

## Entrenamiento sociopsicológico para el liderazgo en capitana de equipo de voleibol escolar

### Rebeca Eulalia Robert-Hechavarría

Doctora en Ciencias. Profesora Titular. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-9817-1032>

[rebecar@uo.edu.cu](mailto:rebecar@uo.edu.cu)

### Hilda Rosa Rabilero-Sabates

Doctora en Ciencias. Profesora Titular. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-8547-3269>

[hrabileros@uo.edu.cu](mailto:hrabileros@uo.edu.cu)

### Asunción Milagros Pérez-Mariño

Doctora en Ciencias. Profesora Titular. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.

<https://orcid.org/0000-0003-3395-8306>

[aperez@uo.edu.cu](mailto:aperez@uo.edu.cu)

### José Alberto Álvarez-Laborde

Máster en Ciencias. Profesor Auxiliar. Universidad de Artemisa. Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-9648-4059>

[laborde2016@gmail.com](mailto:laborde2016@gmail.com)

### Moisés José Dos Santos-Graneira

Máster en Ciencias. Instituto Superior de Educación Física y Deportes (ISEFD). Luanda. Angola.

<https://orcid.org/0000-0001-5390-7755>

[graneira@gmail.com](mailto:graneira@gmail.com)

### Ana del Carmen Espinosa-Robert

Ingeniera de la Empresa de tecnologías de la información para la defensa (XETID). La Habana. Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-9399-4515>

[anac@xetid.cu](mailto:anac@xetid.cu)

Recibido: 16/I/2021

Aprobado: 1/II/2021

Publicado: 1/IV/2021

**Resumen:** Diseño de entrenamiento sociopsicológico para fortalecer el liderazgo en capitana de equipo de voleibol femenino, categoría escolar, de la Escuela de Iniciación Deportiva Orestes Acosta Herrera, de Santiago de Cuba, lo que favorecerá el éxito deportivo. En el mismo se involucran a entrenadores y psicóloga del equipo. Se emplearon métodos teóricos, empíricos y científicos como el inductivo-deductivo, el hermenéutico, el estudio de caso, escala de liderazgo, perfil de autovaloración para liderazgo, observación, revisión de documentos, test sociométrico, entre otros. Con los resultados del diagnóstico se elaboró el programa del entrenamiento, el cual fue sometido a criterio de especialistas, quienes lo consideraron pertinente en la formación del liderazgo de la muestra seleccionada.

**Palabras clave:** entrenamiento sociopsicológico; liderazgo; capitana; voleibol femenino; categoría escolar adolescente

### **Sociopsychological Training for the Junior Volleyball Team Captain's Leadership**

**Abstract:** This article aims at a design of socio-psychological training to strengthen the Junior Volleyball Team Captain's Leadership from the Initiation Sports School (EIDE by its Spanish acronym) in Santiago de Cuba, which will favor the sport's success. Both coaches and the psychologist are involved in this research. Theoretical, empirical, and scientific methods were used like the induction-deduction, hermeneutic, case study, leadership scale, leadership self-appraisal profile, observation, documents review, sociometric test, among others. With the results of the diagnosis, it was proposed the training program, which underwent the criteria of specialists, who considered it feasible in the leadership formation in the selected sample.

**Keywords:** socio-psychological training; Leadership; Captain; Feminine volleyball; junior category

### **Treino sociopsicológica para a liderança em capitana de equipa de vôlei escolar**

**Resumo:** Desenho de treino sociopsicológico para fortalecer a liderança em capitana de equipa de vôlei feminino, categoria escolar, da Escola de Iniciação Esportiva Orestes Deita Herrera, do Santiago de Cuba, o que favorecerá o êxito esportivo. No mesmo se envolvem a treinadores e psicóloga da equipe. empregaram-se métodos teóricos, empíricos e científicos como o indutivo-dedutivo, o hermenéutico, o estudo de caso, escala de liderança, perfil de auto-avaliação para liderança, observação, revisão de documentos, prova sociométrico, entre outros. Com os resultados do diagnóstico se elaborou o programa do treinamento, o qual foi submetido a critério de especialistas, quem o considerou pertinente na formação da liderança da amostra selecionada.

**Palavras-chaves:** treino socio-psicológico; liderança; capitana; vôlei feminino; categoria escolar adolescente

### **Introducción**

El verdadero liderazgo es aquel que tiene la capacidad o la habilidad de influir en la forma de ser, actuar o pensar de las personas o en un grupo determinado para el logro de metas y objetivos determinados.

La necesidad de un líder es inherente a todos los ámbitos, por lo que en este artículo se brinda especial atención a la capitana del equipo de los deportistas escolares, quien por las características propias de la edad desempeña un papel fundamental en la actitud que asume consigo mismo y con sus coetáneos.

En relación con el liderazgo en el deporte se destacan los trabajos de Cauas (2007) y Otero (2019) que enfatizan en las funciones, habilidades y capacidades para desarrollar. Así mismo se interesan por este estudio, autores como Fernández (2002) y Torres (2019), entre

otros, los cuales profundizan en las cualidades distintivas y las funciones del líder. Sin embargo, el estudio realizado por estos autores no aborda cómo formar el liderazgo.

Por su parte García (s/f) destaca la importancia de la preparación psicológica del capitán de equipo y Robert *et al.* (2020) señalan la necesidad de educar la autovaloración físiodeportiva, término redefinido por esta autora en el año 2017 a partir de su enunciado de autovaloración para profesionales de la Cultura Física en su tesis doctoral. Sin embargo, en ninguna de las fuentes consultadas se profundiza en educar este autorreferente en capitanes de equipo y su incidencia en el liderazgo, proceso que posibilitará al líder, desde el reconocimiento de sus debilidades, fortalezas y potencialidades, el mejoramiento de su función.

En observaciones realizadas a entrenamientos y competencias se determinó la existencia de limitaciones en el ejercicio de la función de la capitana del equipo de voleibol femenino, categoría escolar, de la EIDE Capitán Orestes Acosta Herrera, de Santiago de Cuba, ya que no siempre impulsa la participación activa de los jugadores; son escasos los momentos en que toma decisiones sin la orientación del entrenador; pocas veces influye con optimismo en las jugadoras durante el entrenamiento deportivo. De igual manera, en el plan de formación integral del deportista, el tratamiento a este aspecto no establece acciones directamente relacionadas con la formación del liderazgo en los capitanes de equipo.

Como consecuencia de estas limitaciones en el proceso de formación de los capitanes de equipos en la actualidad, surge el interés de mejorar el liderazgo para favorecer el éxito deportivo mediante el diseño de un entrenamiento sociopsicológico en el cual se desarrolle el liderazgo colaborativo.

## **Métodos**

Con el empleo de una metodología de naturaleza cuanti-cualitativa, con predominio de la segunda, por los instrumentos aplicados y por ser un estudio psicosocial, se desarrolló una investigación durante el curso escolar 2018-2019, en la Escuela de Iniciación Deportiva (EIDE) Capitán Orestes Acosta Herrera, de Santiago de Cuba. Para ello se escogió a una población integrada por 13 jugadoras del equipo de categoría escolar femenino, quienes se

encontraban en las edades comprendidas entre 12-14 años, considerados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como adolescentes.

Este equipo fue seleccionado, debido al descenso del mismo en la tabla de posiciones, la presencia de jugadoras de mayor experiencia deportiva y principiantes, y la iniciación como como líder de la capitana.

La muestra es de tipo no probabilística, intencional y no representativa. Se seleccionó a la capitana del equipo (de edad cronológica de 15 años y una edad deportiva de 3) y otras tres jugadoras para incluirlas en el entrenamiento sociopsicológico diseñado. Las mismas cumplían con los siguientes criterios de inclusión: haber sido o ser líder en el deporte o en cualquier otra área, tener al menos un año de experiencia deportiva dentro o fuera de la EIDE y disposición para colaborar con la investigación que se realiza.

Se les aplicaron métodos y técnicas de investigación a los entrenadores de voleibol de la agrupación, para un total de 8 voleibolistas, donde fueron escogidos 3 en el entrenamiento, los cuales poseían un promedio de 7.3 años de experiencia.

Fueron consultados 15 especialistas (entrenadores, directivos, profesores de dirección, psicólogos deportivos, másteres en Psicología deportiva y Doctores en Ciencia de la Cultura Física), lo cual propició un análisis multifactorial mediante juicios sobre qué debía mantenerse y qué podía ser mejorado en la formación y desarrollo del liderazgo en capitanes de equipos deportivos.

Para la realización de la investigación se utilizaron, además, métodos del nivel teórico, como el analítico-sintético, a través del cual se revisaron materiales impresos y artículos relacionados con el proceso de dirección en el deporte, el liderazgo de capitanes de equipo, y la autovaloración físicodeportiva, y el método hermenéutico-dialéctico, para interpretar los elementos teóricos consultados.

El método de análisis de documentos fue utilizado para el estudio de los expedientes escolares de las jugadoras y la identificación en ellos de la trayectoria de las que fueron o son dirigentes en diferentes modalidades.

Dentro de los métodos del nivel empírico se empleó la observación en diferentes momentos, fundamentalmente en los entrenamientos, con el objetivo de verificar el papel de la capitana de equipo, así como la relación de ella con sus entrenadores y con el resto de las deportistas. De igual modo, se observó la actitud de otras jugadoras en la identificación posible de líderes formales e informales. Se utilizó igualmente la entrevista a entrenadores y

al psicólogo deportivo, para la recogida de opiniones acerca del tema en general y de la capitana en particular.

Otros métodos necesarios fueron los estadístico-matemáticos, como la distribución empírica de frecuencia, para el análisis de los resultados cuantitativos de la investigación que se expresaron en tablas y gráficos. Del mismo modo, se aplicó la escala de evaluación del liderazgo deportivo (Arce *et al.*, 2011), adaptado para este artículo, con el objetivo de emitir un juicio valorativo de la labor que desempeñó la capitana. Como procedimiento se empleó el cálculo porcentual para el procesamiento de la información obtenida en las encuestas, entrevistas, observaciones y técnicas aplicadas.

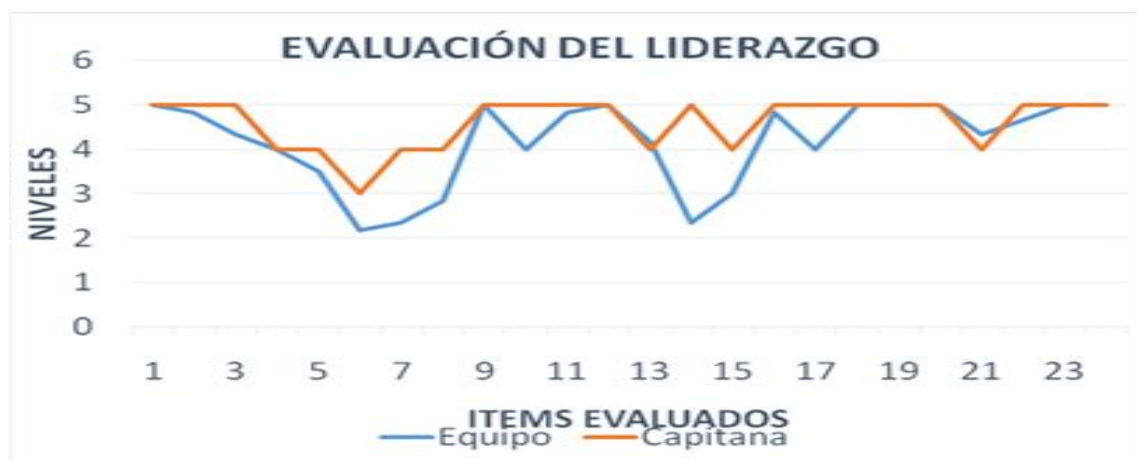
A medida que se avanzó en el estudio, se utilizaron otros métodos y técnicas como el test sociométrico (Levy, 1934), que permitió valorar la posición y el grado de aceptación del líder en el equipo, así como las relaciones que existen entre sus miembros. Se aplicó de igual modo el perfil de autovaloración para el liderazgo, adaptado en esta investigación por la propia autora (Robert, 2009) en cuanto a las características de la líder y su tipología.

## **Resultados**

Según la escala de evaluación del liderazgo aplicada a la capitana y a entrenadores y jugadoras escogidas con la finalidad de contrastar el nivel en que se ubicó a sí misma la líder (línea roja) y el nivel dado por la impresión de su liderazgo en el equipo (línea azul), en 16 de los ítems la capitana considera estar en el nivel más alto, con un 66.6 %, mientras que en siete se ubica en el cuarto nivel (16 %) y solo en uno (ítem seis) se autoevalúa en el nivel tres, que es medio. Ver figura 1.

## Figura 1

Resultados de la aplicación de la escala de liderazgo



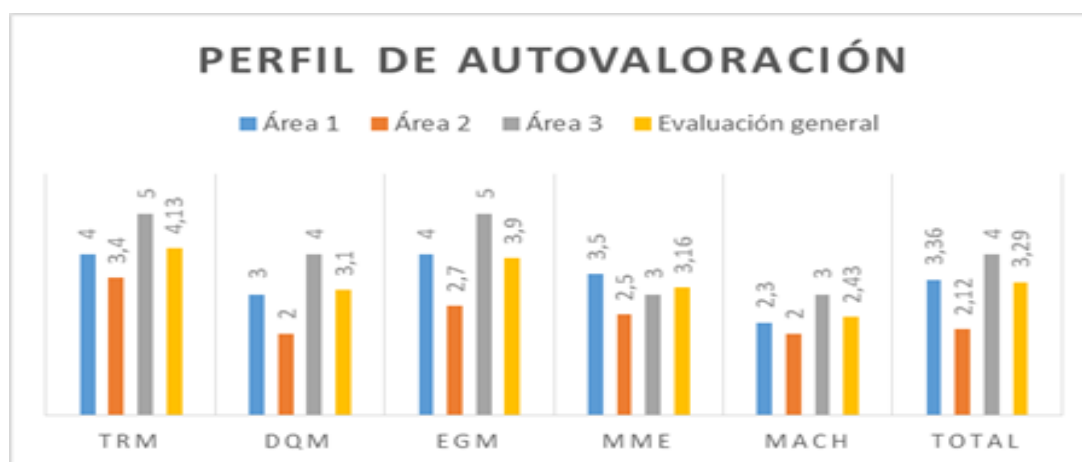
Fuente: Elaboración de la autora principal

Estos resultados no coinciden con la visión del equipo sobre su liderazgo, pues resaltan la presencia de una autovaloración inadecuada por defecto que atenta contra la proyección de la capitana y la comunicación de esta con las otras jugadoras, de ahí que se decida aplicar el perfil de autovaloración.

En relación con el perfil de autovaloración, el área mejor valorada por las jugadoras implicadas fue la número tres: estilo de liderazgo, donde identificaron el democrático por encima de los otros. Este indicador no coincide con lo planteado por los entrenadores, quienes afirmaron que el más utilizado por ellas es el número cuatro: *Laissez-faire* (dejar hacer), con un índice de 4, mientras que el área de menor índice fue la referida a las habilidades y capacidades necesarias para liderar con solo 2.12, lo cual se correspondió con la realidad observada. Ver figura 2.

**Figura 2**

*Resultados del perfil de autovaloración del líder*



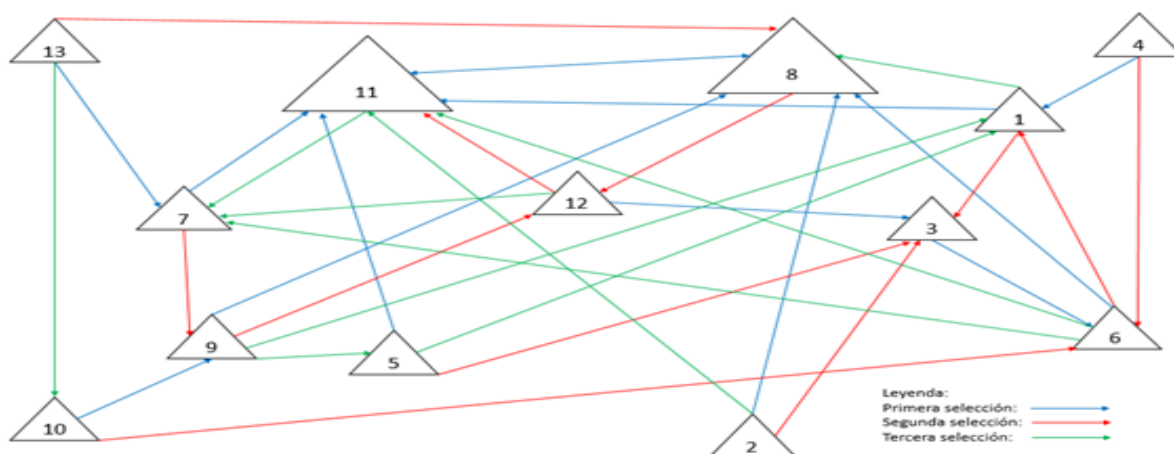
Fuente: Elaboración de la autora principal

Como resultado de la aplicación del perfil de autovaloración, se determinó que tres de las seleccionadas tienen (desde su percepción) una autovaloración adecuada del desarrollo alcanzado en el liderazgo para desempeñarse como capitana de equipo y las restantes se manifiestan con una inadecuación de este autorreferente (por defecto y por exceso).

Una vez analizado el perfil de autovaloración del líder se aplicó el test sociométrico para el conocimiento de la posición que ocupa la capitana y las jugadoras escogidas dentro del equipo, así como las relaciones que se establecen entre ellas. Como resultado más significativo se destaca que en las relaciones de intercambio en la actividad formal la capitana es reconocida como líder, solo por la diferencia de una selección con la eminencia gris. Ver figura 3.

**Figura 3**

*Representación gráfica del sociogrupo*

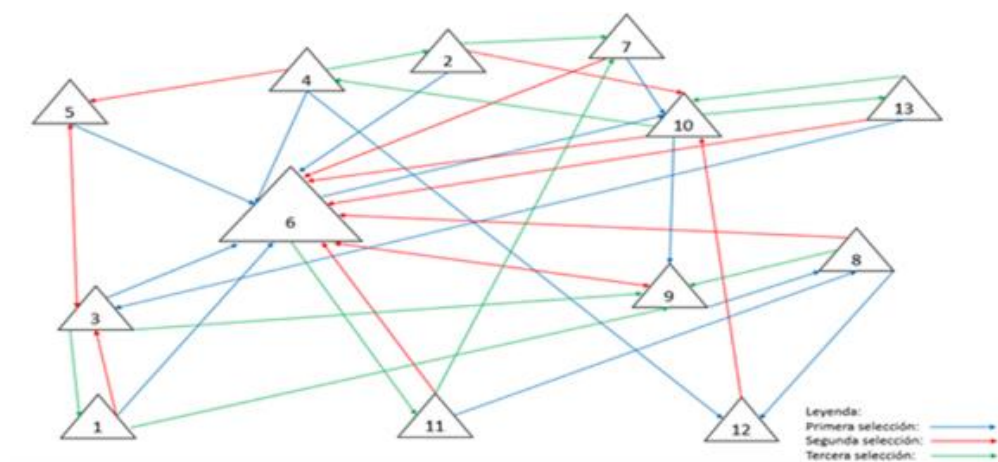


Fuente: Elaboración de la autora principal

Por otro lado, en la parte correspondiente a la actividad informal la capitana no queda ubicada como sub-líder, lo que ratifica la visión por sus iguales respecto a ella como la líder formal, establecida para cumplir esa tarea. Ver figura 4.

**Figura 4**

*Representación gráfica del sociogrupo*



Fuente: Elaboración de la autora principal

En las observaciones y entrevistas realizadas se constata que la capitana de equipo es una jugadora competente, sin embargo solo centra su atención en su propio juego, sin preocuparse de lo que acontece en el equipo durante el entrenamiento del deporte, por lo que no exhibe un desarrollo adecuado del liderazgo.



Según la escala de evaluación del liderazgo de capitanes de equipo se señala que la líder aún tiene dificultades en el apoyo a los compañeros en los momentos difíciles, no los felicita en sus éxitos, ni aprovecha los buenos momentos para transmitirle confianza. Estas valoraciones se comprueban en el test sociométrico donde se aprecia que la capitana de este equipo solo es apreciada como líder formal.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico se decide proponer como solución a las dificultades detectadas un entrenamiento sociopsicológico que desde lo grupal potencie el liderazgo en la capitana de equipo y de otras jugadoras destacadas en su trayectoria estudiantil.

Desde la visión de Cañizares (2004) el entrenamiento sociopsicológico es

Un método de intervención psicológica en el cual se adoptan vías específicas de transmisión y asimilación de conocimientos y habilidades, formas de accionar que capacitan a las personas entrenadas en el manejo efectivo de exigencias sociales concretas. Aquí cada participante puede estructurar nuevas motivaciones, encontrar orientaciones, aprender algo nuevo y ser capaz de autovalorarse y valorar el comportamiento del grupo (pp. 28-29).

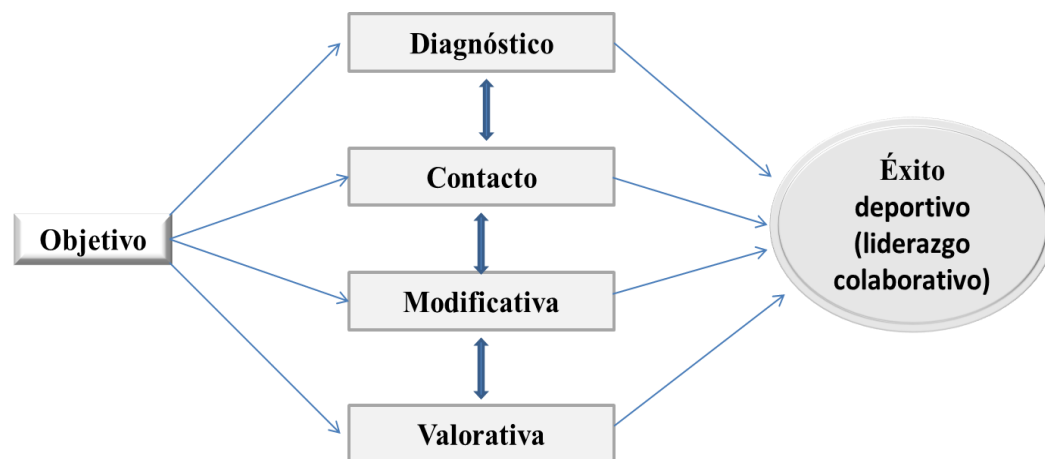
El entrenamiento sociopsicológico se estructura en cuatro etapas: diagnóstico, contacto, modificativa y valorativa, y se basa en dos elementos fundamentales: el principio del activismo y la educación desde y para el grupo.

Para su aplicación se proyectaron durante tres meses 16 sesiones con duración de una hora aproximadamente, distribuidas en dos encuentros mensuales. Este entrenamiento sociopsicológico se materializó en un programa de actividades. El mismo tiene carácter flexible, sistémico, colaborativo y personológico. Las técnicas utilizadas son el análisis de situaciones de juego, videodebates, técnicas participativas de presentación, animación y evaluación.

Como contenidos del programa se destacan el liderazgo como habilidad psicosocial en los capitanes de equipo; la comunicación: aspecto psicosocial importante para el buen desarrollo de los equipos deportivos; la adecuada autovaloración físicodeportiva del capitán de equipo y los métodos y técnicas de trabajo en grupo. El programa en su estructura queda representado tal como aparece en la figura 5. Ver figura 5.

**Figura 5**

*Representación gráfica del programa de entrenamiento sociopsicológico*



Fuente: Elaboración de la autora principal

### **Contenido de las etapas y sesiones**

- Primera etapa. Diagnóstico

Objetivo: determinar la situación actual del liderazgo en la capitana del equipo de voleibol, a partir de los resultados obtenidos durante la aplicación del diagnóstico, según las expectativas de los participantes en el entrenamiento.

#### **Sesiones previstas para desarrollar en esta etapa**

Sesión 1. Conozcámonos mejor

Sesión 2. Debate ¿qué sabes de liderazgo?

Sesión 3. ¿Seré un buen líder?

Sesión 4. Reconozco que en mi equipo los mayores problemas son...

- Segunda etapa. Contacto

Objetivo: propiciar un clima psicológico favorable para el trabajo en grupo, con la conducción acertada de sus directivos mediante técnicas participativas de presentación, animación, así como juegos recreativos.

En esta fase se considera oportuno la invitación al equipo completo en todas las sesiones, si se tiene en cuenta que la finalidad es suavizar tensiones y propiciar un ambiente del equipo cada vez más agradable en el que medie la comunicación entre todos.

### **Sesiones previstas para desarrollar en esta etapa**

Sesión 5. Acerquémonos más

Sesión 6. ¡Qué bueno es pensar en mí!

Sesión 7. ¡Hoy vamos a divertirnos!

- Tercera etapa. Modificativa

Objetivo: proponer acciones que favorezcan el liderazgo colaborativo de la capitana del equipo de voleibol femenino, categoría escolar, con la participación de todas las jugadoras, que determine así el éxito deportivo.

### **Sesiones previstas para desarrollar en esta etapa**

Sesión 8. Hablemos de comunicación efectiva

Sesión 9. Algo más sobre autovaloración fisicodeportiva

Sesión 10. ¿Qué hacer para lograr el liderazgo?

Sesión 11. Situación simulada de juego

Sesión 12. Situación simulada de juego

Sesión 13. ¿Lograremos un liderazgo colaborativo?

- Cuarta etapa. Evaluativa

Objetivo: valorar la pertinencia del entrenamiento sociopsicológico propuesto para el favorecimiento del liderazgo colaborativo de la capitana de equipo y jugadoras seleccionadas del equipo femenino de voleibol, categoría escolar, así como la calidad de las acciones propuestas en cada sesión.

### **Sesiones previstas para desarrollar en esta etapa**

Sesión 14. El entrenamiento sociopsicológico me parece que...

Sesión 15. ¿Qué cambió en nosotros?

sesión 16. ¿Cuál es mi percepción de este entrenamiento?

### **Discusión**

El 80 % de los especialistas consideraron como una necesidad actual e importante para el buen funcionamiento del equipo la contribución efectiva del presente trabajo al liderazgo de la capitana del equipo de voleibol, categoría escolar, de la EIDE Orestes Acosta Herrera, de Santiago de Cuba.

Las principales recomendaciones estuvieron dirigidas al aumento del número de sesiones, donde se empleen situaciones simuladas de juego, en las que la capitana desarrolle un mayor compromiso con el mismo; y a la propuesta de otras acciones como conversatorios y juegos didácticos en los que la capitana y las otras jugadoras seleccionadas fortalezcan su liderazgo, eduquen su autovaloración, mejoren la comunicación y la toma de decisiones durante el proceso de entrenamiento deportivo.

Se especifica que los resultados obtenidos corroboran la importancia del fortalecimiento de la habilidad psicosocial liderazgo para el desarrollo de los equipos deportivos, aspecto abordado por varios autores que destacan la pertinencia del modelo de liderazgo situacional de Hersey *et al.*, (1979), el cual permite asumir varios estilos y depende de las habilidades logradas por ese capitán de equipo.

### **Conclusiones**

La propuesta de entrenamiento sociopsicológico para favorecer el liderazgo en capitana de equipo de voleibol escolar permitió, mediante sus cuatro etapas, la formación de la capitana en el liderazgo colaborativo con técnicas participativas de presentación, animación, juegos recreativos, etc., desarrollados en las sesiones del programa de actividades. Demostró además, ser determinante en el logro del éxito deportivo del equipo y en la motivación de sus participantes.

### **Referencias bibliográficas**

- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., y Alzate, M. (2011). Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43(1), 157-165.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/229323142.pdf>
- Cañizares, M. (2004). *Psicología y equipo deportivo*. Deportes.
- Cauas, R. (2007). Las fases del grupo de Tuckman y su análisis desde el fútbol. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 12(107).  
<https://www.efdeportes.com/efd107/las-fases-del-grupo-de-tuckman-y-su-analisis-desde-el-futbol.htm>
- Fernández, A. M. (2002). *Comunicación Educativa*. Pueblo y Educación.
- García, U. F. (s/f). La importancia del capitán del equipo. *Psicología del deporte*.

<http://psicologiadeldeporte.space/estudios-trabajo-de-campo/la-importancia-del-capitan-del-equipo/>

- Hersey, P., Blanchard, K., & Natemeyer, W. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- Levy, J. (1934). Test sociométrico.
- Otero, C. (2019). *Desarrollo humano & liderazgo deportivo*. [Programa] <http://carlosoterocoach.com/formacion/desarrollo-humano-liderazgo-deportivo/>  
<https://docplayer.es/amp/74842974-Desarrollo-humano-liderazgo-deportivo.html>
- Robert, H. R. (2009). Estrategia educativa para potenciar la educación de la autovaloración en futuros profesionales de la Cultura Física [Tesis doctoral, Universidad de Oriente].
- Robert, H. R., Rabalero, H. R., y Pérez, A. M. (2020). Instrumentos para evaluar el liderazgo en capitanes de equipos deportivos. *Olimpia* 17, 672- 684.  
<https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1676>
- Torres, A. (2019). Cómo ser un buen líder de equipos: 9 consejos. Varias características que caracterizan al rol del líder en un equipo. *Psicología y mente*.  
<https://psicologiaymente.com/coach/como-ser-buen-lider>