

Relación entre el estilo del liderazgo del entrenador y el clima motivacional deportivo en categorías juveniles masculinas de un club de fútbol profesional chileno

Relationship between the style of leadership coach and athletic male motivational climate in youth categories of a chilean professional football club

Nicolás Eduardo Saure Morales*

Resumen: El objetivo de la presente investigación fue analizar la probable relación entre el estilo de liderazgo de los entrenadores de fútbol juvenil y el clima motivacional generado en los equipos que estos entrenan. Para estos efectos se diseñó una investigación de corte cuantitativo, descriptivo y no experimental. La muestra estuvo constituida por 100 jóvenes (N=100) distribuidos en cinco categorías a los cuales se les aplicó un cuestionario de clima motivacional y 5 entrenadores (n=5) a los cuales les fue aplicado el cuestionario de estilos de liderazgo de Kurt Lewin. Los resultados arrojados por el análisis estadístico, mediante el método de tablas de contingencia y el estadístico chi-cuadrado, permiten señalar que la existencia de una relación fuerte (V de Cramer =0.85) entre el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional de los jóvenes pupilos.

Palabras clave: Estilo de Liderazgo, clima motivacional, influencia.

Abstract: The aim of this study was to analyze the probable relationship between leadership style of youth soccer coaches and motivational climate generated on computers these entrenan. Para these effects quantitative research, experimental, descriptive and not designed. The sample consisted of 100 young people (N

* Psicólogo. Magíster en Psicología del Deporte y Actividad Física, Universidad Central de Chile. Email: nsaurem@gmail.com

= 100) divided into five categories which were administered a questionnaire motivational climate and five coaches (n = 5) to which they were applied questionnaire leadership styles of Kurt Lewin. Results from statistical analysis by the method of contingency tables and chi-square statistic, would note that the existence of a strong relationship (Cramer's $V = 0.85$) between the leadership style of the coach and motivational climate young pupils.

Keywords: Leadership style, motivational climate, influence.

Introducción

En la actualidad es ampliamente reconocido que la práctica regular de ejercicio físico conlleva unos indudables efectos positivos sobre la salud, tanto a nivel físico como psicológico y social. Sin embargo, a pesar de esto, numerosos estudios revelan un considerable descenso del interés y de la participación en actividades físicas y deportivas en la población joven, fundamentalmente en el periodo de la adolescencia (Wall y Cot, 2007). Esta situación representa un problema que sin duda debe ser abordado desde los diferentes actores involucrados en los procesos de desarrollo de los niños y adolescentes.

El contexto de entrenamiento y de competencia deportiva pueden ser ideales para fomentar el compromiso deportivo de los adolescentes, siempre y cuando el joven deportista alcance una motivación positiva, ya que ésta es clave para lograr la adherencia a la práctica físico-deportiva (Moreno, Cervelló y González-Cutre, 2007; Ulrich-French y Smith, 2009).

En esta línea son múltiples los factores que intervienen en los procesos motivacionales de los jóvenes al momento de alcanzar cierto nivel de compromiso con la actividad deportiva que está llevando a cabo. A fin de poder constituirse en un aporte en esta temática, el investigador busca caracterizar la relación entre el estilo de liderazgo del entrenador y el nivel de clima motivacional en jóvenes futbolistas en un club deportivo del sur de Chile, específicamente del club Deportes Concepción de la VIII Región de este país.

A partir de lo expuesto, el objetivo de este trabajo es identificar la posible relación existente entre el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional deportivo en categorías juveniles masculinas de un club de fútbol profesional regional chileno. En este sentido, partiendo de los estudios que han analizado el clima motivacional percibido por los grupos y el estilo del liderazgo del entrenador, se hipotetiza que el clima motivacional en el equipo de jóvenes futbolistas estará condicionado por el estilo de liderazgo del entrenador.

Con el propósito de lograr una claridad conceptual a lo largo de este trabajo, se realizará una revisión acerca de las principales características de las variables involucradas en el mismo: Liderazgo y clima motivacional.

Liderazgo

Todo proceso de investigación requiere una definición inicial que posea el alcance más completo posible en relación con el objeto de estudio. Tras la revisión bibliográfica se puede comprobar que existen múltiples definiciones de liderazgo formuladas por cada uno de los autores que lo han estudiado y principalmente durante la segunda mitad del siglo pasado (Stogdill, 1974; La Mónica, 1994).

Numerosos investigadores han tratado sobre el liderazgo en las organizaciones, así como las teorías, modelos o enfoques que a ese respecto se han formulado. La investigación y la disquisición acerca de la existencia o no de un estilo óptimo de liderazgo han ocupado una especial atención de los investigadores de las ciencias sociales, en concreto de la Psicología. En una cantidad importante de definiciones se pueden encontrar dos elementos comunes (Fiedler y Chemers, 1985):

- a) Por un lado la existencia de una relación entre unas personas en las cuales la influencia está distribuida de forma desigual.
- b) Por el otro, el hecho de que no hay liderazgo sin seguidores, es decir, los seguidores deben consentir, de una forma implícita o explícita, en esta relación de influencia.

Se considera que la definición más sencilla y que reúne las características esenciales para que se produzca el proceso de liderazgo, es la siguiente: *“el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en*

los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Dentro de este proceso de revisión de la conceptualización del constructo liderazgo, destacan los aportes del equipo comandado por el profesor de la universidad de Iowa, Kurt Lewin, aportes que se encuentran vigentes hasta el día de hoy. Es importante también considerar que los estudios de Lewin, en la Universidad de Iowa(1930-1940), estaban centrados en el poder basado en el uso de autoridad (Bennis y Nanus, 2001) y establecen los siguientes estilos de liderazgo:

- a) Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.
- b) Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.
- c) Líder liberal o de rienda suelta (*laissez faire*): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

Liderazgo deportivo, el rol del entrenador en el desempeño deportivo

Para continuar la articulación de la revisión del constructo en relación a las prácticas deportivas, es necesario ahondar en el importante rol que cumplen los entrenadores para el deporte juvenil y cómo éstos pueden o no influir en el desempeño diario de sus jugadores a cargo.

Los entrenadores deben estar capacitados en diferentes tareas, deben ser capaces de manejar diversas características directivas, de liderazgo o carismáticas, pero más allá de esto y siendo más importante, deben poder enfocar claramente la dirección de su trabajo y los objetivos planteados junto con la finalidad de los mismos, ya que el motivo por el cual se moviliza un equipo debe ser el mismo para todos si se quieren conseguir resultados positivos. Para esto es importante destacar una vez más que los entrenadores son modelos de referencia para los jóvenes deportistas y tienen un alto grado de influencia sobre ellos (Smoll y Smith, 2006; Balaguer, Castillo, y Duda, 2008 citado en Conde, Almagro, Sáenz-López, Domínguez y Moreno-Murcia, 2010).

Autores como Smoll y Smith (2009) postulan que los entrenadores cumplen un papel fundamental en el diario vivir de sus jugadores, especialmente en etapas como la adolescencia, y que esto es algo que va mucho más allá de lo que puedan enseñarles dentro del ámbito deportivo, transformándose en modelos a seguir por jóvenes que están en búsqueda permanente de referentes sociales. Es por esto que es muy importante el tipo de conductas o acciones que el entrenador realice, puesto que lo deseen o no, es algo que puede ser tomado con gran valoración por jóvenes en plena formación.

El entrenador, por ende, se convierte automáticamente en una figura clave sobre todo en la iniciación deportiva y en la mantención de la misma, ya que por lo general suele pasar incluso más horas junto con los entrenados, que lo que ellos pasan con sus padres. Es el encargado del establecimiento de límites, responsabilidades y exigencias en un entorno social que muchas veces suele ser adverso para el desarrollo de los jóvenes. Además de mostrarse como un referente importante en el ámbito social, el entrenador juega un papel fundamental en el comportamiento y en la motivación de sus deportistas (Conroy y Coatsworth, 2007), no teniendo por qué ser el único responsable del éxito de la carrera deportiva de los jugadores, pero sí pudiendo ser el responsable de su abandono deportivo (Molinero, Salguero, Álvarez, y Márquez, 2007).

En muchas ocasiones se pueden observar carreras truncadas, con poca proyección o prácticamente acabadas debido a circunstancias externas que se le presentan a estos jóvenes talentos deportivos y que en más de algún caso podría deberse a la forma en la que el entrenador trata, conversa o dirige a un deportista. Sin embargo, y en base a la misma relevancia fundamental que se le implica a éste agente, existen alternativas fomentadoras de actitudes positivas o reforzadoras que el entrenador puede instaurar para ayudar a reforzar su relación con el deportista y otras que ayudan a extinguir conductas no deseadas que podrían llevarlo a focalizarse aún más en su desempeño, las que para que desaparezcan no deben ser recurrentes, no atingentes a las conductas no deseadas o injustificadas. Es por esto que es importante recalcar que los entrenadores pueden desempeñarse a los ojos de sus deportistas como un agente positivo o negativo. Sousa, Cruz, Torregrosa, Vilches y Viladrich (2006) señalan de forma más específica el rol de los entrenadores en este ámbito, señalando que los entrenadores o monitores

deportivos pueden utilizar dos enfoques diferentes para enseñar los fundamentos técnicos y las destrezas tácticas propias de cada deporte: el enfoque positivo o el enfoque negativo.

- El primero se caracteriza por recompensar las conductas deseadas de los deportistas para que éstas se produzcan con mayor frecuencia en el futuro.
- El enfoque negativo intenta eliminar los errores y las conductas no deseadas de los jugadores por medio de la crítica o del castigo.

Todos los entrenadores utilizan ambos enfoques en algún momento de su práctica diaria, pero con jóvenes en fase de aprendizaje es importante que en los entrenamientos y competencias predomine el estilo positivo para motivar a los jugadores a alcanzar sus objetivos y establecer una relación entre el entrenador y el jugador más agradable y relajada.

Es por esto que emerge como relevante que la participación del entrenador, dentro y fuera de la cancha, en cuanto a su deportista, sea lo más consciente posible y esté enfocada a la retroalimentación en vez de al castigo, ya que como se ha señalado anteriormente éste produce un efecto nocivo tanto en la relación bidireccional como en el desempeño que puede llegar a efectuar el deportista. Sin ir más lejos, las investigaciones previas realizadas en el contexto deportivo han mostrado que las relaciones positivas entre el bienestar y la participación deportiva pueden deberse, en parte, al clima motivacional creado por los entrenadores (Duda y Balaguer, 2007 citado en Castillo et al., 2011), lo que funciona como soporte para lo señalado anteriormente en base a cuán importante es éste agente para el mantenimiento de su jugador dentro del equipo y su motivación por desempeñarse.

Todo lo que hace un entrenador cuando se halla en el campo es transmitir y comunicar algo a sus jugadores” (Smoll y Smith 2009), no sólo en competencia sino que también en los entrenamientos, camarines, descansos, etc. Los jugadores, por su parte, decodifican estas transmisiones o comunicaciones de su entrenador y realizan acciones que concuerdan o no con el mensaje transmitido. “Si el entrenador es incapaz de comunicarse adecuadamente con sus deportistas, creará un ambiente negativo y perjudicará esta importante relación (Roxburgh, 1996 en Roffé, 2004), observándose lo mismo cuando el jugador no logra recibir el

mensaje de forma correcta. Cada entrenador se desenvuelve de manera distinta frente a la competencia o entrenamientos (su propia forma de dirigir) y de manera más o menos similar durante el tiempo dentro de la actividad física, por ende es esperable que la forma de dirigirse a los jugadores, el cómo tratarlos, los refuerzos o castigos sean también más o menos similares frente a todos los escenarios del entrenamiento.

El clima motivacional

Para que el equipo logre tener una dirección conjunta y un sentido de meta en común es necesario el desarrollo de distintas estrategias especialmente direccionadas en la motivación del equipo, ya que se postula que la motivación de logro da lugar a emociones, ideas y comportamientos influyendo en la orientación hacia la actividad, la elección de un grado de esfuerzo por alcanzar los objetivos, intensidad y persistencia (García, 2001 citado en Reyes, 2009), conociendo que la idea principal de la meta de logro es que el individuo es percibido como un organismo intencional, dirigido hacia una meta que opera de forma racional (Nicholls 1984 citado en Reyes, 2009), no pudiendo descuidar ningún aspecto de este importante proceso: “La teoría de las metas de logro defiende que en los contextos de logro como el deporte, los deportistas quieren demostrar que son competentes y que la forma que adopten para interpretar el éxito y de entender la competencia tendrá sus consecuencias conductuales, afectivas y cognitivas” (Balaguer et al., 2011, p. 135).

La direccionalidad de estas metas, el cómo se trabaja y cómo se influye en el equipo y muchas otras características podrían definir la percepción del clima motivacional en un equipo, lo que a su vez contribuiría a incidir en una buena comunicación al interior de éste, mejores resultados y un ambiente grato para todos. A continuación se realiza una revisión acerca de todas estas condicionantes.

El clima motivacional es considerado como el conjunto de señales, creadas por los agentes sociales significativos para la persona, entre ellos tenemos a los padres, familiares, profesores, compañeros, entrenadores, dirigentes. Estos agentes, el jugador los define como claves del éxito y fracaso en un contexto o situación (González – Cutre et al., 2006 citado en Reyes, 2009).

Para continuar la revisión es necesario conocer las dos direccionalidades u orientaciones con las que se trabajó en esta investigación.

Clima Motivacional orientado a la tarea y Clima motivacional orientado al Ego

Ames (1995 citado en Reyes, 2009) indicó las principales características de uno u otro tipo de clima. En el clima tarea existiría un reconocimiento privado, basado en el propio progreso y una evaluación basada en la mejora individual, considerándose el error como parte consustancial del proceso de mejora. Por otro lado, en el clima ego el reconocimiento sería público, basado en la comparación social y una evolución basada en ganar o en la comparación con otros.

La meta u orientación a la tarea y la meta u orientación hacia el ego se obtienen por el conjunto de señales que reciben de los adultos significativos (padres, profesores y/o entrenadores) en los entornos de intervención (familiar, educativo y/o deportivo) (Nicholls, 1989 citado en Cervelló et al., 2011).

En esta misma línea, múltiples estudios realizados en todo el mundo han querido demostrar el impacto provocado por el clima motivacional relacionándolo con diferentes variables psicológicas en variados deportes, consiguiendo resultados sorprendentes y categóricos con respecto a las implicancias de los dos tipos de clima motivacional (Conde et al., 2010). De esta manera han podido demostrar, entre otras cosas, que una orientación del clima motivacional a la tarea puede tener consecuencias positivas sobre la motivación de los deportistas, sobre los aspectos cognitivos, el compromiso de los deportistas con la práctica deportiva, en la disminución de la ansiedad de los jóvenes deportistas o en el bienestar entre otros.

Por lo anterior, desde un comienzo es importante poder contar con un espacio que permita la constante evaluación del desempeño y conducta de un entrenador para con su equipo y poder evaluar las estrategias utilizadas con la finalidad de poder reforzarlas y direccionarlas hacia la generación de cambios de los mismos o las figuras referentes de los jóvenes deportistas para poder impulsar acciones beneficiosas y potenciar el adecuado estado de sus características psicológicas que finalmente serán las que utilizarán eficientemente el día de mañana. Epstein

(1989 citado en Torregrosa et al., 2008) lo recalca muy bien al señalar que, desde un comienzo, la teoría de los objetivos de logro ha hecho énfasis en el clima motivacional que el entrenador genera en sus equipos a partir de la manera de programar y gestionar las tareas, la autoridad y las recompensas, trabajar los distintos tipos de grupo, programar la evaluación y gestionar la temporización.

No sólo el entrenador podría generar en sus equipos un clima motivacional determinado, sino que también, a través de su trabajo, puede movilizar a los jugadores a reconocerse como parte de un todo, con un rol específico, con tareas determinadas y con cualidades, características y responsabilidades particulares que podrían fortalecer aún más sus motivaciones y la dirección de las mismas, mostrándose así a su vez como figuras representativas para con su propio equipo.

Cuando el entrenador enfatiza el esfuerzo y la mejora personal de los deportistas, contribuye a que todos los jugadores sientan que tienen un importante papel en el equipo y promueven la cooperación entre los miembros del equipo, entonces está creando un clima de implicación en la tarea. Por el contrario, cuando un entrenador proporciona atención a sus jugadores basándose en el nivel de capacidad de éstos, responde de forma punitiva ante los errores y promueve la rivalidad entre los jugadores del mismo equipo, entonces está creando un clima de implicación en el ego (Newton, Duda y Yin 2000 citado en Castillo et al., 2011).

Método

Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional y de corte eminentemente cuantitativo, lo cual es complementado en sus conclusiones y discusión por las observaciones y experiencia del investigador.

En este caso, la viabilidad de un estudio de tipo descriptivo está dada por la cantidad de literatura existente, ya que si bien existe, sólo es posible identificar un soporte empírico moderado.

Además la investigación se desarrolla en torno a un diseño no experimental, ya que no se ha construido deliberadamente una situación, sino que se ha observado

una situación ya existente, por lo tanto es importante señalar que, primero, no es posible manipular las variables independientes, debido a que estas ya han sucedido, así como también sus efectos y, segundo, ya que los sujetos son observados en su realidad o ambiente natural, no es posible asignarles condiciones específicas sobre las que pudieran reaccionar (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Muestra

En este aspecto metodológico, el investigador ha utilizado un muestreo no probabilístico e intencionado, es importante señalar que, en las muestras de este tipo, no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino que más bien depende de la decisión del investigador. En este caso se aprovecharán las facilidades para adquirir la información y la cercanía e inmediatez del espacio geográfico.

La muestra estará conformada por dos grupos de sujetos, 5 entrenadores ($n=5$) y 100 ($n=100$) jugadores cadetes de fútbol joven del club Deportes Concepción, estos últimos, divididos en 5 categorías como lo muestra la **Tabla N° 1**. La recolección de información se llevará a cabo según la disposición que tenga el club para la realización del estudio.

Tabla N° 1: Número de sujetos por categoría

Categoría	Jugadores (n)
Sub 13	19
Sub 14	20
Sub 15	19
Sub 17	21
Sub 19	21

Los criterios de exclusión que el investigador utiliza son: que el entrenador lleve menos de seis meses trabajando con los jóvenes futbolistas y que los jóvenes deportistas entrenen hace menos de seis meses con el equipo en el que se encuentren entrenando.

Instrumentos

A fin de realizar la recolección de la información necesaria para llevar a cabo la presente investigación se utilizaron de manera principal dos cuestionarios, cuyas características se presentan a continuación:

- **Evaluación del clima motivacional:** El instrumento utilizado fue el Cuestionario del Clima Motivacional Percibido en el Deporte-2 (**PMCSQ-2**), este cuestionario consta de 24 ítems valorados del 1 al 5 desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo respectivamente. Los ítems se encuentran orientados a fin de diferenciar los dos tipos de climas antes mencionados, orientado a la tarea y orientado al ego.

En relación a sus propiedades psicométricas, el análisis de consistencia interna del PMCSQ-2 ofreció los coeficientes alpha de Cronbach de 0.80 tanto para la escala de Clima implicado en la tarea como para la escala de clima orientado al ego (Balaguer, Castillo y Tomás, 2003).

- **Evaluación del estilo de liderazgo del entrenador:** El cuestionario utilizado para conocer los estilos de liderazgo de los entrenadores fue el Test de Estilos de Liderazgo desarrollado por Kurt Lewin. Este contiene 33 ítems, los cuales miden los siguientes aspectos:

- **Nivel de liderazgo:** Permite establecer si la persona tiene las características del líder.

- **Estilo de liderazgo:** Esta sub-escala indica el estilo de liderazgo que la persona evaluada utiliza con mayor frecuencia al interactuar con los seguidores. En esta prueba se partió de la siguiente clasificación de estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Laissez-faire.

El cuestionario mencionado describe, en cada uno de sus ítems, una serie de situaciones laborales a las que la persona debe responder V si lo que se afirma es verdadero (es decir, describe la forma en que actúa o la forma en que actuaría) y F si lo que se afirma falso (no describe la forma en que actúa o actuaría).

El cuestionario de estilos de liderazgo es un test psicológico por lo que no será procesado igual que el instrumento aplicado a los jugadores, sino que se otorgará un valor específico a determinadas cualidades y procesos psicológicos.

Procedimiento

La primera acción desarrollada para llevar a cabo la presente investigación fue solicitar la autorización al club de deportes Concepción.

Una vez aceptada la aplicación de los instrumentos, se procedió con la recolección de datos de los entrenadores a través de Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin. Posteriormente se procedió a aplicar el PMCSQ-2 a los jóvenes integrantes de cada una de las categorías para poder conocer su clima motivacional. Una vez concluido el proceso de aplicación de instrumentos se procedió a la tabulación de los datos, los cuales fueron ingresados al programa de análisis estadístico SPSS en su versión 17.0.

Análisis estadístico

El procesamiento y análisis descriptivo fue realizado con el software estadístico SPSS en su versión 17.0.

Resultados

Estilo de liderazgo del entrenador

Como se ha mencionado anteriormente, la evaluación del estilo de liderazgo de los entrenadores, se realizó mediante el cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin. Según este modelo, existen tres estilos de liderazgo que los sujetos podrían presentar. **La Tabla N° 2** nos muestra el estilo de liderazgo que presentan cada uno de los entrenadores encuestados, diferenciados según categoría. Los resultados que se presentan a continuación surgen de la sumatoria de los puntajes obtenidos en el total de la revisión del cuestionario.

Tabla N° 2: Resultados Cuestionario
Estilos de liderazgo según categorías

Entrenador	Estilo presentado
Sub 13	Autocrático
Sub 14	Democrático
Sub 15	Democrático
Sub 17	Democrático
Sub 19	Autocrático

A partir de la información presentada en la **Tabla 2**, se evidencia que tres de los entrenadores (Sub-14, Sub-15 y Sub-17) presentan el estilo de liderazgo democrático mientras que dos de ellos (Sub.13 y Sub-19) presentan el estilo de liderazgo autocrático. No se encontraron entrenadores que presentaran el estilo de liderazgo Laissez-faire.

Clima motivacional según categoría

La tabulación realizada según los datos obtenidos mediante la aplicación del Cuestionario de clima motivacional percibido en el deporte-2 (PMCSQ-2), arrojó un comportamiento por categoría, según se informa en **Tabla N° 3**.

Tabla N° 3: Niveles diferenciados de tipo de clima motivacional según categoría

Categoría	Clima orientado al Ego	Clima orientado a la Tarea
Sub 13	4.14	2.67
Sub 14	2.44	3.25
Sub 15	3.14	3.28
Sub 17	3.12	3.60
Sub 19	4.01	2.86

De manera general, es posible observar una relación relativamente estable entre las variables presentadas en la tabla anterior y el estilo de liderazgo del

entrenador. La **Tabla N°4** nos muestra que en las categorías investigadas existe un clima con mayor orientación al ego cuando el entrenador muestra un estilo de liderazgo autocrático, mientras que si el entrenador muestra un estilo democrático el clima motivacional se encuentra más orientado a la tarea.

Tabla N° 4: Interacción clima motivacional – estilo de liderazgo del entrenador

Categoría	Clima orientado al Ego	Clima orientado a la Tarea	Estilo de liderazgo del entrenador
Sub 13	4.14	2.67	Autocrático
Sub 14	2.44	3.25	Democrático
Sub 15	3.14	3.28	Democrático
Sub 17	3.12	3.60	Democrático
Sub 19	4.01	2.86	Autocrático

Análisis estadístico relación Liderazgo – Clima motivacional

El siguiente paso es analizar el nivel de significación estadística de la apreciación realizada a partir de la tabla anterior. Para estos efectos y debido a la naturaleza de las variables en cuestión, ya que una de ellas es de tipo nominal (Estilo de liderazgo), el investigador ha decidido utilizar el método de tablas de contingencia, a fin de evaluar la posible correlación existente entre las variables estilo de liderazgo del entrenador, contrastada con las dos orientaciones de clima motivacional aportadas por la teoría, a saber, clima orientado hacia el ego y clima orientado hacia la tarea. Desde la **Tabla N°5 hasta la Tabla N° 10**, semuestran los resultados de este análisis.

Tabla N° 5: Tabla de contingencia Estilo de liderazgo – Orientación al ego

		Estilo liderazgo		Total
		Autocrático	Democrático	
Promedio ego	1.58	0	2	2
	1.75	0	8	8
	1.83	0	5	5
	1.92	0	4	4
	2.00	0	4	4
	2.17	0	7	7
	2.33	0	5	5
	2.42	0	3	3
	2.50	0	4	4
	2.58	0	6	6
	2.83	0	10	10
	2.92	0	18	18
	3.00	0	8	8
	3.08	0	4	4
	3.17	0	11	11
	3.25	0	19	19
	3.33	0	18	18
	3.42	5	9	14
	3.50	10	7	17
	3.58	5	15	20
	3.67	6	3	9
	3.75	6	0	6
	3.83	6	4	10
	3.92	8	4	12
	4.00	6	3	9
	4.08	18	0	18
	4.17	11	0	11
	4.25	17	0	17
	4.33	3	0	3
	4.42	16	0	16
	4.50	5	0	5
	4.58	1	0	1
	4.75	1	0	1
Total		124	181	305

Tabla N° 6: Prueba de chi-cuadrado, Estilo de liderazgo – Orientación al ego.

	Valor	GI	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	221.489(a)	32	.000
Razón de verosimilitudes	296.676	32	.000
Asociación lineal por lineal	156.229	1	.000
N de casos válidos	305		

a 41 casillas (62,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es, 41.

El análisis de la **Tabla N° 6**, permite inferir que existe una relación significativa entre las variables, estilo de liderazgo y clima orientado al ego, el valor de la significancia del estadístico chi-cuadrado (0,00) corrobora la diferenciación de los grupos categoriales.

Tabla N° 7: Medidas simétricas Estilo de liderazgo – Orientación al ego.

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.852	.000
	V de Cramer	.852	.000
N de casos válidos		305	

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

A partir de la información aportada por la **Tabla N° 7** es posible señalar la existencia de una alta correlación entre las variables estilo de liderazgo y clima orientado al ego, según el estadístico V de Cramer esta relación sería de 0.85.

Tabla N° 8: Tabla de contingencia Estilo de liderazgo – Clima orientado a la tarea

Recuento	Estilo liderazgo			Total
	Autocrático	Democrático		
Prom.	1.50			
Tarea		0	2	2
	1.67	0	8	8
	1.75	0	6	6
	1.83	0	3	3
	2.00	0	2	2
	2.08	6	7	13
	2.17	11	3	14
	2.25	1	7	8
	2.33	2	0	2
	2.42	1	3	4
	2.58	12	8	20
	2.67	13	4	17
	2.75	11	3	14
	2.83	7	2	9
	2.92	11	5	16
	3.00	16	9	25
	3.08	2	10	12
	3.17	5	7	12
	3.25	10	9	19
	3.33	5	10	15
	3.42	0	7	7
	3.50	6	7	13
	3.58	5	6	11
	3.75	0	6	6
	3.83	0	12	12
	3.92	0	12	12
	4.08	0	8	8
	4.17	0	4	4
	3.83	0	12	12
	3.92	0	12	12
	4.08	0	8	8
	4.17	0	4	4
	4.25	0	3	3
	4.33	0	8	8
Total		124	181	305

Tabla N° 9: Pruebas de chi-cuadrado Estilo de liderazgo – Clima orientado a la tarea

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	111.052(a)	29	.000
Razón de verosimilitudes	141.386	29	.000
Asociación lineal por lineal	13.555	1	.000
N de casos válidos	305		

a 34 casillas (56,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es, 81.

El análisis de la **Tabla N° 9**, permite señalar que existe una relación significativa entre las variables, estilo de liderazgo y clima orientado a la tarea, el valor de la significancia del estadístico chi cuadrado (0,00) corrobora la diferenciación de los grupos categoriales.

Tabla N° 10: Medidas simétricas Estilo de liderazgo – Clima orientado a la tarea

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.603	.000
	V de Cramer	.603	.000
N de casos válidos		305	

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

A partir de la información aportada por la **Tabla N° 10** es posible señalar la existencia de una correlación moderada entre las variables estilo de liderazgo y clima orientado a la tarea, según el estadístico V de Cramer esta relación sería de 0.60.

Discusión

A partir de la revisión teórica realizada, del análisis de los datos recogidos y su análisis estadístico es posible señalar lo siguiente:

Existe una correlación fuerte entre el estilo de liderazgo que presentan los entrenadores de fútbol joven y el clima motivacional que presentan los equipos a los cuales dirigen, de esta forma podemos señalar que se rechaza la hipótesis nula planteada en esta investigación.

Además podemos señalar que la relación entre el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional de los jugadores orientado al ego se presentó con mayor fuerza, a través del estadístico V de Cramer, que la relación entre el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional de los jugadores orientado hacia la tarea, sin embargo, ambas correlaciones se presentan con un buenos niveles de aceptación.

En el presente estudio se puede observar que en los equipos cuyos entrenadores presentaron un estilo de liderazgo autocrático se observó un clima motivacional orientado hacia el ego, entendiendo, según la teoría, que estas personas centrarían su interés en demostrar que son mejores que los demás y hacer ver que son superiores a los otros, o igual que ellos pero con menor esfuerzo (Duda, 2011; Nicholls, 1989 citado en Balaguer et al., 2011). Además relacionando esto con lo que señalan las investigaciones realizadas por Smoll y Smith (2009) implicaría un alto nivel de castigo por errores, un reconocimiento desigual y probablemente un alto nivel de rivalidad entre los miembros del grupo.

Por otra parte, en los equipos cuyos entrenadores presentaron un estilo de liderazgo democrático, se observa un clima motivacional principalmente orientado hacia la tarea, reconociendo por Smoll y Smith (2009) que las características de este tipo de clima son el aprendizaje cooperativo, el esfuerzo en busca de la mejora continua y que cada uno de los integrantes siente que juega un papel importante dentro del equipo.

Los climas orientados a la maestría se asocian con un disfrute deportivo más elevado. Los jóvenes deportistas tienen más probabilidades de desarrollar una motivación interna, o intrínseca, hacia la práctica del deporte, llegando a disfrutarla por ella misma. Pueden llegar a creer que el esfuerzo es la clave para el éxito, y a valorar el trabajo duro y la cooperación con los compañeros. En otras palabras, pueden desarrollar el tipo de creencias, actitudes, valores y hábitos de trabajo que llevan también al éxito en otros aspectos de la vida (Smoll y Smith 2009).

Los entrenadores, en la mayoría de los casos analizados, no son conscientes del gran impacto que genera su figura en los jóvenes a los cuales dirigen, de esta forma, se hace imprescindible intervenir potenciando las habilidades sociales de los entrenadores, a fin de entregarles las herramientas necesarias para que estos logren direccionar sus esfuerzos y se conviertan en entrenadores cada vez más eficaces.

Los hallazgos identificados se encuentran acordes a lo establecido por los estudios en cuanto a la relación entre el liderazgo y clima organizacional, desde esta perspectiva cabe señalar que un equipo de fútbol, adulto o juvenil, cumple con las características básicas de una organización, a saber, dos o más personas, que trabajan juntas, con formas predeterminadas de hacer las cosas y con objetivos claros y comunes. Además, dichos hallazgos pueden utilizarse como base para futuras intervenciones, no sólo en el ámbito de la competencia profesional deportiva, como es el caso de la institución analizada (Deportes Concepción), sino que también se espera que esta información contribuya al mejoramiento de los procesos de formación de los jóvenes en el área educacional.

Por otro lado, y dentro del estudio, es posible identificar además algunas de las limitaciones metodológicas a las que se podría ver expuesto el presente estudio:

- Existen múltiples variables que la investigación deja fuera al evaluar sólo el liderazgo de los entrenadores y que podrían ser gravitantes para los resultados obtenidos.
- Al utilizar un muestreo intencional o de conveniencia podrían ser poco generalizables los datos, ya que se investigará en una población específica.
- Los tiempos de aplicación, revisión y producción de resultados es muy exigente, por lo que la muestra no podría ser muy amplia, por ende sería más complejo generalizar los resultados.

Se sugiere, para futuras investigaciones, estudiar la relación de las dos variables analizadas en este estudio, con el rendimiento deportivo de los equipos a los cuales los entrenadores dirigen o, por otro lado, correlacionarlo con las conductas observadas de entrenadores en entrenamientos y competición a través del CBAS.

Referencias

- Balaguer, I., Castillo, I., y Tomás, I. (2003).** Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de Orientación al Ego y a la Tarea en el Deporte (TEOSQ) en su traducción al castellano. *Psicológica*, 17, 71-81.
- Balaguer, I., Castillo, I., Duda, J. y García-Merita, M. (2011).** Asociaciones entre la percepción del clima motivacional creado por el entrenador, orientaciones disposicionales de meta, regulaciones motivacionales y vitalidad subjetiva en jóvenes jugadoras de tenis. *Revista de Psicología del Deporte*, 20 (1), 133-148.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2001).** *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós Plural.
- Castillo, I., Duda, L., Álvarez, M., Mercé, J. y Balaguer, I. (2011).** Clima motivacional, metas de logro de aproximación y evitación y bienestar en futbolistas cadetes. *Revista de Psicología del Deporte*, 20 (1), 149-164.
- Cervelló, E., Moreno, J., Martínez, C., Ferriz, R. y Moya, M. (2011).** El papel del clima motivacional, la relación con los demás, y la orientación de metas en la predicción del flow disposicional en educación física. *Revista de Psicología del Deporte*, 20 (1), 165-178.
- Conde, C., Almagro, B., Sáenz-López, P., Domínguez, A. y Moreno-Murcia, J. (2010).** Evaluación e influencia de un programa de formación orientado a la mejora del clima motivacional transmitido por entrenadores de baloncesto. *European Journal of Human Movement*, 25, 165-182.

- Conroy, D., y Coatsworth, J.** (2007). Assessing autonomy-supportive coaching strategies in youth sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 671-684.
- Fiedler, F. E. y Chemers, M. M.** (1985). *Liderazgo y Administración Efectiva*. México: Trillas.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E.** (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.** (2003). *Metodología de la investigación* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- La Mónica, E. L.** (1994). *Dirección y Administración en Enfermería. Un enfoque práctico*. Barcelona: Mosby / Dogma Libros.
- Molinero, O., Salguero, Álvarez, E., y Márquez, S.** (2007). Dropout from youth sports: relationship to gender, type of sport and level of competition. *Journal of Sport Behavior*, 29, 255-270.
- Reyes, M.** (2009). Clima motivacional y orientación de meta en futbolistas peruanos de primera división. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 9 (1), 5-22.
- Roffé, M.** (2004). *Cómo evaluar los miedos y las presiones de los deportistas de selección* en www.efdeportes.com
- Smoll, F. y Smith, R.** (2009). *Claves para ser un entrenador excelente*. Barcelona: INDE.
- Sousa, C., Cruz, J., Torregrosa, M., Vilches, D. y Viladrich, C.** (2006). Evaluación conductual y programa de asesoramiento personalizado a entrenadores (PAPE) de deportistas jóvenes. *Revista de Psicología del Deporte*, 15 (2), 263-278.

Torregrosa, M., Sousa, C., Viladrich, C., Villamarín, F. y Cruz, J. (2008).

El clima motivacional y el estilo de comunicación del entrenador como predictores del compromiso en futbolistas jóvenes. *Psicothema*, 20 (2), 254-259.

Ulrich-French, S., y Smith, A. L. (2009). Social and motivational predictors

of continued youth sport participation. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 87-95.

Wall, M., y Cot, J. (2007). Developmental activities that lead to dropout

and investment in sport. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 12, 77-88.