

Artículo de Revisión

Dirección de equipos y habilidades directivas en entrenadores de baloncesto de la EIDE

Rafael Freyre

Direction of teams and directive abilities in trainers of basketball of EIDE Rafael Freyre

Lic. Alianne Angelina Morales Rodríguez. Licenciada en Psicología, Centro Provincial de

Medicina Deportiva de Guantánamo, Cuba. alianne@nauta.cu 

Dr. C. Hilda Rosa Rabileros Sabatés. Profesor Titular, Universidad de Oriente, Cuba.

hrabilero@uo.edu.cu 

Dr. C. Norma Guerra Martínez. Profesor Titular, Centro de Estudio Deporte y Calidad de Vida,

Cuba. nguerram@nauta.cu 

[Recibido: 20 de junio de 2020](#) [Aceptado 18 de septiembre de 2020](#)

RESUMEN

Debido al alto nivel competitivo alcanzado por el deporte contemporáneo se plantean exigencias cada vez mayores a los entrenadores, exhortándose a ser más competentes y eficaces en sus funciones. Llevar a cabo un entrenamiento deportivo no es sólo hacer aquello que técnicamente y tácticamente gusta hacer, pues significaría trabajar bajo el desconocimiento y consecuentemente con las deficiencias venideras. Lo que implica que los directores de equipos deportivos posean un conocimiento amplio, además de las características de los colectivos y atletas, también del poder organizar y dirigir sus acciones pertinentes a la preparación integral del atleta. Por lo que se plantea como objetivo valorar los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de dirección de equipos y las habilidades directivas en los entrenadores. Para ello el estudio se sustenta en autores que han abordado el tema sobre la dirección de equipos.

Palabras claves: entrenador; habilidades directivas; dirección de equipos.

ABSTRACT

Due to the high competitive level achieved by contemporary sport, increasing demands are placed on coaches, urging them to be more competent and effective in their functions. Carrying out sports training is not just doing what technically and tactically you like to do, it would mean

working under ignorance and consequently with the coming shortcomings. Which implies that the directors of sports teams have a broad knowledge, in addition to the characteristics of the groups and athletes, also of being able to organize and direct their pertinent actions to the integral preparation of the athlete. Therefore, the objective is to assess the theoretical foundations that support the team management process and managerial skills in coaches. For this, the study is based on authors who have addressed the issue of team management.

Key words: coach; management skills; team management.

INTRODUCCIÓN

El entorno mundial se ha vuelto cada vez más complejo, globalizado y dinámico en lo económico, lo político, lo social y lo tecnológico y ha llegado a diversos niveles; esta situación ha tenido impacto directo sobre diversas esferas cubanas, entre ellas el deporte, obligando de esta manera a emplear nuevas concepciones y formas de trabajo, por lo que se hace cada vez más evidente la necesidad de perfeccionar la formación integral de los profesionales que han de enfrentar dicha situación.

El entrenamiento deportivo no está exento de esto y como proceso pedagógico dirigido a lograr los más altos resultados deportivos en los deportistas, requiere de la gestión, como eslabón importante de su dirección; al condicionarse un elevado nivel inherente al desarrollo físico, técnico-táctico, psicológico y teórico del deportista, que lo implica total e inevitablemente como un ser psicológico en tanto, se comporta según sus condiciones de ser humano, con una psiquis que lo guía y lo regula en esa actividad de acuerdo a la forma en que haya sido educado y desarrollado.

Los cambios que se producen de forma constante en la sociedad requieren de una preparación de los futuros o potenciales directivos. Por ello, es de primordial importancia que estos se esfuercen en adaptar técnicas avanzadas de dirección, que conduzca no sólo a su óptimo desarrollo, sino también y fundamentalmente, a la relación humana y profesional de las personas que serán dirigidas.

La dirección de equipos, es la encargada de encauzar y guiar a todas las personas al logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito, sin embargo; llegar a este punto de excelencia no es una tarea sencilla, a pesar de que quien se encuentre al frente como director hace las veces de un elemento dinámico que encuentra la solución a los problemas, mediante

la toma de decisiones. En este contexto, si no es una persona que cuente con las suficientes habilidades para enfrentar cualquier situación, no se podrá lograr las metas deseadas.

También es importante que el dirigente o líder sepa tratar de inspirar a otras personas, expresarse de manera oral y escrita dentro del ámbito de la comunicación porque son quienes tienen la responsabilidad de llevar al equipo hacia el éxito, lo que requiere que los mismos se desarrollen, adopten, aprendan y perfeccionen sus habilidades directivas para organizar, coordinar, dirigir, liderar y sobre todo lograr una gestión directiva eficiente.

La dirección de equipos es mucho más que definir roles y delegar funciones. Es una labor que implica un alto compromiso en todas las etapas del proceso y para la que se necesitan otras tantas habilidades y competencias. Cada equipo y cada situación requieren de una serie de dinámicas propias del caso y que probablemente en otras condiciones no tendrían el mismo efecto ni los mismos resultados. Lo que para unos puede ser una oportunidad, para otros no es más que un obstáculo.

Por todo lo anteriormente expuesto se propone como Objetivo: Valorar los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de dirección de equipos y las habilidades directivas de los entrenadores.

Métodos

En este trabajo de revisión se emplearon métodos teóricos con la finalidad de realizar un análisis de las concepciones más importantes, en las cuales los autores del presente artículo toman partido y sintetizan las ideas más relevantes que caracterizan en la actualidad la dirección de equipos y las habilidades directivas. Se utilizaron el método analítico-sintético y el inductivo-deductivo.

Desarrollo

Proceso de dirección de equipos

A nivel internacional autores como: Luikkonen y Salminen (1980), Dzhamgarov (1989), Buceta (1999), González (2005), se basan principalmente en explicar el proceso de dirección de equipos en función de la relación de este con otras variables como la identidad grupal, la cooperación, el liderazgo y la comunicación, sus contribuciones se fundamentan en programas, planes o estrategias de intervención que potencien un mejor trabajo de los equipos deportivos.

En Cuba es meritorio destacar en este contexto las aportaciones de Paulas (1993), quien argumenta de manera teórica y práctica lo referente a la gestión de dirección de equipo, al afirmar que todo aquel que se aboque a una gestión de dirección en un equipo deportivo, tiene como tarea fundamental mejorar la salud física/mental del atleta. Pero, nunca podrá aspirar al

cumplimiento de sus proyecciones sin tener un amplio dominio de los elementos esenciales de las ciencias aplicadas del deporte, así como de la técnica y la táctica para llevar a cabo un proceso de entrenamiento.

En este sentido, el entrenador deportivo no sólo debe poseer conocimientos del deporte que entrena, como la mayoría de los entrenadores empíricos creen, sin saber que con una mala gerencia en su trabajo se perjudica al colectivo, teniendo como consecuencia una serie de factores en contra.

Echevarría (2000), concibe al entrenador como el máximo responsable del grupo deportivo y director del mismo durante el proceso de entrenamiento y competición, por lo que debe poseer una determinada formación que le permita desempeñar sus funciones de manera óptima.

Esta autora afirma además 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 grupo, active emocionalmente a los deportistas para que cumplan con las metas prefijadas y elimine los problemas que puedan surgir.

Sin embargo, se piensa que cuando se recibe a un grupo de atletas, instintivamente lo califican como equipo, inclusive pueden llegar a creer que la agrupación estaría en condiciones para poder llevar a cabo el cumplimiento de un número de tareas previstas en el plan de entrenamiento, y mucho más, que estar listos para poder obtener un resultado deportivo.

Desde estos referentes, un entrenador deportivo no debe ir solo a la potenciación del cuerpo sino también de la mente y del espíritu, debe focalizar su atención a elevar la calidad de su gestión y el logro de resultado, sin abandonar los conceptos científicos y pedagógicos. Dirigir equipos es una difícil tarea que no puede realizarse sin un estudio profundo de las particularidades de estos colectivos que se integran por jóvenes con aspiraciones de conquistar el éxito, los que deben ser conducidos por caminos donde abunde la ética, el respeto a la condición humana y el amor al deporte.

Así, el entrenador como máximo responsable del equipo deportivo y director al mismo tiempo debe poseer una determinada preparación que le permita ejercer sus funciones de manera eficaz y óptima. En este sentido, Zenea (2003) señala que la ayuda personal a los atletas adolescentes, la creación de un ambiente extradeportivo, es lo más favorable para el deportista y todo está dentro de las obligaciones del entrenador.

Se aprecia por tanto que la dirección de equipo, representa una coordinación consciente de la reproducción social, en la que es necesario distinguir entre la dirección de objetos y la dirección de procesos. Desde esta perspectiva, y de acuerdo con las apreciaciones de Taboas (2003) se percibe como la acción consciente ejercida sobre colectivos de hombres, con el fin de organizar y coordinar sus actividades dentro del proceso de producción y los servicios.

De esta manera, se considera la actividad de dirección como el resultado del desarrollo y profundización de la división del trabajo, la cooperación, la especialización y de su carácter social que está dirigido por un sujeto de dirección, en un medio determinado.

Relacionado con ello, en el ámbito del deporte, Paulas (1993), refiere que, gracias a los adelantos de la Biotecnología, la Informática y otros campos de las ciencias se ha hecho posible que el rendimiento de los deportistas alcance niveles insospechados. Ante tal desarrollo, se requiere que los directores y dirigentes deportivos presten mayor atención a los factores psicológicos y psicopedagógicos que puedan dar ventajas competitivas a sus equipos.

En ese desarrollo son mayores exigencias de estos deportes colectivos, que ha permitido apoyar la preparación deportiva distintas ciencias auxiliares, y entre ellas la psicología, que, con sus principios, métodos contribuye a elevar la eficacia, rendimiento de los equipos y de los deportistas que los conforman; al estudiar, manejar y controlar diferentes variables psicológicas que intervienen en las actividades de preparación y competencia en estos deportes.

Se coincide en este quehacer con los puntos de vistas de Cañizares (2004), cuando refiere que la dirección de la actividad deportiva debe estar organizada y planificada en correspondencia con las exigencias del entrenamiento deportivo contemporáneo, conocer las características de este proceso, su restablecimiento en las competencias, así como la relación de otras variables socio-psicológicas que permiten conducir a una favorable dirección de la actividad del equipo deportivo y el análisis de la implicación de este en la preparación psicológica del deportista.

En las investigaciones relacionadas con respecto a dirección de equipos deportivos se destacan autores como: Taboas (2003), Echevarría (2000), Paulas (1993), Cañizares (2004), García (2004). La mayoría de sus investigaciones, han demostrado como la dirección de equipo representa una coordinación consciente de la reproducción social experimentando un gran auge debido a los beneficios que la psicología aporta al contexto deportivo tanto en deportes individuales como colectivo, donde las destrezas como la comunicación, liderazgo, dirección y cooperación son determinantes permitiendo realizar intervenciones psicológicas que permitan de una manera organizada, planificada en correspondencia con las exigencias del

entrenamiento deportivo contemporáneo, admitan conducir a una dirección eficiente de la actividad del equipo deportivo.

De esta manera, los entrenadores que tengan el encargo de dirigir estos equipos deportivos, deberán estar debidamente preparados para enfrentar estos los desafíos, y exigencias que impone la modernidad, identificando las personas más adecuadas para cumplir los roles requeridos por su equipo, aprovechando y optimizando habilidades, conocimientos y las características de personalidad que cada uno de los integrantes posee, por lo que se valora cada vez más, el papel de la preparación psicológica en el desempeño de los entrenadores, atletas y equipos deportivos.

De forma general, la práctica demuestra que existe una gran influencia de los procesos psicopedagógicos en los equipos deportivos tales como: la dirección del equipo, las relaciones interpersonales dentro del equipo y la comunicación.

Habilidades Directivas

La dirección de equipo, es la encargada de encauzar y guiar a todas las personas al logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de las mismas; sin embargo; llegar a este punto de excelencia no es una tarea sencilla, a pesar de quien se encuentre al frente como director, se constituye en un elemento dinámico que encuentra la solución a los problemas, mediante la toma de decisiones. En este contexto, si no es una persona que cuente con las suficientes habilidades para enfrentar cualquier situación, no se podrán lograr las metas deseadas.

Para estas pretensiones, resulta determinante el análisis de las habilidades directivas que se refieren necesariamente a saberes determinados, ya que el término habilidad se relaciona con la noción de capacidad. En esa lógica, se diferencia sobre tres tipos de saberes: saber hacer (habilidad técnica), saber epistemológico (habilidad conceptual) y saber social (habilidad humana). Este conjunto de habilidades constituye herramientas cognitivo - instrumentales con las que debe contar un directivo del siglo XXI para lograr el alcance de metas específicas y un clima de confianza para un eficiente desempeño de sus funciones.

La literatura relativa a las habilidades directivas es igualmente importante y extensa, entre otros, Pérez (1996); Montaner (1998); Codina (2010), Whetten y Cameron (2005); Acosta (2013).

Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las mismas son un conjunto de capacidades

y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de líder de un grupo de trabajo u organización. El concepto de habilidad se define como la capacidad y disposición para algo. En cambio, competencia es un concepto más amplio, e integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para realizar una actividad determinada.

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, por lo que se hace necesario seleccionar a entrenadores que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende el éxito competitivo.

La habilidad reside, por tanto, en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros. Barba (2014), sostiene que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En los equipos deportivos esa capacidad y disposición para hacer se convierte en una parte fundamental para el logro de los objetivos propuestos.

Ciertamente profundizar en el conocimiento que la influencia de las habilidades directivas tiene en los equipos deportivos es un campo de estudio relativamente nuevo y que está despertando cada vez más interés Valls (1998).

Las habilidades directivas tienen como referente a autores como Drucker (1954) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas; y a Katz (1955), que destaca que los directivos necesitan tres habilidades básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Después de valorar estos aportes se puede notar que son muchos los intentos por hacer más efectiva la preparación de los entrenadores, pues existe una demanda creciente del desarrollo de sus habilidades para lograr favorecer cada vez más el proceso de entrenamiento deportivo y obtener óptimos resultados.

CONCLUSIONES

El estudio de los referentes teóricos acerca de proceso de dirección de equipos y las habilidades directivas de los entrenadores permitió la sistematización de los mismos y se destaca la importancia de este proceso en la preparación de los entrenadores pues es una labor que implica un alto compromiso en todas las etapas.

Las habilidades directivas constituyen una ventaja que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. Las mismas transforman vidas e impulsan el desarrollo de los entrenadores, de los deportistas y a su vez de los equipos.

Valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua del proceso de dirección de los equipos deportivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Acosta, J. M. (2013). Habilidades directivas. Hablar en público. Madrid: ESIC.
- 2) Barba, M. I. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Volume 23, Issue 3, pp. 127-136.
- 3) Buceta, J. M. (1999). Variables psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo. Apuntes del Máster Universitario y Especialista Universitario de Psicología de la Actividad Física y del Deporte. Madrid: UNED.
- 4) Cañizares, M. (2004). El establecimiento de las metas en la dirección del equipo deportivo. Aproximaciones a su estudio. [Revista en línea]. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd51/metast.htm>
- 5) Codina, A. (2010). Inteligencia emocional para el trabajo de dirección. Aptitudes y herramientas, Universidad Libre de Colombia.
- 6) Dzhamgarov, T. T y Rumiántseva, V. (1989). El liderazgo en el Deporte. Moscú. Editorial Vneeshtorgizdat.
- 7) Drucker, P. (1954). The practice of management. New York: Harper Collins Publishers (2006).
- 8) Echevarria, M. (2000). Reflexiones sobre la dirección de equipo. Material mimeografiado.

- 9) García, F. (2004). Herramientas psicológicas para entrenadores y deportista. editorial deportes. La Habana, Cuba.
- 10)González, V. (2005). Psicología. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 11)Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. Harward Business Review, January-February, pp. 33-42.
- 12) Luikkonen, J. y Salminen, S. (1980) Humanism and effectiveness in coaching of youth sports coaches. En: Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leaderships scale. Journal of Sports Psychology.No. 2, pp.34 -45.
- 13) Montaner, R. (1998). Manual del directivo eficaz. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. p. 74 – 75.
- 14) Paulas, O. (1993). Dirección de Equipos. Material Mimeografiado. Cuba
- 15) Pérez, J. (1996). Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo. Madrid: Díaz de Santos.
- 16)Taboas, P. (2003). Fundamentos metodológicos de la Administración.
- 17)Valls, A. (1998). Las 12 Habilidades directivas clave. Ediciones gestión, S.A, Barcelona.
- 18)Whetten, D. y Cameron, K. (2005). Developing Management Skills. Pearson:Prentice Hall.
- 19) Zenea, M. (2003). Comportamiento Organizacional. Apuntes para un libro. Material de apoyo a la asignatura Comportamiento organizacional de la Maestría en Dirección. La Habana. Departamento de Técnicas de Dirección.