduardo Becali Garrido: redacción y edición del documento final.