



## Artículo original

### Un acercamiento a la formación y desarrollo de competencias socioemocionales en directivos de béisbol

*An approach to the training and development of socio-emotional competences in baseball managers*

Alberto García Rivero. Escuela Integral Deportiva “Cerro Pelado”. Camagüey. Cuba.  
[[albertogarciarivero820612@gmail.com](mailto:albertogarciarivero820612@gmail.com)]

Ernesto Godo Valera. Escuela Integral Deportiva “Cerro Pelado”. Camagüey. Cuba.  
[[ernesto.godo@reduc.edu.cu](mailto:ernesto.godo@reduc.edu.cu)]

Nélida Palomino Álvarez. Escuela Integral Deportiva “Cerro Pelado”. Camagüey. Cuba  
[[nelidapalomino056@gmail.com](mailto:nelidapalomino056@gmail.com)]

**Recibido:** 12/12/2020 | **Aceptado:** 14/03/2021

### Resumen

El deporte en Cuba exige cambios significativos en todas las categorías y niveles de la pirámide del alto rendimiento, en este sentido la investigación que se presenta constituye el empeño de los autores en la búsqueda de opciones para la búsqueda de directivos entusiastas, con una acertada toma de decisiones y adecuado control emocional. Un estudio inicial realizado permitió detectar insuficiencias en determinados aspectos que fisuran las relaciones entre entrenadores y atletas, lo que arrojó dificultades en la empatía, el autodominio, la toma de decisiones. Se aplicaron como métodos y técnicas el análisis de los documentos, la observación y el cuestionario, se utilizó además el análisis porcentual, tablas y gráficas para el análisis de los datos recopilados a partir de la aplicación de los métodos y técnicas de carácter empírico. Se seleccionó una población de 6 directivos de los equipos de béisbol de las categorías 11-12 años y sub15 de la EIDE Cerro Pelado, a partir de la aplicación de los instrumentos se detecta el bajo nivel de las competencias socioemocionales. Para favorecer su desarrollo, se presentó una estrategia de superación la que sin dudas benefició el correcto trabajo de dirección, a partir del desempeño de un directivo más autónomo y creativo y con una asertiva toma de decisiones.

**Palabras clave:** competencias socioemocionales; dirección de equipo, estrategia de superación; cohesión grupal.

### **Abstract:**

Sport in Cuba requires significant changes in all categories and levels of the high performance pyramid, in this sense, the thesis presented constitutes the authors' determination in the search for options for the search for enthusiastic managers, with a successful take decision-making and adequate emotional control. An initial study carried out allowed to detect deficiencies in certain aspects that fissure the relationships between coaches and athletes, which resulted in difficulties in empathy, self-control, and decision-making. The analysis of the documents, the observation and the questionnaire were applied as methods and techniques, the percentage analysis, tables and graphs were also used for the analysis of the data collected from the application of the empirical methods and techniques. A population of 6 directors of the baseball teams of the 11-12 year-old and under-15 categories of the Cerro Pelado EIDE was selected. From the application of the instruments, the low level of socio-emotional competencies was detected. To promote their development, a strategy for improvement was presented which undoubtedly benefited the correct management work, based on the performance of a more autonomous and creative manager and with assertive decision-making.

**Keywords:** socio-emotional skills; team management, improvement strategy; group cohesion.

### **Introducción**

En los tiempos actuales, es evidente la necesidad de realizar cambios en los procesos y estilos de dirección. Para tal efecto, es necesario, aunar esfuerzos, inteligencia y liderazgo toda vez que una dirección eficiente es determinante en la moral de los subordinados y consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control pues a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (Codina2012).

El deporte no está ajeno a esta realidad, es así que, en el equipo deportivo, el trabajo principal recae en el director del equipo que es el que forma y organiza el equipo, lo dirige, acumula y elabora la información necesaria, realiza la planificación perspectiva e inmediata, la distribución de los roles, el control, el cálculo y la evaluación de la actividad de los deportistas y del equipo.

En Cuba, pero desde el ámbito deportivo autores como; Cañizares (2004), Sánchez (2005), Morffiy Serantes (2008), han realizado varios estudios con el objetivo de desarrollar y perfeccionar procesos de dirección, el trabajo en valores, el funcionamiento

de la estructura de dirección, así como la superación, atendiendo a los cambios se ha venido generando en la arena internacional; sin embargo, no existen evidencias de estudios dirigidos a la formación y desarrollo de competencias socioemocionales en directivos de equipos de béisbol.

Por otro lado, Morffi y Serantes (2008), con un estudio referido a la planificación, organización, mando y control, así como las particularidades en la conducta de la dirección del equipo, si bien esta investigación tiene en cuenta la implicación de los directivos en cuanto al trabajo técnico-táctico, determinadas estrategias de juego, así como el cambio de mentalidad para el trabajo en equipo lo que sirve de antecedente a este trabajo.

Siendo consecuente con lo anterior se hace necesario dar algunos elementos que ratifica la necesidad de conocer las condiciones en que se realiza el tratamiento a las competencias socioemocionales en los entrenadores deportivos, a partir de la experiencia de los autores y la realización de un diagnóstico preliminar, con el empleo de entrevistas a atletas y entrenadores, la observación en el proceso de entrenamiento deportivo y el análisis documental, fue posible develar algunas insuficiencias que presentan los directivos de equipos de béisbol de las categorías 11-12 años y sub15 de la EIDE Cerro Pelado, teniendo en cuenta lo anterior y la exploración preliminar se revelan las siguientes insuficiencias:

- Poco asertividad en la toma de decisiones en diferentes momentos del entrenamiento y sobre todo en la propia competencia.
- No se define con anticipación y de manera adecuada las mejores estrategias y procedimientos para la solución de problemas.
- Poca flexibilidad para realizar cambios en situaciones complejas.
- Contradicciones en la comunicación con los integrantes del cuerpo de dirección y con los propios atletas.
- Dificultades en la solución y resolución de conflictos, propios de la actividad deportiva y con los propios compañeros de dirección y atletas.
- Insuficientes materiales docentes, así como textos de consulta especializados en el tema.
- Escaso tratamiento de la temática en actividades metodológicas para los entrenadores deportivos.

Para dar tratamiento a la problemática anterior se determina como **Objetivo**: Elaborar una estrategia de superación en los directivos de equipos de béisbol de las categorías 11-12

años y sub15 de la EIDE CerroPelado, dirigida a la formación y desarrollo de competencias socioemocionales.

Los métodos y las técnicas empleados se determinaron a partir del objetivo central de la investigación, que permitieron la obtención y la elaboración de los datos empíricos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan los fenómenos.

El análisis de documentos y fuentes: a los integrantes de los cuerpos de dirección, con el objetivo de obtener información acerca del estado en que se encuentra el tratamiento a la formación y desarrollo de competencias socioemocionales desde los documentos normativos del INDER.

La observación: para determinar las principales características que muestran los directivos de equipos de béisbol de ambos equipos, en cuanto a los indicadores propuestos para dicha investigación, a través de la actividad que realizan tanto en el entrenamiento como en la propia competencia.

Encuesta: con el fin de constatar la disposición y conocimientos que poseen los integrantes de los dos cuerpos de dirección.

Prueba pedagógica: para determinar los conocimientos y habilidades de los integrantes de los cuerpos de dirección en la constatación inicial y final sobre la formación y desarrollo de competencias socioemocionales.

## **Desarrollo**

Las competencias, según criterios de Tobón (2013), son desempeños integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con idoneidad, compromiso ético y mejoramiento continuo, integrando sistémicamente el saber ser, convivir, hacer y conocer.

En la literatura acreditada, las competencias socioemocionales han sido denominadas como: socioafectivas, personales, de desarrollo personal, relacionales, emocionales, interpersonales, de vida, de bienestar y vida, de desarrollo socio-personal, a decir de Águila, Colunga y Ordán (2017), necesarias e indispensables para el logro de objetivos y proyectos de vida.

Para las valoraciones que realizan los autores de este estudio, el término que asume es el de competencias socioemocionales, que al decir de (Bisquerra(2004 p8), son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales y presencia de pequeños grupos o grandes masas.

La formación de las competencias socioemocionales reviste especial importancia en la dirección de equipos deportivos, ya que por la naturaleza de su ámbito de actuación deben ser capaces de gozar de forma consciente de bienestar (emocional, subjetivo, personal, psicológico) y procurar transmitirlo a las personas con las que interactúan, que sin lugar a dudas son sus atletas.

Por otro lado, la formación y desarrollo de competencias socioemocionales en directivos de equipo deportivos es la tarea más difícil y al mismo tiempo la más trascendente para un líder; esta función, es patrimonio exclusivo de quienes poseen liderazgo; los instructores o académicos ayudan a temprar el liderazgo, dan conocimientos, pero no forman.

El desempeño de los miembros del colectivo de dirección de los equipos deportivos, requiere de un despliegue de competencias socioemocionales, sin embargo, la concepción de los currículos de las carreras universitarias en Cuba no sustenta una formación en competencias, ponderan el trabajo con las habilidades, conocimientos y valores que a criterio de los autores de este trabajo son pilares esenciales en la estructura de las competencias.

En este sentido, es válido plantear que las competencias socioemocionales pueden formarse mediante una adecuada educación emocional cuya finalidad es que las mismas contribuyan a un mejor bienestar personal y social según De Souza(2009).

En esta dirección, es imprescindible el autoconocimiento, la regulación de las emociones y el dominio de determinados recursos interpersonales; un entrenador directivo competente socioemocionalmente será capaz de resolver los problemas que se le susciten antes, durante y posterior a su presentación en la competencia y en la vida cotidiana, utilizando los recursos de los que dispone, lo que le permitirá generar conocimientos y experimentar mayor bienestar, Godo (2019).

En correspondencia con el objetivo planteado, se emplearon instrumentos de evaluación, basados en trabajos precedentes de los autores, estos instrumentos fueron convenientemente triangulados para comparar los datos y establecer tendencias en relación con el conocimiento acerca de la formación y desarrollo de las competencias socioemocionales.

Las principales regularidades obtenidas, fueron las siguientes:

En cuanto a los estilos de comunicación asertiva, cuatro de los integrantes de los cuerpos de dirección se evalúan de nivel bajo pues expresan estilos de comunicación ofensivos en los contextos deportivo y social lo que les dificultan establecer relaciones

interpersonales positivas con sus compañeros de dirección, atletas y con las personas que le rodean lo que se expresa coincidentemente en las técnicas que se aplicaron.

Coincidentemente también en el indicador manejo de relaciones, cuatro de los integrantes del cuerpo de dirección, el (66%) se muestran poco optimistas y motivadores con respecto a las metas trazadas y con los respecto a las posibilidades de los atletas.

El (100%) consideraron necesario poseer conocimientos específicos acerca de la negociación, la resolución de conflictos y el manejo de emociones.

Tres de ellos, el (50%) no muestran potencialidades para iniciar y dirigir los cambios, ni para negociar y solucionar conflictos en las distintas actividades deportivas, lo que da al traste con la correcta cohesión grupal.

La evaluación alcanzada por índices, registra la presencia de carencias en las competencias socioemocionales, ellas son.

1. Estilos de comunicación ofensivos.
2. Poco asertivos.
3. Se muestran poco optimistas y motivadores en relación a las metas trazadas y con respecto a los pronósticos trazados y las posibilidades de sus atletas.
4. Pobre auto control emocional.
5. Disminución en la cantidad y calidad de las relaciones interpersonales y la cohesión grupal.

Teniendo en cuenta las regularidades constatadas a través de la aplicación de los instrumentos, se evidenció un pobre nivel de desarrollo de las competencias socioemocionales en los directivos de equipos de béisbol de las categorías 11-12 años y sub15 de la EIDE Cerro Pelado. Por tal motivo se propone; Elaborar una estrategia de superación para la formación y desarrollo de competencias socioemocionales en los directivos de equipos de béisbol de las categorías 11-12 años y sub15 de la EIDE Cerro Pelado.

El diseño de esta estrategia implica también la articulación dialéctica entre las etapas concebidas con un objetivo general que es: superar los directivos de equipos de béisbol de las categorías 11-12 años y sub15 de la EIDE Cerro Pelado en la formación y desarrollo de competencias socioemocionales, mediante el desarrollo de acciones que permitan lograr un directivo más autónomo y creativo que redunde en un mejor desempeño profesional y en una adecuada cohesión grupal.

En el orden teórico amparan a la estrategia, en el proceso de ideación o proyección del proceso de superación se reconocen en la investigación cuatro etapas esenciales:

- I. Diagnóstico de las necesidades de superación de los directivos.
- II. Planeación y organización.
- III. Implementación.
- IV. Evaluación de la estrategia.

Los autores tuvieron en cuenta para su implementación:

- Las particularidades de los participantes, sus vivencias y experiencias, así como también las habilidades que poseen y las competencias que pretenden desarrollar.
- Orientar a los directivos, de manera tal que posibilite las intervenciones y actuaciones de los participantes y cree un clima de seguridad, confianza y camaradería.
- Estimular la actividad creadora y la independencia buscando que los participantes logren la toma de decisiones.
- Usar métodos y técnicas participativas que propicien el trabajo individual y la dinámica grupal.

Así mismo se implementaron cinco acciones que definen la formación y desarrollo de competencias socioemocionales en directivos de equipos deportivos y sobre lo que se basó la investigación, son ellos:

1. Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen.

A- La capacidad de expresar emociones de un modo convincente. Los objetivos competitivos pueden alcanzarse mejor si hay un compromiso y colaboración compartida.

B- Manejar con destreza las emociones de otras personas, entre las que incluyen;

-Influencias: utilizar tácticas afectivas de persuasión.

-Comunicación: transmitir mensajes claros y convincentes.

2. Habilidad para la resolución adaptativa de situaciones adversas y estresantes.

A- Se lleva a cabo reduciendo su impacto en el momento del suceso conflictivo.

B-Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos.

C-Catalización de cambios: provocar, fomentar y manejar el cambio.

3. Una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros, el hecho de ser más un emisor de emociones que un receptor de estas.

A- Compromiso: Adoptar la visión y los objetivos del equipo.

B- Iniciativa y optimismo: Aptitudes gemelas que mueven y aprovechan las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos.

4. Conciencia de comunicación emocional en las relaciones. Reconocida como la capacidad para expresar genuinamente la emoción, así como el grado de reciprocidad que se puede generar en otros.

A-Una comunicación entre todos los integrantes del equipo genera motivación y hará que todos y cada uno de ellos trabaje por sus metas, lo cual construye la meta del equipo. Esta es una excelente manera de como liderar un grupo motivado y productivo.

5. Dar a los demás miembros del equipo de dirección las herramientas para el éxito.

A- Enseñar a los integrantes del equipo de dirección el siguiente paso, el siguiente evento, el nuevo producto, el siguiente partido, la próxima meta... esta es una técnica de liderazgo que utilizan grandes clubes y equipos a nivel mundial.

Con los resultados de este análisis, los autores de este estudio pudieron valorar que los directivos de ambos equipos presentaron mejores niveles de ajuste psicológico y bienestar emocional, mejores relaciones interpersonales y apoyo social, son menos proclives a realizar comportamientos destructivos, agresivos o violentos con sus atletas y con sus compañeros de dirección; son capaces de enfrentarse a las situaciones de estrés con mayor facilidad y logran mediar conflictos.

## **Conclusiones**

Para contribuir a la integración de un equipo de trabajo exitoso, se requiere la combinación de confianza de un profesional competente, un líder educativo, con un objetivo común compartido, que se comprometa con su vocación y sus convicciones; que propicien el desarrollo personal, ético y profesional de todos los integrantes de dirección.

La implementación de la estrategia de superación para los directivos de equipos de béisbol de las categorías 11-12 años y sub15 de la EIDE Cerro Pelado, dirigido a la formación y desarrollo de competencias socioemocionales permitió el logro de la cohesión grupal a partir de la introducción de un sistema de acciones educativas.

## **Referencias bibliográficas**

Águila, A., Colunga, S. y Ordán A.I (2017). Acercamiento teórico a la formación de las competencias emocionales en los alumnos de la carrera de Arte

Danzario, perfil Ballet. En revista Didascalía: Didáctica y Educación. Vol VIII, No 1 Enero-abril 2017. Disponible en:

<http://runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalía/>

Bisquerra, R. (2004). Competencias emocionales y educación emocional. IV

- Jornadas Técnicas de Orientación Profesional 2004. Consejo Aragonés de Formación Profesional. Zaragoza, 23 y 24 de noviembre 2004.
- Cañizares, Hernández, M. (2004). *Psicología y equipo deportivo*. La Habana: Editorial Deportes.
- Codina, Jiménez, A. (2012). *Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- De Souza, L. (2009). *Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas Universidad Autónoma de Barcelona.
- Godo, Valera, E. (2019). *Propuesta de actividades educativas para desarrollar las habilidades interpersonales en integrantes del cuerpo de dirección del equipo de béisbol de la categoría sub15 de la EIDE Cerro Pelado*. Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Camagüey, Camagüey.
- Morfi, A. y Serantes, A. (2008). *La dirección del equipo de béisbol*. Ciudad de la Habana: Editorial Deportes.
- Sánchez, Acosta, M.E. (2005). *Psicología del entrenamiento y la competencia deportiva*. Ciudad de la Habana: Editorial Deportes.
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo currículo didáctica y evaluación (4ª.)*. Bogotá: ECOE.