

LIDERAZGO Y EFICACIA COMPETITIVA EN EQUIPOS DE BEISBOL EN LA SERIE NACIONAL CUBANA

Julio César Casales

Ibis María Lage

Lisandra Yumar J.

Facultad de Psicología, Universidad de la Habana

Resumen

Objetivo: Estudio del impacto en el desempeño competitivo de los equipos, de variables como el estilo de dirección de su director técnico, el liderazgo ejercido por este, u otros miembros así como la integración sociométrica de la membresía grupal. Se reconoce la existencia de diversos factores que afectan la eficacia grupal, algunos se basan en elementos técnico-tácticos y en competencias y habilidades individuales de los participantes; pero otros dependen de variables de naturaleza psicosocial. Muestra: Integrada por 12 equipos. Estudiamos el patrón de desempeño por la proporción de juegos ganados. Se construyó una matriz de correlaciones tipo Pearson. Resultados: correlaciones significativas entre la ejecución del equipo y las siguientes variables: Estilo de dirección del director técnico, su capacidad de liderazgo y la de otros miembros, y la integración sociométrica grupal. Existieron además correlaciones significativas entre la ejecución y diversos factores técnicos.

Palabras Claves: Psicología social, liderazgo, psicología del deporte.

Abstract

The purpose of this paper was to study the impact on baseball teams effectiveness, of management style, the leadership that he (or others) performs, and the sociometric links amount members. This study recognizes a variety of factors can affect group effectiveness. Some of them are based on tactics and technical aspects of this sport, but the others depend on variables of a psychosociological nature. The sample consisted of 12 male teams participating in one of the Cuban Championship of Baseball. We explored patterns of performance for teams over a run of games. Teams were ranked by total wins. The Pearson Correlation Coefficient Test was used. Results: Significant and positive correlations were found between the Team Performance and the following variables: Management Style, Group Members' Leadership and Group Members' Sociometric Choices. There was besides a significant correlation between Team Performance and technical factors.

Key words: Social Psychology, Leadership, Sport Psychology,

I- Introduccion

El presente estudio se inserta dentro de un programa de investigaciones desarrollado en la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, bajo la dirección del Dr. Julio César Casales F., cuya finalidad ha sido determinar el impacto que sobre la efectividad de grupos y organizaciones tienen un conjunto de variables pertenecientes al subsistema directriz. El objetivo más general de ese programa, ha consistido en el desarrollo de un modelo de análisis de los factores determinantes de la eficacia directiva (Ver Casales, 1986, 1991, 1996, 1999a, 1999b, 2005). Estos estudios fueron desarrollados al inicio en el sector empresarial (véase Casales, 1996), pero se han ido extendiendo progresivamente a otros sectores como el área de prestación de servicios de salud (Casales, 1999b), así como a la esfera educacional de nivel universitario (Casales, 2005), por necesidades de la práctica, y con vistas a la verificación de ciertas hipótesis relacionadas con el modelo de análisis, lo cual permitiría identificar alguna base común en las situaciones estudiadas a pesar de las diferencias.

1,1) Importancia del estudio

En la última etapa de nuestro trabajo intentamos hacer extensivos los resultados iniciales, a la esfera de grupos que compiten en la esfera deportiva. (Véase Casales, González, Machado y Casañas, 2010; Casales, González, y Caballero, 2013; Casales y Álvarez, 2014 y Casales y Barrios, 2016). Obviamente, no pueden considerarse del mismo modo a los equipos que compiten en la esfera deportiva con respecto a los grupos de trabajo dentro de una empresa, o los equipos que prestan servicios de salud en las salas de un hospital, o los departamentos docentes en una universidad; ya que en cada uno de estos sectores se plantean problemas específicos de gestión que son de una naturaleza muy distinta. Sin embargo, es necesario conocer qué regularidades relativas a los procesos grupales y de ejercicio del liderazgo subsisten, y dónde radican las diferencias. La presente investigación se desarrolló para dar continuidad a este último propósito, analizar en qué medida, la integración de variables consideradas por el programa de Casales en investigaciones precedentes, y de Casales y cols. (2010); Casales y cols. (2013); Casales y Álvarez (2014) y Casales y Barrios (2016), tienen un impacto en la manera en que los grupos trabajan y funcionan en equipos que compiten en la esfera deportiva, pero en este caso, equipos de béisbol.

1,2) Revisión de la literatura científica sobre el tema

Las primeras investigaciones acerca de la efectividad del liderazgo y de los procesos directivos se llevaron a cabo fuera de los entornos deportivos; por lo general en la industria, en el área de la administración de negocios, en el campo militar y en la esfera educacional. Amplias referencias de investigaciones en cada uno de estos sectores se encuentran en Bass and Bass (2008). Sin embargo, en vista de los objetivos del presente trabajo nos concentraremos en una revisión de las investigaciones en la esfera deportiva. Las investigaciones en esta esfera han dado lugar a modelos teóricos y diseños de investigación más complejos y avanzados. Una extensa revisión de la literatura así lo atestigua, y confirma la importancia y actualidad del tema en los últimos años. Véase Crust y Lawrence (2006); Ivey and Kent (2007); Gould, Collins,

Lauer and Chung (2007); Maças, Claudino, Serodio-Fernandes, y Sampaio (2007); Horn (2008); Arce, Torrado, Andrade, Garrido, y De Francisco (2008); Nazarudi, (2009); Ramzaninezhad, y Hoseini (2009); Weinberg and Gould (2010); Arce, Torrado, Andrade y Alzate (2011); y Konter (2012); Sin embargo, en los estudios acerca del liderazgo deportivo, el Modelo Multidimensional del Liderazgo de Chelladurai constituye la referencia fundamental: Chelladurai (1990), Se trata de un modelo desarrollado específicamente para el análisis de la efectividad del liderazgo en el ámbito deportivo. Por razones de espacio no nos detendremos en su presentación.

1,3) Objetivos del presente estudio

“Determinar qué efectos producen en los resultados competitivos de equipos de béisbol en una Serie Nacional Cubana, las actitudes de sus miembros hacia los patrones de comportamiento característicos del estilo de dirección de su director técnico, la proporción de miembros que constituyen líderes naturales de sus grupos (o que satisfacen al menos alguna de las dimensiones de la condición de líder) en las situaciones de juego, así como los niveles de integración sociométrica grupal de la membresía en los planos funcional y afectivo”.

Partimos del supuesto según el cual, existe una variedad de factores que pueden afectar los resultados competitivos de un equipo, algunos están basados en habilidades de los atletas y en aspectos técnico-tácticos de ese deporte, pero otros dependen de variables de naturaleza psicosocial. Tal perspectiva brinda soporte a la visión de entender la efectividad como resultante de la integración de un conjunto de factores diversos.

1,4) Bases conceptuales (y definiciones operacionales) de las variables de estudio.

1,4,1) Estilo de dirección

La posición que sustentamos es la de entender el estilo como una variable que se encuentra estrechamente relacionada con características de la personalidad, que depende, deriva y es una expresión de esta. Los patrones de comportamiento mediante los cuales se manifiesta el estilo, constituyen una expresión de la jerarquía motivacional y de necesidades de la estructura de la personalidad de los seres humanos.

De forma concreta lo definimos como: "El conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. El estilo consta de diferentes dimensiones que han sido identificadas por diversas clasificaciones en la literatura científica. Sin embargo, hemos considerado las que resultaron de un análisis factorial clásico desarrollado en nuestras investigaciones (ver Casales, 1999b). Dichas dimensiones (que al combinarse dan lugar a diferentes modalidades) son: a) autoritarismo-democratismo, b) centrado en las tareas, c) centrado en las relaciones y nivel de intolerancia.

De manera que, de acuerdo con lo planteado más arriba, estas dimensiones guardan estrechas relaciones con las necesidades de poder, logro (o realización) y afiliativa de la estructura de la personalidad, por lo que suponen una relativa estabilidad. En cuanto a la dimensión (autoritarismo-democratismo), está relacionada con el problema de hasta donde el

dirigente permite la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones. Se trata de una dimensión de dos polos: autoritario y democrático. En cuanto a la dimensión (centrado en las tareas), está relacionada con el problema de la realización de la función grupal de obtención de las metas. La dimensión (centrado en las relaciones), está relacionada con el problema de hasta donde el dirigente considera los sentimientos de sus subordinados, trata de mantener buenas relaciones con estos y busca una dinámica positiva en el grupo; de manera que refleja el aspecto de las relaciones humanas del dirigente en el grupo. Vale decir, esta dimensión está asociada con la función grupal del “mantenimiento del nivel adecuado de relaciones interpersonales en el grupo”. La dimensión de nivel de intolerancia expresa el grado de “extremismo” o de “severidad” en la aplicación de reglamentaciones, normativas y medidas disciplinarias.

1,4,2) Grado de liderazgo ejercido por alguno de los miembros del grupo

Debemos señalar que la “condición de líder” de cualquier miembro de un grupo (incluido el director técnico), ha sido entendida de acuerdo con Casales (2005), como el grado en que su propio grupo lo percibe desempeñando los roles fundamentales (o característicos) que definen dicho concepto. Ante todo, debe destacarse que diversos autores se han referido a la necesidad e importancia de establecer una diferenciación entre los conceptos de dirección y liderazgo. Un dirigente o directivo constituye una persona que ocupa un cargo (una posición o estatus reconocido) en el sistema de relaciones formales establecidas en el grupo u organización para la cual trabaja; es decir, un estatus en su estructura formal de cargos. La base de su autoridad se encuentra refrendada por los reglamentos, normas y estatutos de la organización.

Sin embargo, un líder es aquel miembro que posee un elevado y significativo estatus (ascendiente), espontáneamente concedido por la membresía de su grupo. El concepto de líder ha sido definido de manera concreta (véase Casales, 2012a) en los siguientes términos: “Líder es aquel miembro del grupo, que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes del mismo de manera espontánea, que recibe un respaldo o aceptación significativa de estos, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de determinadas metas compartidas, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal, al realizar contribuciones de significación”. Por tanto, esta condición es evaluada a partir de 4 dimensiones fundamentales (recibir respaldo o aceptación espontánea por parte de su grupo, así como aportar, influir y motivar de manera significativa a la membresía); y el grado en que dichas dimensiones resultan satisfechas, dependerá (como señalamos más arriba) siempre de un factor de percepción grupal.

1,4,3) Grado de integración grupal a nivel funcional y emocional, desde el punto de vista de su estructura sociométrica.

El marco sobre el cual se sustenta esta variable descansa en los trabajos de Moreno (citado por Casales, 2012a). En nuestro trabajo hemos considerado que la mejor expresión de la

integración sociométrica grupal lo constituye, el grado en que una proporción significativa de miembros posee un estatus de integración adecuada en cada uno de los niveles considerados.

II- ASPECTOS METODOLOGICOS E INSTRUMENTALES

2,1) Tipo de estudio:

Desarrollamos un diseño no experimental y transversal, de tipo descriptivo y correlacional.

2,2) Universo y muestra.

El universo de estudio fue la Serie Nacional Cubana de Béisbol en su etapa clasificatoria, constituida por 16 equipos, representativos de las 15 provincias del país y un municipio especial.

Selección de la muestra:

Seleccionamos una muestra no probabilística (12 de los 16 equipos). Véase Hernández, Fernández y Baptista (1998),

2,3) Control de variables

Se controlaron 3 grupos de variables para la identificación y evaluación de sus impactos en la eficacia competitiva. Entre dichas variables se encontraban las siguientes:

2,3,1) Variables sociodemográficas (1er grupo).

(Edad, escolaridad, tiempo en el equipo de cada jugador, cantidad de Series Nacionales de cada jugador y la experiencia colectiva del equipo, calculada sobre la base del promedio de series nacionales de sus jugadores).

2,3,2) Variables técnico-tácticas de rendimiento individual en la competencia previa. (2do grupo)

Entre estas consideramos la proporción de jugadores de alto desempeño en la serie anterior, se tuvo en cuenta el promedio de bateo en dicha serie, el promedio de pitcheo (en cuanto a las carreras limpias permitidas) y el promedio de pitcheo en cuanto a la proporción de juegos ganados y perdidos por cada lanzador.

2,3,3) Variables técnico-tácticas de rendimiento colectivo en la competencia actual, como: promedio colectivo de bateo, promedio colectivo de pitcheo, sobre la base de las carreras limpias permitidas por los lanzadores y promedio colectivo de fildeo. (3er grupo).

2,4) Instrumentos de medida

2,4,1) Escala tipo diferencial semántico para la medida de las actitudes hacia las dimensiones del estilo de dirección

Esta escala se utilizó para la medida de las actitudes grupales hacia el estilo de dirección del director técnico, en relación con las dimensiones de autoritarismo, democratismo, centrado en las tareas, centrado en las relaciones y nivel de intolerancia. La utilización de este instrumento (Casales, 2012b) descansa en las siguientes presunciones.

Ante todo debe recordarse que de acuerdo con el objetivo fundamental de esta investigación lo que se pretende medir no son las percepciones de los grupos a través de caracterizaciones del estilo, sino las predisposiciones (favorables o desfavorables) en relación con el estilo del director técnico, en términos de medidas actitudinales, ello nos permitiría evaluar los efectos del clima (favorable o desfavorable) que en el grupo se produce como consecuencia de la expresión de dichos patrones por parte del director técnico. Esto afecta en mayor medida (según nuestro criterio), los resultados de la tarea que el grupo resuelve, que las descripciones del estilo en sí mismas, que no expresan o reflejan necesariamente una toma de posición en términos de aceptación-rechazo de los respondientes.

Como es conocido las escalas tipo diferencial semántico de Osgood (citado por Casales, 2012a) están constituidas por una serie de adjetivos bipolares evaluativos con respecto al objeto, por ello (de conformidad con las investigaciones de Osgood) se encuentran primariamente relacionadas con lo que los psicólogos hemos definido como actitudes. En vista de que Osgood validó sus escalas en relación con los factores evaluativos, de potencia y de actividad para una cultura anglosajona, tomamos como referente la validación realizada por Rodríguez-Hernández (2009) mediante criterio de jueces, en una investigación desarrollada bajo la dirección del primer autor del presente trabajo. Dicho diferencial consta de 5 escalas de pares de adjetivos bipolares, separados cada par por 7 grados intermedios. Cada una de estas escalas se refieren a las 5 dimensiones del estilo consideradas (autoritarismo, democratismo, centrado en las tareas, centrado en las relaciones y nivel de intolerancia). Las escalas constitutivas son: (deseado-indeseado; adecuado-inadecuado; bueno-malo; razonable-irrazonable; positivo-negativo). La calificación de cada dimensión (por separado) se desarrolló de conformidad con las recomendaciones de Osgood.

2,4,2) Cuestionario para la medición de la condición de líder de los miembros de un grupo.

Este cuestionario fue elaborado por Casales (1991). Se trata de una técnica empleada para la medida de la condición de líder de cualquier miembro de un grupo psicosocial estable. Dicho instrumento evalúa las 4 dimensiones vinculadas con el concepto de liderazgo del cual partimos en nuestra investigación. Resulta ser una combinación de procedimientos sociométricos y escalas valorativas.

Fundamentación de esta técnica:

Esta técnica fue construida y validada por Casales (1991) mediante la realización de un análisis factorial que permitió identificar la estructura de factores del cuestionario, así como las variables (ítems) que dependían de ellos. El análisis factorial se desarrolló a partir de una muestra de 520 sujetos pertenecientes a 35 grupos, a quienes se les aplicó un cuestionario inicial de 120 ítems que describían las condiciones que debía poseer cualquier miembro de un grupo para ser considerado como líder natural de este. A continuación de cada ítem existía una escala con 5 alternativas de respuesta, indicativas del grado en que tal condición debía estar presente en la persona: mucho, bastante, En alguna medida, poco y nada para algunos ítems, y siempre, a menudo, a veces, rara vez y nunca, para otros. Se trataba de grupos

pertenecientes a diversas esferas Esta diversidad ayudó a concebir las proposiciones en una forma tan general que posibilitaba su utilización en una amplia variedad de situaciones.

El análisis puso de manifiesto la estructura de los factores reales del cuestionario y las proposiciones (ítems) correspondientes a cada factor con sus cargas específicas. Como destaca Casales (1991), este tipo de validez ha sido denominada por Lienert (1990) validez de constructo, y por Cronbach (1968) y Anastasi (1970), validez de elaboración. El análisis reveló la existencia de 6 factores, de los cuales solo se tomaron los 4 que permitían explicar en mayor medida la correlación entre las variables (ítems) de la prueba. Los 2 restantes fueron desestimados en vista de que estaban constituidos por proposiciones cuyos pesos o cargas factoriales eran bajos. Por tanto, el análisis factorial determinó la existencia de 4 dimensiones o factores que permiten evaluar la condición de líder de cualquier miembro de un grupo. El primer factor se definió como Grado de respaldo o Aceptación espontánea, el segundo factor se definió como Capacidad de aportar, el tercer factor se definió como Capacidad de influir espontáneamente y el cuarto factor se definió como Capacidad de motivar. Administraciones subsiguientes de esta versión del cuestionario produjeron confiabilidades adecuadas para todas las dimensiones de 0.90, 0.79, 0.86 y 0.88 respectivamente, utilizando la prueba de las dos mitades. Para la conformación del instrumento, el primer factor fue considerado desde una perspectiva sociométrica, mientras que los tres restantes fueron enfocados en términos de escalas valorativas.

2,4,3) Técnica para la medida de la integración sociométrica grupal en el plano funcional y emocional.

Con vistas a la determinación de la integración sociométrica funcional de los grupos en estudio (y de cada uno de sus miembros) se formuló una pregunta diseñada y enfocada de conformidad con las exigencias especificadas en la técnica de Moreno. Ejemplo: “Señale aquellos miembros de su equipo, con quienes le gustaría conformar una selección, con vistas a participar en una competencia importante, como la discusión de un campeonato. Puede escoger todos los que desee, pero en orden, comenzando por los que más desee. Responda sinceramente, nadie verá sus elecciones”

Para la determinación de la integración sociométrica en el plano emocional, la pregunta fue enfocada en el modo siguiente: “Señale aquellos miembros de su equipo, con quienes le gustaría participar en actividades recreativas o pasar ratos de distracción o esparcimiento. Puede escoger todos los que desee, pero en orden, comenzando por los que más desee. Responda sinceramente, nadie verá sus elecciones”.

A partir de las respuestas obtenidas de cada jugador a cada una de estas dos preguntas, se realiza un análisis orientado a determinar en cada caso el nivel de integración sociométrica de la membresía grupal, de conformidad con el método de la probabilidad teórica del azar. Véase Casales (2012 a).

2,4,4) Cuestionario de datos generales y de control de variables

Este cuestionario contiene una serie de preguntas relacionadas con los tres grupos de variables controladas: Las variables sociodemográficas, las variables técnico-tácticas de rendimiento individual en la competencia previa, y las variables técnico-tácticas de rendimiento colectivo de la competencia actual.

2,5) Modelo estadístico para la prueba de hipótesis.

El modelo estadístico empleado para la prueba de hipótesis ha sido el Coeficiente de correlación lineal de Pearson. Nuestra investigación tiene una naturaleza correlacional, Ver Hernández, Fernández y Baptista (1998). Para los efectos de nuestro estudio validamos nuestra hipótesis a un nivel de significación del 0.05, para una prueba de una cola.

III-. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados estará enfocado en primer término a la determinación del grado de cumplimiento de nuestro objetivo general. En segundo término realizaremos un análisis de otros factores no vinculados con dicho objetivo, pero de mucha importancia por encontrarse significativamente correlacionados con los resultados competitivos.

3,1) *Grado de cumplimiento del objetivo general.*

Este análisis se basó en una matriz de correlaciones tipo Pearson, en que se cruzaron las 28 variables estudiadas en todos los grupos y sujetos de la muestra total. Las correlaciones estadísticamente significativas a un Nivel de significación = 0.05, están marcadas con un asterisco (*) a lo largo de todas las presentaciones, y las que resultaron significativas con un Nivel de significación = 0.01, están marcadas con un doble asterisco (**), para una Prueba de 1 cola, en una muestra de N = 12 grupos (302 sujetos).

3.1.1) Primer caso: Correlación entre los resultados competitivos de los equipos (JG) y la Proporción de miembros que constituyen líderes naturales de sus grupos, o que satisfacen al menos alguna de las dimensiones de la condición de líder, en las situaciones de juego (Lid D): (+ 0.62 **)

Esto expresa una correlación directa y significativa entre dichas variables, de manera que, mientras mayor resulte la proporción de miembros del equipo que satisfaga al menos alguna de las exigencias de la condición de líder de grupo, mejores resultarán los resultados competitivos alcanzados por los equipos (la proporción de juegos ganados). Como ya hemos planteado, la condición de líder natural implica recibir un respaldo o aceptación significativa de manera espontánea por parte del grupo, realizar aportes de significación a la tarea que el grupo realiza e influir y motivar a los restantes miembros para la consecución de la meta. Quiere esto decir, que la presencia de líderes naturales o miembros que satisfagan alguna de las exigencias de esta condición, que en consecuencia posean la capacidad de arrastrar al grupo espontáneamente y activar las reservas motivacionales, los recursos y el potencial de la membresía, ello tendrá un impacto favorable en el incremento de los resultados competitivos del equipo.

Este hallazgo es muy importante ya que pone de manifiesto que el rendimiento competitivo de los equipos, no depende solamente de las habilidades individuales de los atletas, y del plan técnico-táctico de juego. Se requiere de miembros que activen y motiven a los demás, y con suficiente capacidad para nuclear al grupo como equipo. Al menos, esto resultó ser de esta manera en las condiciones investigadas.

3.1.2) Segundo caso: Correlación entre los resultados competitivos de los equipos (JG) y el Nivel de integración sociométrica funcional (NiF): (+ 0.23 **)

Esto expresa una correlación directa y significativa entre dichas variables. De manera que, a medida que aumenta la integración sociométrica en el plano funcional, esto es, mientras mayor el nivel de preferencias entre los miembros del grupo para integrarse con otros de su propio equipo, con vistas a la participación en competencias importantes, mejores resultan los resultados competitivos de los equipos, en vistas de que se favorece el *team work*, algo de mucha importancia en los deportes colectivos. Como es conocido, al grupo conformado de esta manera se le denomina (desde los tiempos de Kurt Lewin), un sociogrupo (en oposición al psicogrupo), que es el estructurado y orientado en función de los sentimientos entre sus miembros).

3.1.3) Tercer caso: Correlación entre los resultados competitivos de los equipos (JG) y el nivel de integración sociométrica emocional (NiE) (- 0.26 **).

Esto expresa una correlación significativa pero inversa entre dichas variables, contrariamente con lo hipotetizado, lo cual significa que mientras más estrechos los lazos emocionales entre los jugadores, peores resultan los resultados competitivos. Es decir, si las ligas afectivas son muy fuertes, ello interfiere con el desempeño. En efecto, los equipos que persiguen metas elevadas en una competencia han de trabajar duro, con vistas al logro de elevados estándares en la competencia. Fuertes ligas (vínculos) emocionales entre los jugadores pueden comprometer las exigencias recíprocas relacionadas con los esfuerzos a realizar y la dedicación necesaria. De manera que resulta comprensible que los grupos que subordinen los lazos afectivos al objetivo esencial de su razón de ser como equipo, alcanzarán los mejores resultados, mientras que en aquellos en los que las relaciones funcionales se vean comprometidas por los vínculos emocionales entre los miembros, Parece recomendable entonces establecer determinado grado de distancia afectiva, y no involucrarse en exceso en relaciones emocionales, si se desean altos estándares competitivos.

Los siguientes 5 casos (del 4to al 8vo) se refieren al impacto en los resultados competitivos de las actitudes de la membresía en relación con las 5 dimensiones del estilo (autoritarismo, democratismo, orientación a las tareas, a las relaciones y al nivel de intolerancia del director técnico. Los analizaremos de manera conjunta.

3.1.4) Cuarto caso: Correlación entre los resultados competitivos de los equipos (JG) y las actitudes grupales hacia el grado de autoritarismo del director técnico. (+ 0.67 **).

3.1.5) Quinto caso: Correlación entre los resultados competitivos de los equipos (JG) y las actitudes grupales hacia el grado de democratismo del director técnico. (+ 0.69 **)

3,1,6) Sexto caso: Correlación entre los resultados competitivos de los equipos (JG) y las actitudes grupales hacia el grado de orientación a las tareas del director técnico. (+ 0.44 **)

3,1,7) Séptimo caso: Correlación entre los resultados competitivos de los equipos (JG) y las actitudes grupales hacia el grado de orientación a las relaciones del director técnico. (+ 0.28 **)

3,1,8) Octavo caso: Correlación entre los resultados competitivos de los equipos (JG) y las actitudes grupales hacia el grado de intolerancia del director técnico. (+ 0.26 **).

Como se expresa en los datos, las actitudes grupales hacia la variable estilo de dirección del director técnico, se encuentran significativamente correlacionadas de forma directa en todas sus dimensiones, con los resultados competitivos alcanzados. Por tanto, mientras más favorables resulten las predisposiciones actitudinales existentes entre los miembros de los equipos hacia tales dimensiones, ello producirá efectos más favorables en el resultado alcanzado por el equipo. Nótese que de manera particular, las correlaciones más fuertes están vinculadas con las dimensiones de autoritarismo y democratismo, las cuales se refieren, como ya se dijo, al problema de la participación. En consecuencia, tales dimensiones se convierten en el aspecto más crítico en lo relativo al vínculo de las actitudes hacia los estilos de mando, con el desempeño de los equipos.

Sobre esta base podría considerarse que los directivos más efectivos, en términos del impacto que sus estilos producirán en los resultados competitivos de los equipos que dirigen, son aquellos que las peculiaridades de sus patrones comportamentales están en correspondencia con las necesidades, expectativas y predisposiciones actitudinales de la membresía con respecto a sus estilos. Este análisis posee algún punto de contacto con algunos de los presupuestos del modelo de Chelladurai (1990) Dicho autor se ha referido a la importancia de considerar las preferencias de los deportistas con respecto a la conducta de su director técnico, como uno de los factores asociados a la efectividad de la dirección en el ámbito deportivo.

En tal sentido ha señalado que cualquier entrenador, si quiere ser efectivo, debe intentar adecuar su conducta real de dirección a las preferencias de los deportistas y a las exigencias de la situación. Aunque desde nuestra consideración queda en pie la discusión acerca del grado en que los directivos puedan adaptar constantemente las peculiaridades de su estilo a las circunstancias derivadas de las exigencias situacionales y las actitudes de la membresía que dirigen.

3.2) Resultados de significación no relacionados con la hipótesis, pero de mucha importancia por su impacto en la variable de rendimiento (resultados competitivos de los equipos).

3.2.1) Variables socio demográficas

3.2.1.1) Correlaciones entre los resultados competitivos de los equipos (JG) y la experiencia promedio individual de los atletas en la práctica de ese deporte (Exp).

JG---Exp: + 0.63 **

La variable experiencia fue medida como el promedio de campeonatos anteriores en los que habían participado los miembros del equipo (sus series nacionales). Este resultado pone de manifiesto que cuanto mayor sea la experiencia individual promedio de los miembros del equipo, ello contribuirá a la obtención de mejores resultados competitivos, ya que la experiencia se encuentra asociada con un mayor desarrollo de las habilidades necesarias para el éxito en el juego, y un mayor desarrollo de la capacidad para comprender las dinámicas competitivas, y las vías de reducción del *stress*, por citar solo algunos aspectos.

3.2.2) Variables técnico-tácticas de rendimiento individual

3.2.2.1) Correlaciones entre la proporción de juegos ganados (JG) y la proporción de jugadores del equipo de alto desempeño en el área del bateo en la competencia previa (Jb). En este caso, las correlaciones pusieron de manifiesto lo siguiente:

JG---Jb: + 0.34 **

Mientras mejor la composición (nómina) inicial del equipo, en cuanto a su integración por jugadores estelares en bateo, en la competencia previa, mayor resultará la proporción de juegos ganados por el equipo. Buenos bateadores resultan importantes por el aporte que pueden realizar al equipo.

3.2.2.2) Correlaciones entre la proporción de juegos ganados (JG) y la proporción de jugadores del equipo de alto desempeño en el área del pitcheo, en lo que al promedio de carreras limpias se refiere, en la competencia previa (JPcl). En este caso, las correlaciones pusieron de manifiesto lo siguiente:

JG---JPcl: - 0.18 **

Mientras mejor la composición (nómina) inicial del equipo, en cuanto a jugadores estelares en pitcheo, en el promedio de carreras limpias permitidas, en la competencia previa, mayor resultará la proporción de juegos ganados por el equipo.

3.2.2.3) Correlaciones entre la proporción de juegos ganados (JG) y la proporción de jugadores del equipo de alto desempeño en el área del pitcheo, en lo que al promedio de juegos ganados y perdidos se refiere (JPgp). En este caso, las correlaciones pusieron de manifiesto lo siguiente:

JG---JPgp: + 0.30 **

Quiere esto decir que mientras mejor la composición (nómina) inicial del equipo, en cuanto a jugadores estelares en pitcheo, en el promedio de juegos ganados y perdidos, en la competencia previa, mayor resultará la proporción de juegos ganados por el equipo.

3.2.3) Variables técnico-tácticas de rendimiento colectivo en la competencia actual

3.2.3.1) Correlaciones entre la proporción de juegos ganados (JG) y el promedio colectivo de pitcheo (PcP) del equipo, en lo que a carreras limpias se refiere. En este caso, las correlaciones pusieron de manifiesto lo siguiente:

JG---PcP: - 0.71 **

Esta correlación negativa significa que mientras más bajo el promedio colectivo de pitcheo, en cuanto a las carreras limpias permitidas, mayor resulta la proporción de juegos ganados por el equipo.

3.2.3.2) Correlaciones entre la proporción de juegos ganados (JG) y el promedio colectivo de bateo (PcB) del equipo. En este caso, las correlaciones pusieron de manifiesto lo siguiente:

JG---PcB: + 0.25 **

Esta correlación positiva (directa) significa que mientras más alto el promedio colectivo de bateo de un equipo, mayor resulta la proporción de juegos ganados. Los juegos se ganan por diferencia de carreras, por ello la importancia de impulsar carreras, en consecuencia, los equipos que colectivamente tienen un alto average de bateo es más probable que ganen más juegos.

3.2.3.3) Correlaciones entre la proporción de juegos ganados (JG) y el promedio colectivo de fildeo (PcF) del equipo. En este caso, las correlaciones pusieron de manifiesto lo siguiente:

JG---PcF: + 0.60 **

Mientras más alto el promedio colectivo de fildeo, mayor resulta la proporción de juegos ganados. Resulta comprensible la relación directa entre dichas variables. Los juegos se ganan también por mantener una buena defensa, no cometer errores.

En resumen, podemos plantear que los resultados competitivos del campeonato estudiado han estado muy significativamente relacionados con factores psicosociales como la existencia de jugadores que satisfagan la condición de líderes naturales (que motiven y arrastren a la membresía de sus equipos), el nivel de integración sociométrica grupal, en los planos funcional y emocional (este último en una relación inversa), y las actitudes grupales hacia las dimensiones del estilo de sus directores técnicos. Pero dichos resultados también dependen de variables técnico-tácticas de rendimiento

De lo anterior se derivan las siguientes conclusiones:

IV- CONCLUSIONES

4.1) Existe una variedad de factores que pueden afectar los resultados competitivos, algunos están basados en habilidades y competencias individuales de los atletas y en aspectos técnico-tácticos de ese deporte, pero otros dependen de variables de naturaleza psicosocial. En consecuencia, esta investigación brinda soporte a la perspectiva de entender el desempeño competitivo, como resultante de la integración de variables psicosociales, variables técnico-tácticas de rendimiento individual y variables técnico-tácticas de rendimiento colectivo.

4.2) Los factores psicosociales que de manera significativa afectan los resultados competitivos, resultaron ser: el nivel de integración sociométrica grupal, tanto en el plano funcional (en una relación directa), cuanto en el plano emocional, pero en una relación inversa. También resultaron de significación las actitudes de la membresía de los equipos con respecto

a las dimensiones del estilo de liderazgo y las prácticas directivas de su director técnico. Por otro lado, reviste mucha significación la presencia de jugadores que constituyen líderes naturales o que satisfacen algunas de las dimensiones de tal condición, quienes constituyen resortes que motivan, impulsan, inspiran y activan las reservas, el potencial y recursos de los demás.

4.3) En cuanto a los factores técnico-tácticos de rendimiento individual, el factor decisivo se relaciona con la composición (integración) inicial de la nómina del equipo, en lo que se refiere a la presencia de jugadores estelares (fundamentalmente buenos pitchers y bateadores), pero también resulta de significación un factor de madurez, concretado en la presencia de jugadores de experiencia en cuanto a sus series nacionales.

4.4) En cuanto a los factores técnico-tácticos de rendimiento colectivo, los elementos decisivos lo constituyen el average colectivo de bateo, de pitcheo y de fildeo.

4.5) Resulta oportuno señalar que en nuestro esfuerzo por identificar los factores significativamente asociados con el desempeño competitivo, construimos una base de datos constituida por 28 variables que se cruzaron mediante una matriz de correlaciones tipo Pearson. Es significativo que de estas, correlacionaron con el desempeño, un total de 15, con un margen de error de un 1 %. De todos modos, las 4 que mayor fuerza o peso mostraron, por la magnitud de la correlación, resultaron ser: El promedio colectivo de pitcheo, (en cuanto a las carreras limpias permitidas), la experiencia competitiva de los atletas, en términos de sus series nacionales, el desempeño de roles de liderazgo por parte de jugadores claves dentro del equipo, así como, las actitudes de la membresía hacia la dimensión del estilo del director técnico (DT), vinculada con el proceso de tomar decisiones.

4.6) Las conclusiones presentadas se circunscriben a los equipos estudiados, de manera que no tienen un valor de generalización.

Referencias bibliográficas

Alemán, M. y Mendoza, J. (2010). "Reflexiones sobre la influencia de la Psicología Deportiva en el desarrollo del Beisbol. En:

<http://portal.inder.cu/index.php/recursos-informacionales/arts-cient-tec/1417-reflexiones-sobre-la-influencia-de-la-psicologia-deportiva-en-el-desarrollo-del-beisbol>

Álvarez, A. (2013). "Eficacia directiva y resultados competitivos en equipos de béisbol". Tesis presentada en opción al título de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Anastasi, A. (1970). "Tests Psicológicos". La Habana: Instituto Cubano del Libro.

Arce, C., Torrado, J., Andrade, E. y Alzate, M. (2011). "Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos". *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 43, no 1, pp. 157-165.

- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., Garrido, J. y De Francisco, C. (2008). "Elaboración de una escala para la medida de la capacidad de liderazgo de los deportistas de equipo". *Psicothema*, 20 (4), 913-917.
- Bass, B. and Bass, R. (2008). "Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications". (Fourth Edition). New York: *Free Press*.
- Casales, J. (1991). "Desarrollo de un Instrumento para Determinar la Condición de Líder del Miembro de un Grupo". En: *Memorias del I Simposio Nacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional*. Universidad de la Habana.
- Casales, J. (1996). "Estilos de Dirección, Liderazgo y Productividad Grupal". *Revista Cubana de Psicología*, vol. 13, # 2 y 3, pp. 137-177.
- Casales, J. (1999a). "Cuestionario para la Medición del Estilo de Liderazgo. Manual de Utilización". (Forma B). *Revista Cubana de Psicología*, vol. XVI, no. 1, pp. 70-90.
- Casales, J. (1999b). "Patrones de Liderazgo y Desempeño Profesional en Instituciones de Salud". *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol. 18, no. 1, pp. 31-40.
- Casales, J. (2005). "Determinantes de la Eficacia Directiva en una Institución Universitaria". *Revista Cubana de Psicología*, Número Especial, pp.126-141.
- Casales, J. (2012a). "Fundamentos de Psicología Social". La Habana: Félix Varela.
- Casales, J. (2012b). "El constructo Estilo de Liderazgo: Una nueva aproximación metodológica para la medida de su impacto". En:
<http://www.monografias.com/trabajos93/constructo-estilo-liderazgo.shtml>
- Casales, J. y Barrios, A. (2016). "Estilos de dirección, liderazgo, procesos grupales y resultados competitivos en equipos de fútbol soccer". Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos108/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-equipos-futbol/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-equipos-futbol.shtml>
- Casales, J. y Álvarez, A. (2014). "Estilos de Dirección, Liderazgo, Procesos Grupales y Resultados Competitivos en Equipos de la 52 Serie Nacional de Béisbol". En:
<http://www.monografias.com/trabajos100/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-beisbol/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-beisbol.shtml>
- Casales, J.; Lage, I. y Yumar, L. (2014). "Liderazgo, procesos grupales hacia la meta y desempeño competitivo en equipos de la 53 serie nacional cubana de béisbol". Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos101/liderazgo-procesos-grupales-meta-y-desempeno-competitivo-beisbol-cuba/liderazgo-procesos-grupales-meta-y-desempeno-competitivo-beisbol-cuba.shtml>
- Casales, J., González, E. y Caballero, A. (2013). "Estilos de Dirección, Liderazgo, Procesos Grupales y Resultados Competitivos en Equipos de Fútbol Sala". En:
<http://www.monografias.com/trabajos96/estilos-direccion-liderazgo-equipos-futbol-sala/estilos-direccion-liderazgo-equipos-futbol-sala.shtml>

- Casales, J., González, E., Machado, Y., y Casañas G. (2010). "Liderazgo, Procesos Grupales y Resultados Competitivos en Equipos de Fútbol Sala". En: *Revista Cubana de Psicología*, vol. 23, no 3, pp. 53-71.
- Casales, J. y Rubí, A. (1986). "Desarrollo de una Metodica para la Descripción del Estilo de Liderazgo en Grupos Pequeños". *Revista Cubana de Psicología*, vol. III, no. 3, pp. 3-32.
- Chelladurai, P. (1990). "Leadership in sports: A review". *International Journal of sport*, 21, 328-354.
- Cox, J. (2013). "How to Provide Good Leadership in Baseball". En: http://www.streetdirectory.com/travel_guide/40305/recreation_and_sports/how_to_providegood_leadership_in_baseball.html
- Cronbach, L. (1968). *Fundamentos de la Exploración Psicológica*. La Habana: Instituto Cubano del Libro.
- Crust, L. y Lawrence, I. (2006). "Una revisión del liderazgo en el deporte: Implicaciones para la gestión del fútbol". En: <http://www.athleticinsight.com/Vol8Iss4/FootballManager.htm>
- Dourimond, L. (2011). "Estrategia de dirección para los equipos de béisbol en la provincia Guantánamo". En: <http://www.efdeportes.com/efd160/estrategia-de-direccion-para-beisbol.htm>
- Garrett, H. (1974). *Estadística en Psicología y Educación*. Buenos Aires: Paidós.
- Gould, D., Collins, K., Lauer, L. and Chung, Y. (2007). "Coaching life skills through football: A study of award winning high school coaches". *J Appl Psychol*, 19: 16-37.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. (2da Ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- "Coaching de eficacia en el ámbito del deporte", En: T. Horn (Ed.), *Avances en Psicología del Deporte*, (3ª ed., pp 239-267). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ivey, F., and Kent, A. (2007). "Ganadores perennes: ventaja competitiva sostenida en escuela de fútbol". *Diario de Atletismo Contemporáneo*, 2 (3), 225-241.
- Konter, E. (2012). "Leadership power perceptions of soccer coaches and soccer players according to their educational levels". Buca Educational Faculty Press (Turkey), vol. 34, Issue 1, pp. 139-146.
- Lage, I. (2014). "Papel del liderazgo y los procesos grupales en la eficacia competitiva de equipos de béisbol de la 53 Serie Nacional Cubana". Tesis presentada en opción al título de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana
- Lienert, S. (1990). "Construcción y Análisis de los Tests". En: Solé, M. (Comp.). *Selección de Lecturas de Psicodiagnóstico Laboral*. La Habana: Ed. ENPES-MES.
- Maças, V., Claudino, R., Serodio-Fernandes, A, y Sampaio, J. (2007). "Sports manager activities in professional and nonprofessional Portuguese soccer organizations". *Paper presented at the VI th. World Congress on Science and Football* (January), Antalya: *J Sport Sci Med*, vol. 6 Supplementum 10.
- Márquez, E. y Menéndez, F. (2010). "Influencia del liderazgo y las relaciones interpersonales en el equipo Industriales durante la Serie Nacional 2004-2005". Tesis presentada en opción al título de Licenciatura en Cultura Física. ISCF, La Habana.

Nazarudin (2009). "Estilos de liderazgo del entrenador y satisfacción de los atletas en jugadores del equipo de baloncesto de la Universidad de Malasia". *Revista de Investigación de Estudios Internacionales*, V. 9, p.4-11.

Ramzaninezhad, y Hoseini (2009). "La relación entre los estilos de liderazgo del entrenador y la cohesión del equipo en clubes de la liga profesional de fútbol de Irán". *Revista Brasileña de Biomotricity*, vol.3, no.2, p.111-120.

Suárez, R. (2011). "Consideraciones sobre la formación de un equipo de béisbol". En: http://portal.inder.cu/revistas/accion/issues/Vol_7_No_13/2.consideraciones_formacion_equipo_beisbol.html

Weinberg, R. and Gould, D. (2010). "Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico". Madrid: Médica Interamericana.