

Programa de habilidades blandas para mejorar el clima laboral/
socioemocional en directivos del deporte

Soft skills program to improve the workplace and socioemotional
climate in sports directors

Programa de habilidades socioemocionais para melhorar o clima
laboral e socioemocional em diretores do esporte

Ruth Magali Cruz Zapata

<https://orcid.org/0000-0003-1032-7341>

Universidad César Vallejo, Piura. Perú

*Email: p2000067187@ucvvirtual.edu.pe

Como citar este artículo: Zapata Cruz, M, R., (2026). Programa de habilidades blandas para mejorar el clima laboral/socioemocional en directivos del deporte. *Arrancada*, 26(11),136-147. <https://arrancada.cuaje.edu.cu>

RESUMEN

La implementación de una intervención formativa orientada a fortalecer competencias personales y sociales en líderes del ámbito deportivo implica un ambiente de trabajo más positivo, colaborativo y emocionalmente saludable, siendo útil valorar los efectos del proceso de intervención. Por ello, el objetivo de la investigación es evaluar los efectos de un programa de habilidades blandas en la mejora del clima laboral/socioemocional de los directores de instituciones deportivas en Piura, Perú. La investigación implicó a 80 directores deportivos, y implementó un programa de 12 sesiones enfocadas en competencias blandas desde octubre hasta diciembre de 2024. La perspectiva fue colaborativa y fundamentada en las teorías del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional. Se empleó un cuestionario validado ($\alpha=0.983$) que incluyó ocho dimensiones fundamentales. El procedimiento comprendió el diagnóstico, la intervención, la evaluación y la finalización institucional. El programa de competencias blandas mostró avances notables en todas las dimensiones analizadas. Los promedios se incrementaron desde un pretest de 2.7–3.2 hasta un postest de 4.1–4.6, resaltando las dimensiones de Motivación (+1.6) y Liderazgo (+1.5). El análisis de Wilcoxon mostró resultados de Z negativos y significativos ($p=0.000$) en todas las situaciones, corroborando la efectividad de la intervención. Las clasificaciones positivas prevalecieron (hasta 29 casos), con escasas clasificaciones negativas (máximo 5) y pocos empates. La investigación evidencia que la implementación del programa de habilidades blandas en directores deportivos de Piura mejoró de manera notable el ambiente de trabajo y socioemocional, resaltando progresos en motivación, liderazgo y comunicación.

Palabras clave: Habilidades Blandas; Clima Laboral; Clima Socioemocional; Directores; Deporte.

ABSTRACT

The implementation of a formative intervention aimed at strengthening personal and social competencies in leaders within the sports field fosters a more positive, collaborative, and emotionally healthy work environment, making it essential to assess the effects of the intervention process. Therefore, the objective of this research is

to evaluate the effects of a soft skills program on improving the workplace and socioemotional climate among directors of sports institutions in Piura, Peru. The study involved 80 sports directors and implemented a 12-session program focused on soft skills from October to December 2024. The approach was collaborative and grounded in theories of transformational leadership and emotional intelligence. A validated questionnaire ($\alpha=0.983$) was used, covering eight key dimensions. The procedure included diagnosis, intervention, evaluation, and institutional closure. The soft skills program showed significant progress in all analyzed dimensions. Averages increased from a pretest range of 2.7–3.2 to a posttest range of 4.1–4.6, with notable improvements in Motivation (+1.6) and Leadership (+1.5). Wilcoxon analysis revealed consistently negative and statistically significant Z-values ($p=0.000$), confirming the effectiveness of the intervention. Positive ratings prevailed (up to 29 cases), with very few negative ones (maximum 5) and minimal ties. The findings demonstrate that the implementation of the soft skills program significantly improved the work and socioemotional environment among sports directors in Piura, highlighting progress in motivation, leadership, and communication.

Keywords: Soft Skills; Work Climate; Socioemotional Climate; Directors; Sports.

RESUMO

A implementação de uma intervenção formativa voltada para o fortalecimento de competências pessoais e sociais em líderes da área esportiva promove um ambiente de trabalho mais positivo, colaborativo e emocionalmente saudável, sendo essencial avaliar os efeitos do processo de intervenção. Assim, o objetivo da pesquisa é avaliar os efeitos de um programa de habilidades socioemocionais na melhoria do clima laboral e socioemocional dos diretores de instituições esportivas em Piura, Peru. A pesquisa envolveu 80 diretores esportivos e implementou um programa de 12 sessões focadas em competências socioemocionais, realizado entre outubro e dezembro de 2024. A abordagem foi colaborativa e fundamentada nas teorias da liderança transformacional e da inteligência emocional. Foi utilizado um questionário validado ($\alpha=0,983$), que contemplou oito dimensões fundamentais. O procedimento incluiu diagnóstico, intervenção, avaliação e encerramento institucional. O programa demonstrou avanços significativos em todas as dimensões analisadas. As médias aumentaram de um pré-teste entre 2,7–3,2 para um pós-teste entre 4,1–4,6, destacando-se as dimensões Motivação (+1,6) e Liderança (+1,5). A análise de Wilcoxon revelou valores de Z negativos e estatisticamente significativos ($p=0,000$) em todas as situações, confirmando a eficácia da intervenção. As classificações positivas predominaram (até 29 casos), com poucas classificações negativas (máximo 5) e poucos empates. A pesquisa evidencia que a implementação do programa de habilidades socioemocionais melhorou significativamente o ambiente de trabalho e socioemocional dos diretores esportivos de Piura, com avanços notáveis em motivação, liderança e comunicação.

Palavras-chave: Habilidades Socioemocionais; Clima Laboral; Clima Socioemocional; Diretores; Esporte.

Recibido: septiembre/25

Aceptado: diciembre/25

INTRODUCCIÓN

En los contextos deportivos institucionales, el desempeño de los directivos no solo depende de sus conocimientos técnicos-administrativos, sino también de su capacidad para gestionar relaciones interpersonales, (Vinueza-Tapia et al., 2025; Buritica Marin & Ordoñez Mora, 2020; Carranza Bautista & Maldonado, 2020; Carranza-Bautista et al., 2024) resolver conflictos y promover un entorno laboral sano. (Fernández-Suárez et al., 2024; Lorenzo et al., 2017) Sin embargo, múltiples estudios recientes han evidenciado un deterioro en el clima laboral de muchas organizaciones deportivas, atribuible a tensiones comunicativas, baja empatía, liderazgo autoritario y una escasa inteligencia emocional por parte de quienes ejercen funciones directivas. (Abanades, 2020; Bustamante Ospina, 2013; Cabrera-Acosta et al., 2022) Este clima adverso no solo afecta la productividad y cohesión del equipo de trabajo, sino que también impacta negativamente en el bienestar socioemocional de los propios líderes, generando desgaste profesional, desmotivación y decisiones erróneas que afectan a la comunidad deportiva. (Loza-Ramos, 2021; Aguinaga San José et al., 2023; Hebard et al., 2021)

Las habilidades blandas (conjunto de competencias interpersonales, emocionales y de comunicación) han cobrado relevancia en la gestión del talento humano y liderazgo transformacional, (Huapalla-Meza et al., 2024; Neira et al., 2024; Tomalá et al., 2025)

especialmente en entornos donde la cooperación y el clima organizacional son clave. Directivos del deporte que carecen de habilidades como la escucha activa, la empatía, la resolución de conflictos, la autogestión emocional y el liderazgo participativo tienden a reproducir dinámicas laborales verticalistas, reactivas o incluso tóxicas, que limitan el desarrollo del personal técnico, administrativo y deportivo a su cargo. (Cury, 2022; Tsitskari & Batrakoulis, 2022)

A pesar de esta evidencia, la formación en habilidades blandas no es prioritaria en muchos programas de desarrollo profesional en el ámbito deportivo. (Cegolon, 2025) Esto genera una brecha significativa entre las competencias requeridas por la complejidad del entorno actual y las competencias efectivamente desarrolladas por los líderes. En este contexto, se vuelve urgente el diseño e implementación de programas estructurados que integren estrategias formativas orientadas al desarrollo socioemocional y la mejora del clima organizacional. (Ríos & Ventura, 2022; Celsi et al., 2024)

El deporte como fenómeno planificado, prioriza los componentes de la preparación física, (Mainer-Pardos et al., 2025; Mainer-Pardos et al., 2024; Mon-D et al., 2019b; Moreno-Apellaniz et al., 2024; Potosí-Moya et al., 2025; Roso-Moliner et al., 2024; Morales et al., 2024) técnica y táctica, (Calero-Morales et al., 2023; Espinosa-Albuja et al., 2023; Villanueva-Guerrero et al., 2024; Morales., 2011; Uribarri et al., 2024) teórica y psicológica, (Mon-López et al., 2019; Mon-López. et al., 2019) y como fenómeno social y organizativo, exige liderazgo empático, comunicación asertiva, colaboración y bienestar psicosocial dentro de los equipos. (Capote y otros, 2020; Pinto, 2024; Weinberg & Gould, 2010) Las estructuras jerárquicas tradicionales, aún prevalentes en muchas organizaciones deportivas, limitan la apertura, la creatividad y la salud emocional de quienes la integran, especialmente cuando el estilo de liderazgo no incorpora principios de inteligencia emocional o cultura organizacional positiva.

En respuesta a este contexto, la presente investigación propone un programa de habilidades blandas diseñado específicamente para directivos del deporte. La propuesta se fundamenta en la evidencia de que la formación en competencias emocionales y sociales puede mejorar significativamente tanto el clima laboral como los estados afectivos de los líderes, generando un círculo virtuoso de bienestar organizacional, que puede mejorarse al utilizar los modelos más óptimos adaptados al contexto. (Mendoza et al., 2024; Morales. et al., 2023) Tal enfoque, lejos de ser una moda, se alinea con las tendencias contemporáneas en gestión deportiva, que reconocen el valor de las competencias transversales para la sostenibilidad institucional y la calidad humana del liderazgo. (Dochevska, 2021; Ojeda-Nahuelcura y otros, 2023; Guidotti et al., 2023)

La justificación de este estudio radica, además, en que el mejoramiento del clima laboral no solo beneficia a los directivos, sino que se traduce en un efecto cascada hacia entrenadores, atletas y personal administrativo, consolidando así ambientes más armónicos, participativos y efectivos. El concepto de “habilidades blandas” ha evolucionado desde una idea genérica de actitudes interpersonales hacia una categoría técnica dentro de la gestión de talento humano. Incluye componentes como la inteligencia emocional, (KOPHIEHKO & BAPHI, 2023) la resiliencia, el asertividad, la comunicación no violenta, y el liderazgo situacional. (Adriani et al., 2024) En el campo del deporte, estas habilidades adquieren una relevancia particular debido a la constante interacción con distintos actores (atletas, entrenadores, padres, federaciones) y a los escenarios de alta presión (competiciones, toma de decisiones urgentes, resolución de crisis).

Por otro lado, el clima laboral se define como la percepción colectiva de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo, influido por las relaciones sociales, los estilos de liderazgo, la motivación, la equidad y la comunicación interna. (Hidalgo Lara De Fleitas, 2022; Manjarrez Fuentes y otros, 2020; Moyano-Sailema et al., 2022) Cuando el clima es positivo, se generan condiciones para la productividad, la satisfacción y la innovación. En cambio, un clima negativo puede llevar al ausentismo, el conflicto interno y la deserción de talento. (Ochoa Díaz et al., 2020; Pedraza Melo, 2020)

Finalmente, el componente socioemocional del liderazgo es clave. Directivos emocionalmente competentes son capaces de autorregular sus emociones, motivarse ante la adversidad, inspirar confianza, promover valores compartidos y generar entornos. (Fuenmayor, 2020) En tal sentido, se ha planteado como propósito de la investigación evaluar los efectos de un programa de habilidades blandas en la mejora del clima laboral/socioemocional de los directores de instituciones deportivas en Piura, Perú.

MUESTRA Y METODOLOGÍA

Participantes

Se seleccionó una muestra representativa de directivos del deporte de la ciudad de Piura, Perú (N=100; Confianza: 95%; Error: 5%; n=80), de los cuales 38 fueron hombres, y 42 mujeres. Respecto a los criterios de inclusión, se tomaron en cuenta a todos los directores principales de escuelas vinculadas a una UGEL de la región de Piura, que desempeñaron roles de dirección durante el año 2024. Además, se consideró a aquellos que expresaron su voluntad libre para involucrarse en este estudio a través de la firma de autorización en relación al consentimiento informado y que disponían del tiempo requerido para asistir y participar de manera activa en el desarrollo del programa de habilidades blandas.

Procedimientos

Este análisis se realizó a través de la puesta en marcha de un programa de intervención en competencias blandas, creado para potenciar las habilidades interpersonales y socioemocionales de los directores de escuelas secundarias que forman parte de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la región de Piura, durante el 2024. Esta metodología satisface la demanda de crear ambientes escolares más armónicos, colaborativos y eficaces, basándose en un enfoque de liderazgo transformacional y humano.

El programa se organizó en doce sesiones de trabajo utilizando un enfoque participativo, dinámico y vivencial. Estas reuniones se enfocaron en el avance gradual de competencias fundamentales como la gestión emocional, la empatía, la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, la toma de decisiones éticas y la solución de conflictos, todas relacionadas con la optimización del ambiente de trabajo en la institución. Cada sesión se organizó basándose en metas concretas, empleando tácticas pedagógicas fundamentadas en el estudio de casos reales, dinámicas de grupo, ejercicios de reflexión y simulaciones enfocadas al entorno educativo directivo.

El proyecto se basó en fundamentos del constructivismo social, la perspectiva humanista y teorías fundamentales como la Inteligencia Emocional (Goleman), el modelo de habilidades de Spencer y Spencer (1993) y el liderazgo transformacional. Estos esquemas conceptuales subrayan el papel activo del estudiante en la formación de sus conocimientos y fomentan el avance de una administración emocional y relacional más eficaz.

El método de trabajo fomentó el aprendizaje relevante mediante la reflexión crítica de vivencias personales, permitiendo la transmisión directa de lo adquirido al ambiente de trabajo. Así se promovió la formación de una cultura institucional fundamentada en el respeto recíproco, el liderazgo empático y la responsabilidad colectiva.

Para llevar a cabo este estudio, se tomó en cuenta la orientación dictada por la Escuela de Estudios, conforme a la resolución del Vicerrectorado de Investigación N° 081-2024-VI-UCV de la Universidad César Vallejo, publicada en abril de 2024. Esta resolución ofrece pautas exactas acerca de los procedimientos a implementar para asegurar una investigación meticulosa y rigurosa.

El procedimiento se realizó a partir de las siguientes fases:

1. Diagnóstico inicial: Se aplicó un test de entrada que permitió identificar las necesidades formativas y niveles base de competencias socioemocionales en los participantes. Esta evaluación sirvió como punto de partida para adaptar las estrategias pedagógicas.
2. Desarrollo de sesiones temáticas: Se impartieron doce sesiones, distribuidas a lo largo de tres meses (octubre a diciembre de 2024), según el cronograma establecido. Cada sesión abordó una competencia específica, articulando actividades prácticas con espacios de reflexión guiada.
3. Evaluación formativa y final: A lo largo del programa se aplicaron mecanismos de evaluación continua mediante observación directa, ejercicios de retroalimentación grupal y autoevaluación. Al finalizar, se utilizó un instrumento post-test con el fin de comparar los resultados respecto al diagnóstico inicial, y se aplicó una encuesta de satisfacción y valoración cualitativa.
4. Cierre y compromiso institucional: En la última sesión, se realizó una actividad de cierre que incluyó la entrega de reconocimientos simbólicos, el establecimiento de compromisos individuales y colectivos, y la exposición de testimonios sobre los aprendizajes adquiridos.

Dado que los datos obtenidos no presentaron una distribución normal (Kolmogorov-Smirnov), se utilizó un estadígrafo no paramétrico para dos muestras relacionadas (Prueba de los Rangos con Signos de Wilcoxon: $p \leq 0.05$). Los datos se procesaron con el SPSS v26.

Instrumentos

La recopilación de datos se llevó a cabo utilizando el método de la encuesta mediante un cuestionario, cuya validez se corroboró mediante una prueba piloto con 20 directores y la evaluación de cinco especialistas en investigación; su fiabilidad se verificó con el coeficiente alfa de Cronbach en SPSS, donde el valor alcanzado fue 0.983, lo que señala una elevada consistencia interna.

Se estudió varias dimensiones relacionadas con el campo de estudio y evaluadas mediante escala tipo Likert de cinco niveles (1Muy Bajo; 2Bajo; 3Medio; 4Alto; 5Muy Alto). Las dimensiones estudiadas fueron:

1. Resolución de conflictos: Capacidad del director para gestionar desacuerdos o tensiones dentro del equipo de forma constructiva, reduciendo el impacto negativo en el clima laboral.
2. Habilidad para relacionarse- Empatía: Facilidad para comprender y conectar con las emociones y necesidades de los demás, favoreciendo relaciones laborales más humanas y cooperativas.
3. Habilidades de comunicación: Competencia para transmitir ideas con claridad, escuchar activamente y promover el diálogo abierto, lo que fortalece la cohesión del grupo.
4. Trabajo en equipo: Capacidad para integrar y coordinar esfuerzos colectivos, fomentando la colaboración y el sentido de pertenencia entre los miembros del equipo.
5. Liderazgo: Habilidad para influir positivamente en los demás, inspirar, tomar decisiones asertivas y guiar al grupo hacia objetivos comunes.
6. Orientación a resultados: Enfoque en el cumplimiento de metas institucionales sin descuidar el bienestar del equipo, lo cual equilibra eficacia y clima emocional.
7. Retroalimentación: Capacidad para dar y recibir comentarios constructivos que favorezcan el crecimiento personal y profesional dentro del entorno deportivo.

8. Motivación: Disposición para incentivar e inspirar a los colaboradores, manteniendo altos niveles de compromiso y energía emocional en el ambiente laboral.

RESULTADOS

El estudio estadístico llevado a cabo acerca de los resultados del pretest y postest del programa de habilidades blandas en directores de entidades deportivas en Piura, Perú, muestra avances notables en todas las dimensiones analizadas (Tabla 1). Desde una perspectiva descriptiva, se nota un aumento evidente tanto en las medias como en las medianas tras la intervención. Las medias pretest fueron de 2.7 a 3.2, en cambio, en el postest se incrementaron de manera constante, situándose entre 4.1 y 4.6. Esta progresión muestra un avance general en el desarrollo de competencias socioemocionales después de la implementación del programa.

Entre las dimensiones con mayor crecimiento se destacan Motivación, que aumentó de una media de 3.0 a 4.6 ($\Delta = +1.6$), y Liderazgo, que pasó de 3.0 a 4.5 ($\Delta = +1.5$). También se evidencian mejoras relevantes en Comunicación, Trabajo en equipo y Retroalimentación, todas con aumentos de +1.4 puntos. Estas mejoras no solo indican una percepción más positiva de estas competencias, sino que también reflejan un impacto directo del programa en aspectos clave para el clima laboral y la gestión directiva en el contexto deportivo.

Para determinar si estas diferencias tenían relevancia estadística, se utilizó el test de Wilcoxon para muestras vinculadas, el cual es apropiado para datos pareados y no paramétricos. En todas las situaciones, el valor del estadístico Z resultó ser negativo, con un valor p de 0.000, lo que señala diferencias de gran importancia ($p < 0.001$) entre las mediciones pretest y postest. Esta evidencia indica que los avances notados no son casuales, sino que están vinculados directamente con la intervención llevada a cabo.

El estudio de rangos brindó datos adicionales. Las dimensiones con más calificaciones positivas fueron la Motivación (29 casos), el Liderazgo (28 casos) y la Comunicación (27 casos), lo que señala que prácticamente todos los participantes alcanzaron calificaciones superiores tras el programa. Los rangos negativos fueron extremadamente bajos (de 0 a 5), y los empates fueron escasos (con un máximo de 2), lo que evidencia la consistencia del efecto percibido.

Tabla 1. Resultados de la Prueba de Rangos con Signos de Wilcoxon

Dimensión	Pre/Post (Media - Mediana)	Rangos (+ / - / =)	Z Wilcoxon / p
Resolución de conflictos	2.9 - 3.0 / 4.1 - 4.0	24 / 4 / 2	-4.20 / 0.000
Empatía	3.1 - 3.0 / 4.3 - 4.0	26 / 3 / 1	-4.35 / 0.000
Comunicación	3.0 - 3.0 / 4.4 - 4.0	27 / 2 / 1	-4.48 / 0.000
Trabajo en equipo	2.8 - 3.0 / 4.2 - 4.0	25 / 3 / 2	-4.12 / 0.000
Liderazgo	3.0 - 3.0 / 4.5 - 5.0	28 / 1 / 1	-4.50 / 0.000
Orientación a resultados	3.2 - 3.0 / 4.3 - 4.0	23 / 5 / 2	-4.00 / 0.000
Retroalimentación	2.7 - 3.0 / 4.1 - 4.0	24 / 4 / 2	-4.10 / 0.000
Motivación	3.0 - 3.0 / 4.6 - 5.0	29 / 0 / 1	-4.55 / 0.000

DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar los efectos de un programa de habilidades blandas en la mejora del clima laboral y socioemocional de los directores de instituciones deportivas en Piura, Perú. Los hallazgos revelan que el programa produjo avances notables en todas las dimensiones evaluadas, lo que avala la conclusión de que tanto el objetivo como la hipótesis de investigación se alcanzaron exitosamente: que la intervención fundamentada en habilidades blandas tendría un impacto positivo en la percepción y experiencia del ambiente de trabajo y emocional entre los directivos involucrados.

Desde un punto de vista estadístico, se notaron aumentos significativos en los promedios y medianas de cada dimensión entre el pretest y el postest. Las medias se incrementaron de 2.7 a 3.2 (nivel medio-bajo) a 4.1 a 4.6 (nivel alto a muy alto), lo que demuestra un avance significativo en las habilidades socioemocionales después de la intervención. Las dimensiones que experimentaron un crecimiento más significativo fueron la Motivación (+1.6 puntos), el Liderazgo (+1.5 puntos) y la Comunicación. Estas habilidades son fundamentales en la administración directiva deportiva, dado que están vinculadas con la habilidad de motivar, estructurar y preservar la unidad del equipo en contextos complejos y variables.

El análisis de Wilcoxon para muestras vinculadas corroboró que las variaciones entre los momentos de medición resultaron ser estadísticamente relevantes ($p = 0.000$ en todas las dimensiones), lo que fortalece la validez de los efectos detectados. Además, la escasa existencia de rangos negativos y empates indica que los resultados no son casuales, sino que evidencian un patrón de mejora general entre los participantes. Específicamente, el registro de 29 mejoras individuales en la dimensión de Motivación (de 30 posibles) demuestra el efecto emocional beneficioso del programa en los participantes.

Estos descubrimientos concuerdan con la literatura actual sobre el progreso de las competencias blandas en contextos deportivos. Por ejemplo, investigaciones como las realizadas por Cabrera-Acosta et al. (2022) y Guidotti et al. (2023) subrayan la importancia de las capacidades de comunicación, liderazgo y autorregulación emocional para la construcción de entornos organizativos sanos y productivos. Igualmente, estudios como los realizados por Huapalla-Meza et al. (2024) y Celsi et al. (2024) indican que la educación en competencias blandas no solo mejora las relaciones en el trabajo, sino que también impacta directamente en la motivación y el bienestar de aquellos que desempeñan roles de liderazgo.

La optimización detectada en la dimensión de liderazgo puede atribuirse al enfoque metodológico del programa, que incorporó dinámicas vivenciales, reflexión crítica y trabajo en equipo, en consonancia con los principios del liderazgo transformativo. Esta metodología brindó a los participantes la oportunidad de experimentar y reconstruir sus estilos de manejo, promoviendo la adopción de una actitud más empática, participativa y enfocada en el crecimiento del grupo. Igualmente, la dimensión de retroalimentación evidenció progresos importantes, lo que concuerda con el concepto de que una comunicación franca, respetuosa y de doble vía potencia el ambiente emocional del equipo.

En contraposición, la dimensión de resolución de conflictos también evidenció avances considerables ($\Delta = +1.2$), evidenciando un avance un poco inferior en comparación con otras dimensiones. Esto puede ser entendido como una prueba de que los conflictos, como fenómenos estructurales y contextuales, demandan más tiempo, práctica y experiencia para ser administrados de manera eficiente. Sin embargo, el progreso observado ya constituye un avance significativo hacia ambientes más colaborativos.

Respecto a los puntos fuertes del estudio, sobresalen la validez y confiabilidad del instrumento utilizado (alfa de Cronbach = 0.983), la estructuración del programa basada en modelos teóricos robustos (Goleman, Spencer y Spencer, liderazgo transformacional), y la implicación activa de una muestra representativa de directores deportivos. Además, la implementación de estrategias de enseñanza activas —tales como el análisis de casos, las simulaciones y las actividades de reflexión— garantizó una asimilación notable de los contenidos por los participantes.

Dentro de las restricciones, se admite que la investigación se enfocó exclusivamente en una región concreta de Perú (Piura), lo que podría restringir la extensión de los descubrimientos a otras situaciones. Adicionalmente, se analizaron las percepciones reportadas por autores, lo que conlleva un cierto grado de subjetividad en las respuestas. Aunque el diseño pretest-postest con

un mismo grupo disminuye la variabilidad interna, la falta de un grupo de control obstaculiza el aislamiento total de otros elementos que podrían haber afectado los resultados (por ejemplo, entorno institucional, experiencias anteriores, modificaciones administrativas).

Como trabajos futuros, se sugiere llevar a cabo estudios a largo plazo que posibiliten valorar la persistencia de los impactos del programa a medio y largo plazo, además de ampliar su aplicación a otras áreas y tipos de entidades deportivas. Además, sería apropiado incorporar técnicas combinadas que fusionen métodos cuantitativos con entrevistas cualitativas, observaciones o grupos de discusión, con el objetivo de adquirir una comprensión más detallada y contextual del efecto del programa. Igualmente, sería valioso incorporar la visión de otros participantes del ámbito deportivo (entrenadores, deportistas, personal administrativo) para contrastar y expandir la percepción acerca del ambiente de trabajo y socioemocional de la institución.

Los resultados de esta investigación refuerzan la afirmación de que las habilidades blandas no deben ser vistas como competencias secundarias, sino elementos esenciales en la educación y renovación de líderes deportivos. La incorporación sistemática de programas de crecimiento emocional y relacional puede establecer el contraste entre una administración autoritaria, estricta o desmotivadora, y un liderazgo motivador, humano y eficiente.

CONCLUSIONES

En términos generales, la investigación demuestra que el programa de habilidades blandas aplicado a los directores deportivos de Piura produjo mejoras significativas en el clima laboral y socioemocional de sus instituciones. Los progresos fueron notorios en motivación, liderazgo y comunicación, lo que confirma la pertinencia de este tipo de intervenciones en la gestión deportiva.

A partir de los resultados, se observa que la metodología basada en el aprendizaje vivencial y la reflexión crítica impulsó un liderazgo más empático y colaborativo. Gracias a ello, los participantes fortalecieron sus competencias personales y sociales, generando ambientes de trabajo más positivos, cooperativos y emocionalmente saludables.

De este modo, los hallazgos resaltan la necesidad de integrar programas de habilidades blandas de manera sistemática en la formación de directivos deportivos. Asimismo, se sugiere promover investigaciones futuras que permitan evaluar su viabilidad y replicabilidad en otros contextos, garantizando la consolidación de prácticas organizacionales que favorezcan tanto el rendimiento institucional como el bienestar socioemocional de los líderes del deporte.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abanades, M. A. (2020). La crisis de salud, de bienestar emocional y de competencias para ser un buen docente. *Revista de Comunicación y Salud: rcys*, 10(2), 249-263. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7697397>

Adriani, P. A., Hino, P., Taminato, M., Okuno, M., Santos, O. V., & Fernandes, H. (2024). Non-violent communication as a technology in interpersonal relationships in health work: a scoping review. *BMC health services research*, 24(1), 289. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10753-2>

Aguinaga San José, I., Martínez-Pampliega, A., Santamaría, T., & Merino Ramos, L. (2023). The Coach's Role in Young Athletes' Emotional Competence and Psychological Well-Being. *International Journal of Emotional Education*, 15(1), 136-151. <https://doi.org/10.56300/MCUE4028>

Burítica Marin, E. D., & Ordoñez Mora, L. T. (2020). Modelo de gestión sostenible en la atención comunitaria del adulto mayor. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 39(2), e2129. Retrieved Junio 29, 2025, from <https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/2129>

Bustamante Ospina, E. (2013). La Comunicación interna y la promoción de la salud: estudio de caso en Madrid Salud. *Hacia la Promoción de la Salud*, 18(2), 79-95. [http://promocionsalud.ucaldas.edu.co/downloads/Revista18\(2\)_7.pdf](http://promocionsalud.ucaldas.edu.co/downloads/Revista18(2)_7.pdf)

Cabrera-Acosta, R. E., Sierra-Barbado, C. R., & Bestard-Revilla, A. (2022). La comunicación colaborativa–dialógica y su impacto en la calidad de la preparación del profesor deportivo. *Arrancada*, 22(43), 77-94. Retrieved Enero 29, 2023, from <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/467>

Calero, S., Villavicencio-Alvarez, V. E., Flores-Abad, E., & Monroy-Antón, A. J. (2024). Pedagogical control scales of vertical jumping performance in untrained adolescents (13–16 years): research by strata. *PeerJ*, 12, e17298. <https://doi.org/10.7717/peerj.17298>

Calero-Morales, S., Suárez-Taboada, C., Villavicencio-Álvarez, V. E., & Mon-Lopez, D. (2023). Análisis del ranking técnico-táctico del voleibol cubano femenino, nivel escolar 2023. *Arrancada*, 23(45), 151-171. Retrieved Marzo 25, 2025, from <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/617/411>

Capote, B., Caballero, E., Sierra, R. A., Mederos, M., Arredondo, M. M., Rodríguez, M., & Cobas, C. L. (2020). *Fundamentos de Psicología para escuelas pedagógicas*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Carranza Bautista, D., & Maldonado, E. (2020). Tendencias y enfoques en la gestión de políticas deportivas en organizaciones internacionales. In D. J. Espinal Ruiz, D. Carranza Bautista, R. Pacheco Rios, E. Maldonado, N. Cruz González, & L. E. David Tenorio, *Nuevas Tendencias en la Gerencia Deportiva*. Colombia: Escuela sin fronteras.

Carranza-Bautista, D., Miranda Mendoza, F. J., Mendoza Farias, F. J., & Ramírez Nava, R. (2024). Diseño y validación de un modelo de gestión de actividad física y del deporte universitario. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*, 57, 232-244. <https://doi.org/10.47197/retos.v57.105458>

Cegolon, A. (2025). Beyond Health and Leisure: The Educational Value of Sport for Adult Soft Skill Development. *PAMPAEDIA-BOLLETTINO As. Pe. I.*, 198(1), 072-086. <https://doi.org/10.7346/aspei-012025-07>

Celsi, I., Corti, J. F., Raimundi, M. J., Fernández, I. C., & Solves, O. Á. (2024). Estilos transformacionales de madres, padres y entrenadores deportivos y su relación con el desarrollo positivo adolescente. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, 16(3), 36-37. Retrieved Junio 29, 2025, from <https://psykebase.es/servlet/articulo?codigo=9833360>

Cury, A. (2022). *Gestión de la emoción: Técnicas de coaching emocional para manejar la ansiedad*. Madrid: Océano.

Dochevska, Y. (2021). Defining Transversal skills: Perspectives and development. *Trakia Journal of Sciences*, 19(1), 621-625. <https://doi.org/10.15547/tjs.2021.s.01.097>

Espinosa-Albuja, C. E., Haro-Simbaña, J. T., & Morales, S. (2023). Biomechanical difference of arched back stretch between genders in high school students. *Arrancada*, 23(44), 66-79. Retrieved 14 de Mayo de 2023, from <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/541/370>

Fernández-Suárez, A. P., Álvarez-González, B. G., & García-bermejo, T. (2024). *Convivencia, bienestar y gestión de conflictos*. Madrid: EDITORIAL SANZ Y TORRES SL.

Fuenmayor, C.I. (2020). Inteligencia emocional como estrategia de gestión de recursos humanos. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 18(1), 56-71. Retrieved Junio 29, 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9250511>

Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Knowledge, competencies, and skills for a sustainable sport management growth: a systematic review. *Sustainability*, 15(9), 7061. <https://doi.org/10.3390/su15097061>

Hebard, S. P., Oakes, L. R., Davoren, A. K., Milroy, J. J., Redman, J., Ehrmann, J., & Wyrick, D. L. (2021). Transformational coaching and leadership: athletic administrators' novel application of social and emotional competencies in high school sports. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 14(3), 345-364. <https://doi.org/10.1108/JRIT-01-2021-0006>

Hernández, M. M., Lorenzo, M. D., & Morales, S. (2024). Ana Fidelia Quiros Moret, an example for the formation of values from her sporting career. *Revista Conrado*, 20(97), 189-195. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3647>

Hidalgo Lara De Fleitas, M. M. (2022). Influencia de la motivación en el clima laboral de los futbolistas de clubes deportivos de primera división en Trujillo, 2022. Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado, Piura. Retrieved 30 de Abril de 2025, from https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101732/Hidalgo_LDFMM-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Huapalla-Meza, L. K., García-Barbaran, L. I., & Pinedo-Castro, A. (2024). Habilidades Blandas en la Práctica Docente. *Revista Ciencia & Sociedad*. 4(1), 80-89. <https://www.cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/114>

Lorenzo, A. F., Puedmag, D. E., Oyos, C. R., Morales, S. C., & Cárdenas, H. A. (2017). Alianzas y conflictos entre grupos de interés de un hospital militar: aplicación del método Mactor. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1), 1-14. Retrieved Junio 29, 2025, from <https://revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/39>

Loza-Ramos, I. (2021). Taller de habilidades socioemocionales 2. México: Patria y Educación.

Mainer-Pardos, E., Albalad-Aiguabella, R., Álvarez, V. E., Calero-Morales, S., Lozano, D., & Roso-Moliner, A. (2025). Investigating Countermovement and Horizontal Jump Asymmetry in Female Football Players: Differences Across Age Categories. *Journal of Functional Morphology and Kinesiology*, 10(3), 1-10. <https://doi.org/10.20944/preprints202503.1528.v1>

Mainer-Pardos, E., Álvarez, V. E., Moreno-Apellaniz, N., Gutiérrez-Logroño, A., & Calero-Morales, S. (2024). Effects of a neuromuscular training program on the performance and inter-limb asymmetries in highly trained junior male tennis players. *Heliyon*, 10(5), e27081. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27081>

Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1462>

Mendoza, K. M., Burgos, G. D., Rivera, D., & Morales, S. C. (2024). Effects of collaborative strategies on the academic teaching-learning process of pre-youth volleyball players. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 61, 1172-1183. <https://doi.org/10.47197/retos.v61.109363>

Mon-D, Zakythinaki, M. S., & Calero, S. (2019b). Connection between performance and body sway/morphology in juvenile Olympic shooters. *Journal of Human Sport & Exercise*, 14(1), 75-85. <https://doi.org/10.14198/jhse.2019.141.06>

Mon-López, D., Moreira da Silva, F., Calero-Morales, S., López-Torres, O., & Lorenzo Calvo, J. (2019). What Do Olympic Shooters Think about Physical Training Factors and Their Performance?. *International journal of environmental research and public health*, 16(23), 4629. <https://doi.org/10.3390/ijerph16234629>

Mon-López., D., Tejero-González, C. M., & Morales, S. (2019). Recent changes in women's Olympic shooting and effects in performance. *PloS one.*, 14(5), e0216390-e0216390. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0216390>

Morales, S. C., Iglesias, S., Viscarra, D. C., & Neira, D. J. (2024). Anthropometric scales for the pedagogical control of talents in Cuban school volleyball (13-15 years, women's). *Arrancada*, 24(49), 385-394. Retrieved Marzo 29, 2025, from <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/711>

Morales., S. (2011). Significant influential variables in set volleyball performance. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(42), 347-361. Retrieved 18 de Enero de 2023, from <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista42/artvariables214.htm>

Morales., S. C., Vinueza, G. C., Yance, C. L., & Paguay, W. J. (2023). Gross motor development in preschoolers through conductivist and constructivist physical-recreational activities: Comparative research. *Sports*, 11(3), 61. <https://doi.org/10.3390/sports11030061>

Moreno-Appellaniz, N., Villanueva-Guerrero, O., Villavicencio-Álvarez, V. E., Calero-Morales, S., & Mainer-Pardos, E. (2024). Impact of Lower-Limb Asymmetries on Physical Performance Among Adolescent Female Tennis Players. *Life*, 14(12), 1561. <https://doi.org/10.3390/life14121561>

Moyano-Sailema, P. J., Noroña-Salcedo, D. R., & Vega-Falcón, V. (2022). Influencia de factores psicosociales en el clima y estrés laboral del personal de un hospital ecuatoriano. *Revista Médica Electrónica*, 44(5), 771-789. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1409766>

Neira, M. L., Altamirano, E. F., & Cuadrado, M. S. (2024). Educación en Ciencias Sociales y desarrollo de habilidades blandas. *Revista Esprint Investigación*, 3(1), 39-47. <https://doi.org/10.61347/ei.v3i1.64>

Ochoa Díaz, C. E., Centeno Maldonado, P. A., Hernández Ramos, E. L., Guamán Chacha, K. A., & Castillo Vizuete, J. R. (2020). La seguridad y salud ocupacional de los trabajadores y el mejoramiento del medio ambiente laboral referente a las pausas activas. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 308-313. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000500308&script=sci_arttext&tlng=en

Ojeda-Nahuelcura, R., Carter-Thuillier, B., López-Pastor, V., & Fuentes-Nieto, T. (2023). Impact of generic or transversal competences on the performance of specialists in physical education and sports sciences: A systematic review. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 32, 100418. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100418>

Pedraza Melo, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo*, 10(20), e051. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>

Pinto, M. S. (2024). *Totalmente Deporte: Herramientas de Psicología Deportiva para entrenadores y deportistas*. Argentina: Editorial Autores de Argentina.

Potosí-Moya, V., Paredes-Gómez, R., & Calero-Morales, S. (2025). Effects of Nordic Exercises on Hamstring Strength and Vertical Jump Performance in Lower Limbs Across Different Sports. *Applied Sciences*, 15(10), 5651. <https://doi.org/10.3390/app15105651>

Ríos, X., & Ventura, C. (2022). El bullying en el deporte formativo: conocimiento y estrategias de prevención de los entrenadores y las entrenadoras. *Apunts. Educación física y deportes*, 2(148), 62-70. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2022/2\).148.07](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2022/2).148.07)

Roso-Moliner, A., Gonzalo-Skok, O., Villavicencio-Álvarez, V. E., Calero-Morales, S., & Mainer-Pardos, E. (2024). Analyzing the Influence of Speed and Jumping Performance Metrics

on Percentage Change of Direction Deficit in Adolescent Female Soccer Players. *Life*, 14(4), 466. <https://doi.org/10.3390/life14040466>

Sagarra-Romero, L., Monroy Antón, A., Calero Morales, S., & Ruidiaz Peña, M. (2017). *ithlete Heart Rate Variability app: knowing when to train*. *British Journal of Sports Medicine*, 51, 1-3. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-097303>

Tomalá, E. J., Calderón, N. A., Gusqui, M. L., Lainez, F. D., & Santistevan, J. G. (2025). *El Impacto de las Habilidades Blandas en la Transformación Social*. *Ciencia y Reflexión*, 4(1), 1646-1664. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.195>

Tsitskari, E., & Batrakoulis, A. (2022). *Investigating the marketing strategies of the health and fitness sector in Greece; the managers' perspective*. . *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 43, 264-273. <https://doi.org/10.47197/retos.v43i0.88880>

Uribarri, H. G., Lago-Fuentes, C., Bores-Arce, A., Álvarez, V. E., López-García, S., Calero-Morales, S., & Mainer-Pardos, E. (2024). *External Load Evaluation in Elite Futsal: Influence of Match Results and Game Location with IMU Technology*. *Journal of Functional Morphology and Kinesiology*, 9(3), 140. <https://doi.org/10.3390/jfmk9030140>

Villanueva-Guerrero, O., Gadea-Uribarri, H., Villavicencio Álvarez, V. E., Calero-Morales, S., & Mainer-Pardos, E. (2024). *Relationship between Interlimb Asymmetries and Performance Variables in Adolescent Tennis Players*. *Life*, 14(8), 959. <https://doi.org/10.3390/life14080959>

Vinueza-Tapia, E. O., Millán-Caballero, R., Sánchez-Córdova, B., & Calero-Morales, S. (2025). *Quality of management in physical activity, sports and health in the provincia de Orellana, Ecuador*. *Revista Médica Electrónica*, 47, e6592. Retrieved Junio 29, 2025, from <https://revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/6592>

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2010). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Madrid: Ed. Médica Panamericana.

KOPHICHKO, I., & БАПЧИ, Б. (2023). *The concept of the soft skills and emotional intelligence development*. . *Psychology travelogs*(1), 16-26. <https://doi.org/10.31891/PT-2023-1-2>

CONFLICTOS DE INTERESES

El autor declaran la no existencia de conflictos de interés

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

El autor trabajó en la investigación, redacción y estilo científico.