

El trabajo metodológico en la preparación del entrenador de voleibol

Nallibys Moreno-Basulto

Ms. C. Profesora Auxiliar. Universidad de Las Tunas. Las Tunas. Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-7279-7683>

nallibysmb@ult.edu.cu

Carlos Rafael Rodríguez-Marchán

Lic. Profesor Instructor. Universidad de Las Tunas. Las Tunas. Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-8680-0006>

carlosrm@ult.edu.cu

José Baltazar Céspedes-Paredes

Dr. C. Profesor Titular. Facultad de Cultura Física. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-9534-103X>

jcespedes@uo.edu.cu

Recibido: 20/I/2022

Aprobado: 20/III/2022

Publicado: 1/IV/2022

Resumen: Las insuficiencias en el trabajo metodológico de la preparación del entrenador del voleibol de la Escuela de Iniciación Deportiva (EIDE) Carlos Leyva, de Las Tunas derivaron en la necesidad de diseñar un sistema de acciones dirigidas a mejorar la **gestión de la calidad** del trabajo metodológico realizado por los mismos, el cual se convierte en una vía de preparación en esa dirección del proceso pedagógico deportivo. En el estudio se utilizaron diversos métodos y técnicas que posibilitaron establecer, a partir de la revisión bibliográfica, el marco contextual y teórico basado en los principios de las normas para la **gestión de la calidad ISO 9000 (2000)**. Además, se logró diagnosticar el estado actual de este tipo de trabajo en el contexto de la investigación, se determinó la estructura y contenido que asume el sistema y se evaluó su diseño e implementación en la práctica. La investigación aporta la concepción de un sistema de acciones metodológicas que satisfacen las necesidades de preparación de los entrenadores de voleibol para elevar la calidad del trabajo metodológico basado en principios y normas de **gestión de la calidad**.

Palabras clave: **gestión de la calidad**; calidad; trabajo metodológico

The Methodological Work in the Volleyball Coach Training Process

Abstract: The insufficiencies in the methodological work of the preparation of the Volleyball coach at the Initial Sports School (EIDE by its Spanish acronym) “Carlos Leyva” from Las Tunas led to the design of a system of actions aimed at improving the



Quality Management of the methodological work they carried out. It becomes a way of directing the training sports pedagogical process. Various methods and techniques were used that made possible the establishment from the bibliographic review the contextual and theoretical framework based on the principles of the standards for **Quality Management** ISO 9000 (2000). It was possible to diagnose the current state of that type of work in the context of the research, determine the structure and content assumed by the system and evaluate its design and implementation in practice. The research provides the conception of a system of methodological actions that satisfy the preparation needs of Volleyball coaches to raise the quality of the methodological work based on principles and standards of **Quality Management**.

Keywords: quality management; quality; methodological work

O trabalho metodológico na preparação do treinador de voleibol

Resumo: As insuficiências no trabalho metodológico da preparação do treinador do voleibol da EIDE Carlos Leyva, de Las Tunas derivaram na necessidade de desenhar um sistema de ações dirigidas a melhorar a **gestão da qualidade** do trabalho metodológico realizado pelos mesmos, o qual se converte em uma via de preparação nessa direção do processo pedagógico esportivo. No estudo se utilizaram diversos métodos e técnicas que possibilitaram estabelecer, a partir da revisão bibliográfica, o marco contextual e teórico apoiado nos princípios das normas para a **gestão da qualidade** ISO 9000:2000. Além disso, conseguiu-se diagnosticar o estado atual deste tipo de trabalho no contexto da investigação, determinou-se a estrutura e conteúdo que assume o sistema e se avaliou seu desenho e implementação na prática. A investigação contribui a conceção de um sistema de ações metodológicas que satisfazem as necessidades de preparação dos treinadores de voleibol para elevar a qualidade do trabalho metodológico apoiado em princípios e normas de **gestão da qualidade**.

Palavras-chave: gestão da qualidade; qualidade; trabalho metodológico

Introducción

La búsqueda de la calidad en las organizaciones deportivas representa en la actualidad una de las tendencias más importantes para distinguir una organización de éxito, de otras que permanecen en la media, pues las que deseen ser competitivas deberán aplicar en su gestión los requisitos para alcanzarla. Una gestión orientada hacia la calidad en una organización deportiva debe tener en cuenta el asumir la satisfacción de todos los grupos de interés, especialmente el de los usuarios y trabajadores como ejes principales del proceso de mejora. También fomentar que la organización se incorpore en un proceso de mejora continua en su camino hacia la excelencia.

Según Dorado y Gallardo (2005), para lograr que estos elementos claves se lleven a cabo es necesario tener en cuenta los ocho principios básicos de gestión de la calidad propuestos por las normas ISO (Organización Internacional de Normalización), las cuales son aplicables a toda organización de cualquier sector económico, industrial, educativo y deportivo que pretenda mejorar la prestación de los servicios y la atención a los clientes, con el propósito de su plena satisfacción. ISO solicita que se determinen los recursos necesarios para operar con calidad, porque de esa manera será más probable lograr la complacencia del cliente. Para ello se hace necesaria la gestión en la provisión de recursos, infraestructura, ambiente de trabajo y recursos humanos.

Con relación a lo anteriormente expuesto, constituye una prioridad del sistema deportivo cubano la constante formación y superación de profesionales para ofrecer un servicio deportivo de calidad, cuya responsabilidad recae sobre los agentes educativos que ejercen una determinada influencia, como es el caso del entrenador deportivo. El mismo, en el desarrollo de su labor y formación profesional, incluye el dominio pedagógico que fundamenta su práctica, el estudio de los modelos de entrenamiento a emplear y el conocimiento de las particularidades del desarrollo de los deportistas.

Considerar la **gestión de la calidad** del trabajo metodológico del entrenador como un subsistema del proceso pedagógico de preparación del deportista conduce al razonamiento de que lo metodológico es inherente a todos los procesos relacionados con la preparación deportiva. Desde esta perspectiva la actividad metodológica caracteriza el sistema de trabajo de los entrenadores deportivos y se refiere a los caminos o vías para favorecer la actuación consciente en su proceder pedagógico.

En una exploración realizada en la Escuela de Iniciación Deportiva (EIDE) Carlos Leyva, de Las Tunas se observó la existencia de limitaciones en el trabajo metodológico donde participan entrenadores y directivos. Desde el punto de vista organizativo, no logra su carácter sistémico, y no se comporta como una actividad cooperada, por lo que constituye una vía no aprovechada al máximo para preparar al entrenador deportivo en el ejercicio de su misión con calidad. Según el punto de vista proyectivo se muestra poco dominio de los modelos de



planificación, elaboración y medición de los objetivos y aplicación de las ciencias básicas específicas al proceso de planificación. En este sentido, se han identificado como posibles causas:

- Bajo nivel de autogestión de la preparación del entrenamiento a impartir.
- Insuficiente preparación teórico-metodológica en los contenidos del voleibol.
- Pobre dominio de los aspectos didácticos, pedagógicos y metodológicos del entrenamiento deportivo.

A partir de estas causas resulta necesario elevar la calidad del trabajo metodológico del entrenador de voleibol de la EIDE Carlos Leyva, de la provincia Las Tunas mediante la elaboración de un sistema de acciones, sustentado en las normas ISO 9000 (2000) de **gestión de la calidad**, con carácter sistémico, flexible, contextualizado e integrador, que incorpore nodos interdisciplinarios de planificación, ejecución, control y evaluación dirigidas a mejorar la **gestión de la calidad** en el trabajo metodológico.

Para ello se deben establecer los sustentos teóricos sobre la **gestión de la calidad** del trabajo metodológico del entrenador deportivo de voleibol en el alto rendimiento; realizar además un diagnóstico de la situación actual de los aspectos que caracterizan este proceso; elaborar un sistema de acciones sustentadas en las normas ISO 9000 (2000) de la **gestión de la calidad**; por último, evaluar los resultados en su diseño y su aplicación práctica.

Fundamentos teóricos que sustentan la gestión de la calidad del trabajo metodológico de los entrenadores de voleibol

Según las normas ISO 9000 (2005) la calidad se define como conjunto de acciones preestablecidas y sistemáticas necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará las exigencias dadas relativas a la calidad. El concepto ISO 9000, establecido por la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad. Esta última se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la **gestión de la calidad** utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una mejor calidad. Sus ocho principios básicos propuestos por las normas ISO son los siguientes:

- 1) Organización enfocada a los clientes

- 2) Liderazgo
- 3) Compromiso del personal
- 4) Enfoque de sistema
- 5) Enfoque de proceso
- 6) Decisión basada en los hechos
- 7) Mejora continua
- 8) Relación de mutuo beneficio con los proveedores

Tschohl (2001) destaca como puntos claves para conseguir una buena calidad enfocada al cliente el compromiso por parte de la dirección. Esta condición es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad de servicio. En consecuencia, se puede afirmar que cuando se hace referencia al trabajo metodológico como vía para elevar la preparación del entrenador deportivo, se debe enmarcar en el contexto de la superación profesional.

Según Añorga y Valcárcel (1996), la superación consiste en las acciones dirigidas a los recursos laborales con el objetivo de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y prospectivo, velar por las insuficiencias en la formación o proporcionar conocimientos y habilidades no adquiridos anteriormente. Además es el proceso que se desarrolla organizadamente y de forma sistémica.

Algunos autores también se han referido a la combinación de diversos factores, y especialmente, a la atención a los contextos de su propia práctica, el trabajo integrado de los distintos centros para lograr los objetivos concretos, de acuerdo con las necesidades y perspectivas de desarrollo de los profesores, para el mejoramiento profesional y humano (Berges, 2003; Lombana *et al.*, 2005).

La elevación de la competencia y el desempeño del profesional proporcionan respuestas a las propias necesidades del profesor en la actividad docente que realiza y a los cambios que se operan en el sistema educativo del país. Así, el entrenador deportivo utiliza su propia práctica pedagógica como constante elemento de autosuperación. Por ello se plantea que tiene carácter diferenciado, y garantiza el conocimiento de las problemáticas que surgen en el proceso docente-educativo, además de sus vías de solución, aplicación y validación.



En las condiciones de la investigación que se presenta, se asume la superación profesional como aquel proceso continuo, a través del cual se busca ampliar y fortalecer el horizonte cultural del entrenador y enriquecer cualitativamente su práctica pedagógica y el dominio de su campo del saber, mediante el desarrollo de actividades teóricas y prácticas de diferente orden desde el cual sea posible la sistematización y transformación de sus representaciones (Ruiz, 1997, citado por Armas, 2010, p.33).

Métodos

La población estuvo representada por los 10 entrenadores del alto rendimiento. Para el estudio se tuvieron en cuenta los criterios del Jefe de Cátedra de este deporte, el Jefe Técnico de la Comisión Provincial, así como la Comisionada de voleibol, en cuanto a elementos de calidad del trabajo metodológico realizado por los entrenadores y posibilidades de implementación práctica de la propuesta. De esta manera, la muestra estuvo conformada por estos 13 participantes mediante un muestreo intencional probabilístico.

Métodos del nivel teórico:

Analítico-sintético: permitió la descomposición y análisis del proceso objeto de estudio en sus partes, en relación con el campo investigado, con el objetivo de establecer nexos y relaciones para la elaboración de los aportes y su aplicación práctica. Se analizó el fenómeno de forma general, para determinar los aspectos específicos en relación con la motivación de los voleibolistas en el entrenamiento deportivo.

Inducción-deducción: permitió interpretar los datos empíricos, así como descubrir regularidades importantes y relaciones entre los distintos componentes de la investigación para poder realizar generalizaciones. También facilitó especificar los aspectos esenciales en relación con la calidad del trabajo metodológico de los entrenadores de voleibol y el proceso para favorecerla.

Hipotético-deductivo: permitió llegar a nuevas conclusiones y predicciones empíricas, las que a su vez, se sometieron a verificación. Se partió de una hipótesis: la aplicación de un sistema de acciones, sustentado en las normas ISO 9000 (2000) de **gestión de la calidad**, con carácter sistémico, flexible, contextualizado e integrador, que incorpore nodos interdisciplinarios de

planificación, ejecución, control y evaluación permitirá elevar la calidad de trabajo metodológico de los entrenadores de voleibol de la EIDE de Las Tunas.

Sistémico-estructural-funcional: se utilizó para determinar la estructura del sistema de acciones a fin de elevar la calidad del trabajo metodológico de los entrenadores de voleibol, así como en la organización y funcionamiento de las fases que lo conforman. Además, permitió organizar las relaciones que se establecen entre el aparato teórico y el metodológico que conducen al objetivo planificado. Este método posibilitó representar al objeto en su aspecto dinámico y funcional.

Análisis de documentos: se utilizó durante todo el estudio, en la revisión del Programa Integral para la Preparación del Deportista (Navelo y Santana, 2007), y sus limitantes respecto al tema investigado, para la elaboración de la propuesta y los resultados de la evaluación realizada.

Estos métodos del nivel teórico estuvieron presentes en todo el proceso investigativo. Su aplicación posibilitó sistematizar las concepciones relacionadas con el objeto de estudio, develar dimensiones y componentes del sistema de acciones para elevar la calidad del trabajo metodológico de los entrenadores de voleibol, darle un orden lógico, formular conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Métodos del nivel empírico

Observación: Se utilizó con el objetivo de verificar las insuficiencias en las preparaciones metodológicas del deporte y de los deportes con pelota, con respecto al proceso en sus procedimientos prácticos. Para el desarrollo de este método se trabajó una guía semiestructurada. El proceso de observación se realizó durante toda la actividad investigativa.

La medición: Se empleó a través de diferentes técnicas o test para caracterizar y evaluar al grupo objeto de estudio.

Resultados

El sistema de acciones de referencia tiene un carácter abierto, por su imprescindible interactuar con el sector deportivo y está estructurado por dos subsistemas, según el período de tiempo de su realización (que a la vez incluyen acciones internas y externas) y en dependencia de



las instancias ejecutivas, las cuales gestionan la calidad de los procesos que intervienen en la preparación metodológica de los entrenadores.

Acciones a corto plazo

Acciones Internas

Acción: Desarrollar seminarios teórico-metodológicos

Ejes Temáticos que se sugieren:

- La estrategia provincial de preparación y superación de los entrenadores de voleibol.
- Fundamentos teórico-prácticos sobre el trabajo metodológico.
- Ideas básicas expuestas por diferentes autores sobre gestión de la calidad y trabajo metodológico.
- Los valores contenidos en los principios de la gestión de la calidad que pueden influir en la obtención de competencias profesionales, acorde a las necesidades del territorio y del voleibol contemporáneo.
- Los documentos políticos legales que rigen el trabajo metodológico en el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) y especialmente dirigido al alto rendimiento deportivo.

Responsables: jefe de la Comisión Técnica Provincial y Comisionada Provincial del voleibol.

Fecha de cumplimiento estimada: Mensual

Esta acción es la prioritaria, indica la necesidad de maximizar esa vía de preparación metodológica, lo cual propicia la profundización en los elementos teóricos para su implementación en los entrenamientos.

Desarrollar seminarios, talleres y entrenamientos teórico-metodológicos tiene la misión didáctica de favorecer la preparación de los entrenadores. Depende de los colectivos de cátedra, directivos del centro y comisión provincial, aprovechar la experiencia de los profesores más experimentados. La acción puede extenderse a todos los entrenadores del alto rendimiento. Se destaca en esta actividad el principio de pleno acceso y de carácter integrador, a partir de las prioridades en la gestión de la calidad en el trabajo metodológico. Todo lo anterior favorece la

mejora continua, integral y pertinente que cumple así con otro principio de las normas ISO 9000 (2000).

Acción: Estimular la autopreparación

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Desarrollar hábito de lectura de materiales científicos.
- Estudio sobre las nuevas tendencias contemporáneas del entrenamiento deportivo del voleibol; fundamentos didácticos y de dirección de equipo.
- Materiales, artículos, estrategias y lineamientos relacionados con la preparación y superación de los entrenadores.

Responsables: Profesores

Fecha de cumplimiento estimada: Permanente

Esta acción se basa en la motivación que el entrenador debe mostrar con respecto a la información requerida, para asumir con responsabilidad la trasmisión posterior del conocimiento en el desarrollo de las unidades de entrenamiento; esto presupone la autogestión del aprendizaje. En tal empeño el profesor debe gestionar su propia estrategia de superación.

Acciones Externas

Acción. Impartición de conferencias especializadas de actualización sobre la situación imperante en la **gestión de la calidad** del trabajo metodológico de la provincia y el organismo.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Situación de la **gestión de la calidad** del trabajo metodológico actual del país y la provincia.
- Prioridades, objetivos y problemáticas en la **gestión de la calidad** del trabajo metodológico del entrenador deportivo del alto rendimiento para satisfacer las demandas del voleibol.
- Situación económica del organismo para contribuir a la **gestión de la calidad** del trabajo metodológico de los entrenadores del alto rendimiento.
- Prevención de las manifestaciones de indisciplinas que afecten el bienestar y la satisfacción de los atletas como consecuencia de la baja calidad en la dirección, planificación y didáctica del entrenamiento deportivo.



Responsable: Grupo gestor

Fecha de cumplimiento estimada: Mensual

Esta actividad es la segunda prioridad, consecuencia de la superación continua; es propiciada por conferencistas con temas especializados que favorecen el enriquecimiento cognoscitivo de cada entrenador, su formación integral y pertinente, acerca de problemas nacionales y específicos del organismo y la provincia. Para lograr la efectividad se ha de garantizar el pleno acceso de todos los entrenadores motivados a aprender.

Acción: Realizar entrenamientos en los organismos

Ejes Temáticos que se sugieren:

Los profesores deben recibir un entrenamiento, en un período de uno a tres meses en la EIDE, una vez por semana, que les permita tener visión de:

- Las prioridades del organismo respecto a las competencias profesionales que debe distinguir a un entrenador del alto rendimiento.
- La pericia para articular la teoría, la práctica e investigación científica, validar su praxis pedagógica y rediseñarla en función de las características psicopedagógicas de sus atletas y del contexto deportivo.
- ¿Cómo saber armonizar lo instructivo, lo educativo y lo afectivo motivacional, a la vez que es portador de valores universales?
- El estilo y los métodos de dirección de equipo.

Responsables: Grupo Coordinador

Fecha de cumplimiento estimada: Trimestral

Este entrenamiento permite la participación, con pleno acceso, de todos los profesores, basada en la motivación, para profundizar de manera teórica y práctica en su formación metodológica, a partir de un mayor conocimiento de las organizaciones a las que la escuela responde, en la capacitación de sus recursos humanos. La permanencia en las organizaciones entre uno a tres meses se corresponde con el principio flexible, de acuerdo con las potencialidades y condiciones de las escuelas ramales y las organizaciones.

Esta acción consolida conocimientos para poder incorporar a la preparación la **gestión de la calidad** en el trabajo metodológico, en cada actividad de capacitación; a la vez, fortalece el

conocimiento metodológico de los entrenadores, por lo que se asegura mayor impacto en el proceso de **gestión de la calidad** en el trabajo metodológico de los entrenadores de voleibol.

Acción: Realización de intercambio de experiencia

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Lo común y lo diferente de cómo actuar ante determinadas situaciones.
- Hacer comparaciones de cómo realizar las preparaciones metodológicas en diferentes especialidades.

Responsables: Directivos del INDER

Fecha de cumplimiento estimada: Semestral

Este intercambio se puede desarrollar en el mismo deporte o entre diferentes modalidades deportivas, con ello se logra la superación continua, integral y pertinente de los participantes, donde convergen en edad, preparación y experiencia de disímiles entrenadores. Ello tributa a su desarrollo múltiple, al intercambiarse y debatirse heterogéneas formas organizativas y componentes de la capacitación, en el empeño de lograr una formación integral y flexible.

Acción: Desarrollar talleres

Ejes Temáticos que se sugieren:

- Implementación de la Estrategia Maestra Principal.
- Impacto de la capacitación.
- Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.

Responsable: Comisionada Provincial

Fecha de cumplimiento estimada: Mensual

El taller propicia integrar el conocimiento sobre la temática abordada, lo cual tributa a la preparación general para entrenadores y directivos que intervienen en el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas. El debate generado le impregna el carácter flexible a la forma en que la acción se concibe, al mismo tiempo que integra los conocimientos como resultado final del acto reflexivo, lo cual favorece la pertinencia de la superación individual, al participar en ellos los interesados en el tema.



Acciones a mediano plazo

Acciones Externas

Acción: Realización de diplomados diseñados de acuerdo a las necesidades de los entrenadores.

Acción: Desarrollo de cursos de postgrados diseñados de acuerdo a las necesidades de los entrenadores y de los programas que imparten.

Ejes Temáticos que se sugieren:

- La **gestión de la calidad** en el entrenamiento deportivo.
- Didáctica aplicada al deporte, componentes de la clase.
- Pedagogía aplicada al deporte.
- Métodos y estilos de dirección.
- Tendencias contemporáneas del entrenamiento deportivo.
- Dosificación de las cargas en el entrenamiento deportivo.
- Componentes del trabajo metodológico.
- El trabajo metodológico como componente fundamental en el proceso de entrenamiento deportivo.

Responsables: Comisión Técnica Provincial

Fecha de cumplimiento estimada: Anual

La acción está dirigida a transmitir a los profesores la información necesaria que le permita una mejor interpretación de las realidades de la calidad del trabajo metodológico y la impronta de perfeccionar competencias profesionales, para influir con los recursos necesarios en la obtención de mejores resultados deportivos.

Discusión

Mediante la realización de esta investigación se pudo observar mayor integración de los principios ISO 9000 en los procesos metodológicos que se imparten en el alto rendimiento deportivo; además de sinergias en los procesos de formación de competencias profesionales en el 88.3 % de los entrenadores y mayor dominio en las herramientas que se utilizan para la preparación metodológica en el alto rendimiento (76.6 % de los procesos).

Los entrenadores y los directivos de voleibol experimentaron un vínculo entre las acciones para la **gestión de la calidad** del proceso metodológico y la estrategia del deporte. El 100 % de los entrenadores fueron conscientes de su aporte en la adquisición e implementación de la preparación y autopreparación profesional, importantes para el desarrollo de la organización en la que trabajan y el éxito deportivo.

Conclusiones

El trabajo metodológico para el entrenamiento deportivo, al igual que el proceso docente-educativo, puede ser caracterizado como una actividad planificada, organizada, controlable y dinámica.

En el diagnóstico inicial realizado se constataron necesidades de superación profesional de los entrenadores del voleibol para la realización de las acciones a implementar.

Las acciones que componen el sistema de **gestión de la calidad** del trabajo metodológico del entrenador deportivo cumplen con los principios de las normas ISO 9000 (2000) y se adecuan a la estrategia del deporte en la provincia.

La implementación práctica demostró la necesidad de realizar revisiones periódicas para evaluar los resultados obtenidos y estudiar las causas de las desviaciones respecto a las previsiones, mediante determinación de las acciones correctivas a realizar, así como la mejora del sistema.

Referencias bibliográficas

Añorga, J., y Valcárcel, N. (1996). *Aproximaciones Metodológicas al Diseño Curricular de Maestrías y Doctorados: hacia una propuesta avanzada*. ISP Enrique José Varona.

Armas, M. (2010). *Estrategia dirigida a mejorar el trabajo metodológico de la preparación psicológica desde la función del entrenador de voleibol en la EIDE "Héctor Ruiz" de la provincia de Villa Clara* [Tesis doctoral, Villa Clara].

<https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/10668/MERCEDES%20DE%20ARMAS%20PAREDES.Estrategia%20dirigida%20a%20mejorar%20el%20trabajo%20>



[metodol%C3%B3gico%20de%20la%20preparaci%C3%B3n%20psicol%C3%B3gica%20desde%20la%20funci%C3%B3n%20del%20entrenador.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Berges, J. M. (2003). *Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de habilidades comunicativas en docentes de secundaria básica* [Tesis doctoral]. Villa Clara.

Dorado, A., y Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. INDE. ISO 9000. (2000). *Norma internacional. Traducción certificada*.

ISO 9000. (2005). *Norma internacional. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. FALTA

Lombana, R. M., Pino, R. E., y Urías, G. (2005). *La superación profesional con enfoque interdisciplinario en el docente de humanidades de la escuela de instructores de arte*. [Tesis doctoral]. Villa Clara.

Navelo, R., y Santana, J. L. (2007). *Programa Integral de Preparación del Deportista. Voleibol*. <https://docplayer.es/11168073-Programa-de-preparacion-del-deportista.html>

Tschohl, J. (2001). *Servicio al Cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Service Quality Institute.