

Estudio de las variables que participan en los estilos de liderazgo de entrenadores deportivos de baloncesto desde el modelo multidimensional

Study of the variables involved in the leadership styles of basketball coaches from the multidimensional model

Fermín Manuel Melero Leal*

Resumen: El concepto de Liderazgo como área de investigación es clave en el desarrollo de los entrenadores y su relación con los deportistas que puede marcar la vida deportiva de estos. La investigación indica cuales son los Estilos de Liderazgo Deportivo, desde el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (1978-1990), para contribuir al esclarecimiento de las variables que intervienen desde este modelo. La muestra que se utilizó fueron 6 entrenadores y 48 jugadores, pertenecientes a la liga universitaria. En los resultados, aparecen las dimensiones de Apoyo Social por parte de los entrenadores y Feedback Positivo de los jugadores, como los conceptos más importantes dentro de un estilo de liderazgo positivo, además de la experiencia deportiva de los entrenadores y su grado académico.

Palabras clave: Liderazgo, Entrenador, Líder, Guía.

Abstract: The concept of leadership as a research area is key in the development of coaches and athletes regarding sports life can make these.

Research tells us which are the Sports Leadership Styles from the Multidimensional Model of Leadership Chelladurai (1978-1990), to contribute to the clarification of the variables involved from this model. The samples used were

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

six coaches and 48 players, belonging to the university league. In the results, are the dimensions of social support by the Positive Feedback coaches and players, as the most important concepts in a positive leadership style, as well as the sport experience for coaches and their academic degree.

Keywords: Leadership, Coach, Leader, Guide.

Introducción

El liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados por la psicología social, pero menos comprendido debido a su complejidad (Ardua y Márquez, 2007). De ahí la importancia del estudio para entender este fenómeno desde el campo de la Psicología Aplicada a la Actividad Física y el Deporte, entendiéndose ésta desde una mirada holística e integral para comprender este fenómeno.

Resulta difícil señalar un concepto único de Líder, después de la variedad de enfoques teóricos que existen (cualidades personales-rasgos, conductas o situacionales), y aunque se hayan intentado acotar atendiendo a las diferencias que existen con otros términos paralelos y que pudieran tener características en común como: jefe grupal, autoridad, director, coordinador, entre otros, (Olmedilla, Gárce de los Fayos y Nieto, 2005). Esto nos indica cuales van hacer las características especiales del grupo en particular y el sello personal que el Líder desea establecer en sus seguidores y que los mantiene cerca de él.

Estas distinciones aún no han sido definitivas ya que en algunos casos pueden llegar a convivir las dos figuras en la misma persona (jefe grupal informal y líder). Así cuando llegamos a una de las definiciones más defendidas, ésta propone el liderazgo como describe Barrow (1997): “Un proceso conductual de influencia sobre las actividades de un grupo organizado hacia metas específicas y la obtención de las mismas” (Olmedilla et al, 2005, p.166).

Otros autores, como describen Weinberg y Gould (1996), comprenderían muchas dimensiones de liderazgo en el ámbito del deporte y la actividad física como: Procesos de Toma de decisiones, Técnicas motivacionales, Provisión de feedback, Establecimiento de relaciones interpersonales y seguridad en la dirección de grupo o equipo (Olmedilla et al., 2005). Por lo tanto, la implicancia de una preparación no solamente en el aspecto técnico-táctico, sino también en las relaciones interpersonales que cada Líder debe implantar con su grupo de trabajo, tiene que ser la columna vertebral para que cada entrenador involucre a sus deportistas en el trabajo diario y sistemático.

Así, no sólo se puede tener una cantidad mayor de herramientas para predecir o seleccionar a aquellas personas que tengan más probabilidades de convertirse en líderes positivos en su grupo de trabajo, sino que también conseguiríamos llegar incluso a entrenar a estos líderes para desarrollar conductas efectivas y eliminar las inefectivas, o estructurar el entorno de éstos para potenciar o desarrollar sus capacidades (Olmedilla et al., 2005).

Un Líder básicamente es aquel que genera interpretaciones sobre la realidad que tiene sentido para otras personas, y por esto se adhiere a sus ideas. La diferencia básica entre ser Entrenador y ser Líder radica en que, primero, se debe entender que el entrenador es un individuo designado por una cabeza organizacional de una estructura, y el líder surge de un grupo, pudiendo en todo caso convertirse en un entrenador líder, dependiendo de la justa medida en que sea capaz de influir en otros para que se desempeñen más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal. Por lo tanto, un líder que desarrolle todo su potencial de liderazgo debe ser el responsable de planear, organizar, coordinar, controlar y evaluar el desarrollo deportivo y humano de cada uno de sus deportistas, además de desarrollar las habilidades, capacidades y el talento deportivo para conseguir los objetivos que se establecieron al inicio de la práctica deportiva (Olmedilla et al., 2005).

En la iniciación de los jóvenes en el ámbito deportivo, tanto en el ámbito recreativo como formativo, la pieza el entrenador es clave en su engranaje como responsable de formar a deportistas, éste debe asumir un rol muy importante, ejerciendo una influencia positiva en la experiencia deportiva de los jóvenes, mediante actitudes y valores, estando a la base de su optimismo la transmisión de

sus objetivos y su filosofía de entrenamiento (Smoll y Smith, 2002; Cruz, Mora, Sousa, Torregosa y Viladrich, 2010).

El entrenador debe establecer claramente cuáles son los roles y límites que cada integrante tiene que cumplir al interior de los equipos deportivos, además, debe ser capaz de desarrollar las destrezas positivas suficientes que ayuden a solucionar los problemas de dominio eficientemente, alcanzar buenos resultados en el trabajo y reconocer sus virtudes y limitaciones (Jiménez y Lorenzo, 2010). Es esencial que el binomio Entrenador-Deportista se apoye conjuntamente en la labor que ambos deben realizar diariamente del modo más acertado posible, puesto que sólo así logrará progresar en el aspecto conductual, emocional, toma de decisiones, que lo llevará a permanecer por más tiempo en la práctica deportiva. Las investigaciones de Garcia-Mas (2003); Calvo y Jiménez (2009); Cruz, Sánchez y Torregosa (2004); Garcia-Naviera (2009); Álvarez, Castillo y Falco (2010), han demostrado que el impacto significativamente positivo de un entrenador ayuda a mantener una buena autoestima, desarrollar adecuadas estrategias de enfrentamiento y no solamente en el ámbito deportivo, sino también en el ámbito social.

Gould, Giannini, Krane y Hodge (1990), citados en Pérez Ramírez (2002), en el artículo “Caracterización del entrenador de alto rendimiento”, realizaron un estudio a 130 entrenadores de elite (edades entre 26 y 75 años, 101 hombres y 29 mujeres) y aplicado a 30 deportes, donde no encontraron diferencias significativas en la jerarquización de estrategias eficaces entre entrenadores basados en el género, destrezas deportivas abiertas versus cerradas y entrenadores de equipo versus individual. Sin embargo, se encontraron diferencias entre Licenciado en Educación Física versus no licenciado y años de experiencia de entrenamientos. Gould et al.(1990) destacaron la importancia que había tenido la educación informal en el desarrollo de entrenadores de elite, ya que estos afirmaban que habían sido más influenciados en sus estilos de entrenamiento por la experiencia y la observación de entrenadores de éxito que por lecturas en libros especializados o por asistencia a cursos (PérezRamírez, 2002). En otro estudio realizado en España, de Fuentes, Sanz, Ramos, Iglesias y Del Villar (2004), citado en Salinero y Ruiz, (2010), “El entrenador de alto rendimiento deportivo en contraste con entrenadores con menor nivel de estudios”, en entrenadores de tenis de élite, se afirma que no es

necesario haber tenido un alto nivel de juego para ser un buen entrenador, pero si se señalan como importantes haber entrenado a categorías inferiores. Por lo tanto, el entrenador cumple un rol fundamental en la permanencia o no de la práctica deportiva sobre todo en los nóveles, donde Felt (1992) señala “que un 80% de los niños que se inician en el deporte, abandonan la práctica deportiva, siendo una de las causas más significativas el estilo de liderazgo del entrenador” (García Ucha, 1999). Tal como lo han señalado diferentes trabajos previos (Duda y Balaguer, 2007; Keegan, Spray, Harwood y Lavallee, 2010; Torregosa y Cruz, 2006; y Torregosa, Cruz, Sousa, Viladrich, Villamarín, García-Más y Palou, 2007), el entorno deportivo -entrenadores, monitores, familias y compañeros- se convierte en un medio de influencias socializadoras que juegan un papel importante en la formación de jóvenes deportistas que practican algún deporte (Cruz, Torregosa, Sousa, Mora y Viladrich, 2010).

Indagar más acerca de los entrenadores que obtienen grandes logros es un campo interesante y del que se pueden obtener datos que nos ayuden a conocer sus características particulares que los distinguen de aquellos que no obtienen resultados de alto nivel. Lorenzo (2005) en Salinero y Ruiz, (2010), identifica aspectos diferenciadores de los entrenadores expertos:

- Una planificación meticulosa
 - Conocimientos específicos del deporte
 - Necesidad de adaptar el tipo de entrenador a la edad del desarrollo del deportista
 - Importancia en el aspecto afectivo en su relación con el deportista.
- Tratar de atender a aspectos contextuales que rodean al deportista como exámenes, relaciones sociales, etc., y que sin duda influyen en su estado de ánimo, en su desarrollo y en la calidad del entrenamiento.

Para definir un equipo de trabajo la tarea principal es establecer al interior de éste objetivos, metas, roles, límites y la implicancia e importancia que cada uno de los actores tiene al momento de realizar la actividad, ya sea esta, esporádica, semanal, mensual o anual.

Esta labor debe ser guiada por un Líder el cual no debe establecer que tiene como objetivo que los miembros de su grupo sean subordinados, que acaten sus

órdenes de forma automática. Si no más bien, un líder debe ser más que un jefe formal con el que finaliza su influencia allí donde acaba su presencia y/o poder (Hernández Mendo y Canto, 2003).

Por lo tanto, el estilo de liderazgo del entrenador es parte esencial de la estructura grupal y puede llegar a determinar la efectividad de los grupos.

El enfoque teórico en el cual se realizó esta investigación es el Modelo de Estilos de Liderazgo Multidimensional propuesto por Chelladurai y Haggerty (1978).

Este modelo de trabajo que define los Estilos de Liderazgo no tiene como propósito que solamente se evalúe el entrenador como sujeto, sino que sean evaluados por sus propios deportistas, lo que finalmente definirá su estilo de Liderazgo.

Esta línea de investigación es relevante porque se cree indispensable que los entrenadores, como modelos, guías y formadores, deben adquirir la responsabilidad personal y social de hacer un trabajo adecuado, sobre todo cuando los deportistas están en proceso de formación.

Apoyándonos en el modelo de Chelladurai y Haggerty (1978) propusieron tres estilos o categorías de decisión, pero más tarde Chelladurai (1986) termina incorporando una cuarta, una breve descripción de esta sería (Álvarez, Castillo y Falco, 2010):

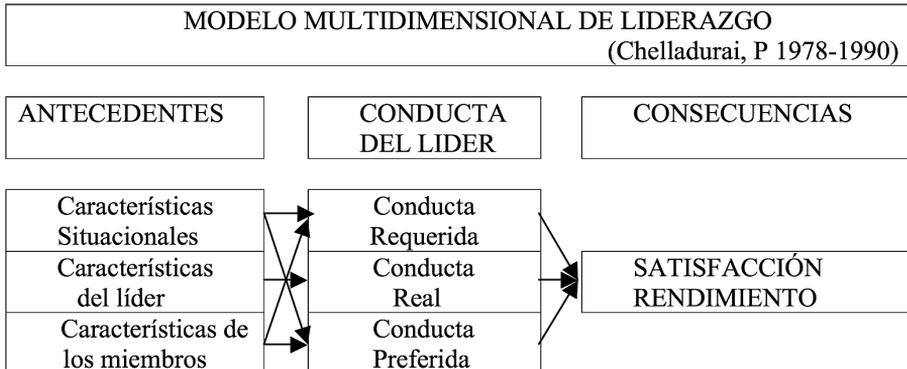
- a) **Autocrático:** El entrenador toma la decisión final sin consultar ni hacer partícipes a los jugadores que dirige.
- b) **Consultivo:** establece algún tipo de consulta con uno o más jugadores, pero se reserva la decisión final.
- c) **Participativo:** el grupo compuesto tanto por el entrenador como por los jugadores, toman conjuntamente la decisión.
- d) **Delegatorio o de Delegación:** donde el entrenador delega la toma de decisiones en uno o más miembros del equipo.

El papel del entrenador se limita a comentar la decisión y, en su caso, el cumplimiento de ésta (Álvarez, Castillo y Falco, 2010).

El Modelo Multidimensional de Chelladurai es el más aplicado al deporte, posiblemente porque supone una novedosa aportación sobre el liderazgo en

el ámbito que nos interesa, siendo este modelo desarrollado plenamente en un contexto deportivo (Olmedilla et al., 2005).

Gráfico 1



(Olmedilla, Garcés de los Fallos y Nieto (2005). *Manuel de Psicología del Deporte*, Cap 9. Pp175.)

Es por lo descrito anteriormente que los entrenadores deben tener la capacidad especial de formarse constantemente, en aspecto tales como: conductuales, comunicacionales, afectivos y sociales, para generar un vínculo importante con el/la deportista, donde pueda este/a sentirse apoyado/a por su entrenador y la actividad física que realiza (Cruz, Torregosa, Sousa, Mora y Viladrich, 2010).

Existen tres grandes distinciones en el modelo multidimensional del Liderazgo de Chelladurai:

1) **Antecedentes:** donde se encontrarían las características situacionales, características del líder y características de los miembros. De esta primera distinción, se destacan tres características.

a) **Características Situacionales:** en las cuales entrarían todas las particularidades de la situación en la que el líder se encuentra y que servirían directamente para mediatizar su conducta, en ésta quizás la más importante sea la modalidad deportiva del deportista, y si esta es individual o colectiva.

b) Características de Líder: en este apartado se realiza una distinción con respecto a las cualidades o características que distinguen al líder, y donde se pueden incluir aspectos como la inteligencia, asertividad, auto-confianza, persuasión, flexibilidad, motivación intrínseca, locus de control, optimismo, carisma, además como señalan Crespo, Balaguer y Atienza (2003), en Olmedilla et al., (2005), a estos factores se añadirían experiencia en el puesto de entrenador, resultados conseguidos desde ese puesto (victorias/derrotas), edad, nivel cultural y tiempo de dedicación al puesto.

c) Características de los miembros: en este apartado se incorporan los aspectos individuales de los deportistas, tales como; sexo, edad de los deportistas, experiencia, habilidades deportivas, percepción de competencias, motivación, auto-estima, entre otras, de los deportistas que integran el grupo, y que pueden influir en el estilo de liderazgo del entrenador (Olmedilla et al., 2005).

2) Conducta del líder: estaría la conducta requerida, conducta real y conducta preferida. De este segundo elemento, se destacan tres tipos de conductas.

a) Conducta requerida: es la que debería llevar a cabo en una situación determinada, en muchas situaciones el sistema organizativo en sí mismo dicta las conductas, y se espera que la gente actúe según normas establecidas.

b) Conducta Real: es la conducta que está en función de algunos aspectos, sobre todo es la conducta observable del entrenador, un factor importante son las características del líder, como su personalidad, habilidad y experiencia, en tanto afectan directamente su actuar deportivo.

c) Conducta Preferida: Está en función de las características de la situación y de los deportistas, haciendo alusión a aquellas que el deportista desearía que exhibiera su entrenador. En la mayoría de las ocasiones no está relacionada con la conducta real ni con la conducta requerida por la situación (Olmedilla et al., 2005).

3) Consecuencias que aparecerían como el resultado de la interacción de los tres antecedentes con las conductas del líder, de este modo, se consideran que las consecuencias producidas por la actuación del líder se ven reflejadas tanto en el rendimiento que demuestran los deportistas como en la satisfacción que desarrollan para y con la actividad (Olmedilla et al., 2005).

a) Rendimiento: hace referencia a la calidad de ejecución por parte del deportista, a su grado de evolución, de mejora y de aprendizaje (Olmedilla et al., 2005).

b) Satisfacción: hace referencia al grado de aprobación por parte de los deportistas sobre los distintos aspectos del liderazgo y los resultados obtenidos en un periodo de tiempo dado.

Chelladurai (1990) indica que “el rendimiento y la satisfacción están relacionados con el grado de congruencia entre los estados de conducta de líder y los antecedentes” (en Olmedilla et al., 2005, p.178).

Para la aplicación de esta investigación se aplicó el (ELD) “Leadership Scale for Sport LSS” de Chelladurai y Saleh, (1978), a partir de 5 factores:

1) Entrenamiento e instrucción: “un entrenador que está orientado hacia el entrenamiento y la instrucción, obtiene una puntuación alta cuando trata de mejorar las instrucciones técnicas de habilidades, la técnica y las estrategias al poner énfasis, facilitar el entrenamiento riguroso y coordinar las actividades de los miembros del equipo.

2) Comportamiento democrático: “permite a los deportistas participar de las tomas de decisiones sobre las metas del grupo, métodos de entrenamiento y tácticas y estrategias de juego”.

3) Comportamiento autocrático: “utiliza la toma de decisiones independiente y acentúa la autoridad personal para trabajar con las decisiones, en general no son bien recibidas las sugerencias por los deportistas”.

4) Aceptación Social: “un entrenador preocupado en considerar el bienestar individual de los deportistas e intenta establecer una relación amena con ellos, extendiendo estas más allá de la actividad deportiva”.

5) Feedback positivo: “halaga consistentemente o recompensa a los deportistas por la buena actuación, los comentarios positivos son contingentes al desempeño y limitados al contexto deportivo” (Weinberg y Gould, 2010).

Es importante destacar, que los rasgos de personalidad por sí solos no cuentan para un liderazgo efectivo, aunque han sido identificados algunos componentes comunes en los líderes efectivos. Estos cuatro componentes generales son: cualidades del líder, los estilos de liderazgo, los factores situacionales y las cualidades de los seguidores.

Para Bill Parcells en Weinberg y Gould, (2010, p, 221), argumenta que las claves para desarrollar Cualidades de un Líder para el liderazgo exitoso son:

1) Integridad: “el líder debe tener una estructura sana, debe estar enraizada en los valores básicos de líder, debe ser comunicada y aceptada a lo largo de la organización, debe ser resistente a la presión externa y debe sostenerse en el tiempo lo suficiente para poder tener éxito” (Weinberg y Gould, 2010, p. 221).

2) Flexibilidad: “las normas están para ser transgredidas. Si estás haciendo algo simplemente porque siempre se ha hecho de esa manera, entonces se está perdiendo la oportunidad de hacer algo mejor” (Weinberg y Gould, 2010, p. 221).

3) Lealtad: “la primera tarea del líder es promover y reforzar la lealtad colectiva, también conocida como trabajo de equipo” (Weinberg y Gould, 2010, p. 221).

4) Confianza: “Si desea aumentar la confianza de sus jugadores y colaboradores deportivos, otórgueles responsabilidad y oportunidades para la toma de decisiones, y apóyenlo en sus intentos” (Weinberg y Gould, 2010, p. 221).

5) Franqueza: “Cuando se envía un mensaje, no alcanza con ser honesto y preciso. El impacto del mensaje hará la bisagra para quienes lo reciban; y para lo que los receptores estén dispuestos a recibir en ese momento” (Weinberg y Gould, 2010, p. 221).

6) Preparación: “Los líderes bien preparados planifican con anticipación para tener en cuenta las contingencias, incluso las que consideren poco probables o displacenteras” (Weinberg y Gould, 2010, p. 221).

7) Disponibilidad de recursos: “En su nivel más básico, la disponibilidad de recursos es simplemente flexibilidad, un rechazo a abandonar o rendirse incluso cuando no aparece haber esperanzas” (Weinberg y Gould, 2010, p.221).

8) **Autodisciplina:** “Existe una forma de competir, incluso en contra de fuerzas superiores, pero se requiere una estricta adherencia a una planificación calculada” (Weinberg y Gould, 2010, p.221).

9) **Paciencia:** “La paciencia es lo más valioso y lo más raro de encontrar cuando una organización está funcionando mal. No es suficiente saber qué es lo que se debe cambiar; es igual de importante decidir cuándo realizar los cambios” (Weinberg y Gould, 2010, p.221).

Respecto los Estilos de Liderazgo, la efectividad del entrenador depende en gran medida de una buena toma de decisiones y del grado en que los deportistas aceptan esas decisiones. Chelladurai y Haggerty, (1978); Chelladurai, Haggerty y Baxter, (1989); Chelladurai y Trail, (2001) en Weinberg y Gould (2010, p, 222), han desarrollado un modelo de toma de decisiones que se aplica al deporte. En el deporte se utilizan cinco estilos primarios para la toma de decisiones:

- 1) **Estilo Autocrático:** El entrenador resuelve el problema solo, con la información disponible en ese momento.
- 2) **Estilo autocrático consultivo:** El entrenador obtiene la información necesaria de los jugadores importantes y luego toma una decisión.
- 3) **Estilo consultivo individual:** El entrenador consulta a sus jugadores en forma individual y luego toma una decisión. La decisión puede reflejar las respuestas de los jugadores o no.
- 4) **Estilo consultivo grupal:** El entrenador consulta a los jugadores como un grupo y luego toma una decisión. La decisión puede reflejar las respuestas de los jugadores o no.
- 5) **Estilo grupal:** El entrenador comparte el problema con los jugadores, luego los jugadores en conjunto toman una decisión sin la influencia del entrenador.

Un tercer componente que aparece importante dentro del liderazgo efectivo, son los Factores Situacionales, por lo que un líder debería ser sensible al clima y a la situación específica. Los líderes necesitan considerar varios factores situacionales que son relevantes al planificar un liderazgo efectivo en el deporte, como señala Martens (2004) en Weinberg y Gould (2010):

- ¿En un deporte de equipo o individual? Los deportistas que practican deportes de equipo suelen preferir líderes autocráticos más que los deportistas que practican deportes individuales.
- ¿Es un deporte interactivo, o coactivo? Los deportistas que interactúan en equipos prefieren líderes orientados a la tarea más que los deportistas de equipos coactivos.
- ¿Cuál es el tamaño del equipo? A medida que el tamaño del grupo se incrementa, se vuelve más difícil aplicar efectivamente un estilo de liderazgo democrático.
- ¿Cuánto tiempo hay disponible? Cuando hay poco tiempo disponible, es preferible el líder orientado hacia la tarea.
- ¿Tiene el grupo alguna tradición de liderazgo en particular? Un grupo que tiene una tradición con un estilo de liderazgo suele tener dificultades para cambiar a otro estilo de liderazgo.

Un cuarto componente respecto a un liderazgo efectivo son las **Cualidades de los Seguidores**, donde también es importante poder determinar la efectividad de un líder. La necesidad de combinación de las características y el estilo de los líderes y practicantes demuestra cuán importante es el proceso de interacción para producir un liderazgo efectivo. Por ejemplo, los deportistas veteranos y con más experiencia generalmente prefieren un estilo de entrenamiento autocrático, y las mujeres deportistas prefieren un entrenador democrático (Weinberg y Gould, 2010).

El ELD puede ser utilizado para examinar:

- 1) las preferencias de los atletas por un comportamiento específico del entrenador como líder.
- 2) las percepciones de los atletas, recogiendo el comportamiento actual de su entrenador como líder.
- 3) las percepciones del entrenador del comportamiento como líder de sí mismo (Hernández Mendo y Canto, 2003).

Con respecto a investigaciones relacionadas con el liderazgo, de que los educandos prefieren un estilo de interacción del tipo refuerzo, donde se

concuerdan con los resultados de algunos estudios en el deporte (Chelladurai, 1984; Schliesman, 1987; Chelladurai et al., 1988; Sanches, 1991; Manso, 1991, en Antúnez, Serpa y Carita, 1998).

A nivel descriptivo, se muestran similitudes con algunos estudios (Horne y Carron, 1985; Dwyer y Fischer, 1998, Crespo et al., 1994), donde se destacan las mayores puntuaciones en Apoyo Social obtenida por los entrenadores (Ruiz, 2007).

Por último, según Erikson, “Líder es una persona excepcional, con un conocimiento grande, que desarrolla talentos adquiridos” (citado en Jiménez y Lorenzo (2010, p. 10).

Un líder conoce adonde se dirige el grupo o equipo y ofrece una dirección y recursos para encaminarlo hacia allí. Los entrenadores que son buenos líderes no sólo brindan una visión de por lo que se debe luchar, sino también la estructura, la motivación y el apoyo del día a día para traducir esa visión en realidad. Los entrenadores, profesores y especialistas de la actividad física son líderes que buscan brindarle a cada participante el máximo de oportunidades para lograr éxito, y los lideres exitosos también tratan de asegurar que el éxito individual ayude a lograr el éxito del equipo (Weinberg y Gould, 2010, p.206).

Método y sujetos

El cuestionario para la obtención de la información para esta investigación es el Modelo de Estilos de Liderazgo Multidimensional propuesto por Chelladurai y Haggerty (1978).

El cuestionario “Escala de Liderazgo deportivo” consta de 40 ítems, para los entrenadores, con un enunciado “Cuando Entreno”versión de Mayo Santamaría, C. (1997). El liderazgo en los deportes de equipo: Balonmano Femenino. Universidad de Valencia. Tesis Doctoral no publicada(en Hernández Mendo y Cantón, 2003).

El cuestionario que se aplicó a los deportistas consta de 40 ítems, con un enunciado “Prefiero que mí entrenador”, versión española de la Escala de Liderazgo para deportes de Chelladurai y Saleh, de Crespo, M., Balaguer, I., y

Atienza, F. (1994), en Hernández Mendo y Cantón, 2003.

El análisis Psicométrico de la versión española de la Escala de Liderazgo para deportes de Chellaurai y Saleh. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-23. Que indiquen sus percepciones sobre el estilo de liderazgo del entrenador.

Cada ítem se valora en una escala de cinco puntos desde “Muy en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” (Hernández Mendo y Cantón, 2003).

Fiabilidad: El coeficiente de fiabilidad alfa rango .66 (comportamiento autocrático), a .79 (Feedback Positivo), a .83 (Entrenamiento en Instrucción), a .71 (Estima Social) y a .82 (Comportamiento Democrático)(Hernández Mendo y Cantón, 2003).

Validez: La validez de constructo fue estimada mediante análisis factorial de cinco factores que explicaban el 45% de la Varianza. Disponibilidad: Contact Packianathan Chelladurai (1990), Faculty of Physical Education, University of Wertern Ontario, Canada NAG 3K7 (Hernández Mendo y Cantón, 2003).

Respecto al análisis descriptivo previo que se tiene que realizar para llegar a las medidas que se obtendrán en las variables dependientes, se realizarán por medio del cálculo del promedio y de la distribución de porcentajes.

La prueba estadística con la cual se trabajará para someter a prueba las hipótesis será la del Coeficiente de Correlación de Pearson.

El software de procesamiento de datos corresponderá al programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

La muestra estuvo formada por 6 entrenadores de entre 62 a 23 años (M= 41.1, DS=15.3), que participan en la Liga de Baloncesto, además de 48 deportistas de edad entre 19 y 25 años, (M= 21.3, DS=1.6), que participaban con sus respectivos entrenadores.

La selección de la muestra fue de selección intencional, la competición estaba compuesta por 12 equipos, de los cuales se escogió a 6 equipos, a través de una fórmula, sobre los resultados obtenidos en los tres últimos años, para que el estudio pueda contemplar la mayor diversidad posible dentro de la muestra.

Resultados

En la tabla 1, podemos ver las puntuaciones (en frecuencias) de las cinco Dimensiones del “Leadership Scale for Sport LSS” de Chelladurai y Saleh, (1978), de los entrenadores.

Tabla 1. Promedios de las Dimensiones de “Leadership Scale for Sport LSS”

Dimensiones ” Leadership Scale for Sport LSS”					
	Entrenamiento e Instrucción	Conducta Democrática	Conducta Autocrática	Apoyo Social	Feedback Positivo
Promedio	2.48	2.83	2.56	3.77	2.93

El primer aspecto, en el cual se evidencia de parte de los entrenadores una mayor frecuencia es la dimensión de Apoyo Social, seguida Feedback Positivo, posteriormente se encuentra la dimensión Conducta Democrática, posteriormente la Conducta Autocrática y finalmente la dimensión Entrenamiento e Instrucción. En un segundo aspecto, se evidencian diferencias significativas, entorno al Apoyo Social y Feedback Positivo que perciben los entrenadores que les entregan a sus jugadores, respecto al Entrenamiento e Instrucción.

En la Tabla 2, podemos ver las puntuaciones (en frecuencias) de cada uno de los entrenadores, respecto las cinco dimensiones de “Leadership Scale for Sport LSS”.

Según indican los resultados en la tabla 2, el entrenador 4 destaca en tener una mayor puntuación en Entrenamiento e Instrucción, con respecto a la Conducta Democrática, se destaca el entrenador 2, en relación a la Conducta Democrática se destaca el entrenador 1, en cuanto a la dimensión de Apoyo Social, se destaca el entrenador 4 y en entrenador que entrega mayor Feedback Positivo es el entrenador 4.

Tabla 2. Puntuaciones de cada uno de los entrenadores.

Dimensiones “Leadership Scale for Sport LSS”					
	Entrenamiento e instrucción	Conducta Democrática	Conducta Autocrática	Apoyo Social	Feedback Positivo
Entrenador 1	3.07	3.00	4.40	4.37	3.60
Entrenador 2	1.92	4.22	1.80	4.50	4.00
Entrenador 3	1.53	1.66	1.00	5.00	1.40
Entrenador 4	4.61	4.00	1.20	4.62	4.60
Entrenador 5	1.69	1.55	4.80	1.12	1.40
Entrenador 6	2.07	2.55	2.20	3.00	2.60

En la tabla 3, se muestran los resultados de la matriz de Correlaciones de Pearson, respecto las cinco dimensiones de la “Leadership Scale for Sport LSS” de Chelladurai y Saleh, (1978), respecto los puntajes obtenidos por los entrenadores:

Tabla 3. Correlaciones de las cinco dimensiones del modelo “LSS”.

FACTORES	EI	CD	CA	AS	FP
Entrenamiento e Instrucción	-	.609	-.159	.347	.773
Conducta Democrática		-	-.359	.515	.964**
Conducta Autocrática	-	-	-	-.686	-.259
Apoyo Social	-	-	-	-	.505
Feedback Positivo	-	-	-	-	-

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (Bilateral).

Como se puede apreciar en la tabla 3, existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables Conducta Democrática y Feedback Positivo, de parte de los entrenadores, además pueden existir canales efectivos de comunicación percibido por los entrenadores hacia sus jugadores, por las variables que se correlacionaron considerablemente de manera positiva, ente Conducta e Instrucción y Feedback Positivo. Existe una correlación negativa entre las variables Apoyo Social y Conductas Autocríticas, que también se pueden atribuir al estilo de Liderazgo de los entrenadores, acercándose a un estilo más democrático.

En la tabla 4, podemos ver las puntuaciones (en frecuencias) de las cinco Dimensiones del “Leadership Scale for Sport LSS” de Chelladurai y Saleh, (1978), de la percepción de los jugadores hacia sus entrenadores.

Tabla 4. Puntuaciones de la percepción de los jugadores (promedio), hacia sus entrenadores.

	Dimensiones ” Leadership Scale for Sport LSS”				
	Entrenamiento e Instrucción	Conducta Democrática	Conducta Autocrática	Apoyo Social	Feedback Positivo
Promedio	3.35	3.15	2.65	3.41	3.74

De los resultados obtenidos en la tabla 4, podemos observar que la primera dimensión que se destaca es el Feedback Positivo que perciben los jugadores de sus entrenadores, a continuación se sitúa el Apoyo Social, le sigue en Entrenamiento a Instrucción, posteriormente la Conducta Democrática y finalmente la Conducta Autocrítica.

En la Tabla 5, podemos ver las puntuaciones (en frecuencias) de las cinco dimensiones del “Leadership Scale for Sport LSS” de Chelladurai y Saleh, (1978), de la percepción de los jugadores (por equipos) hacia cada uno de los entrenadores.

Tabla 5. Percepción de los jugadores sobre el estilo de liderazgo de su entrenador.

	Dimensiones " Leadership Scale for Sport LSS"				
	Entrenamiento e instrucción	Conducta Democrática	Conducta Autocrática	Apoyo Social	Feedback Positivo
Equipo 1	4.20	1.80	3.95	2.20	3.47
Equipo 2	4.46	3.86	3.80	4.37	4.77
Equipo 3	4.32	3.91	1.50	4.26	5.15
Equipo 4	2.00	4.26	1.80	4.18	4.15
Equipo 5	2.93	2.93	2.92	3.40	3.95
Equipo 6	2.24	2.05	1.95	2.07	1.97

En la tabla 6, se realiza una correlación entre los años entrenando y el rendimiento obtenido durante los últimos tres años, donde existe una relación positiva media entre ambas variables.

Entre las variables, años de entrenador y rendimiento deportivo, existe una correlación negativa considerable, por lo que indicaría que a mayor cantidad de años entrenando, se obtendría mejor rendimiento deportivo.

Tabla 6. Correlación entre años de entrenador y rendimiento deportivo.

Variables	r	
Años de entrenador	-.719	-
Rendimiento Deportivo	-	-.719

En la tabla 7, se correlacionan las variables estudios académicos de los entrenadores y el rendimiento deportivo obtenido por estos en los últimos tres años.

Tabla 7. Correlación entre estudios académicos y rendimiento deportivo

Variables	R	
Estudios Académicos	-. 893*	-
Rendimiento Deportivo	-	-. 893*

*. La correlación significativa al nivel 0,05 (Bilateral).

También, como se indica en la tabla 7, existe una correlación negativa considerable entre ambas variables, lo que estaría indicando que, a mayores estudios académicos, se podría obtener una mayor optimización en el rendimiento deportivo.

Discusión

Es importante el rol que cumple el entrenador como líder dentro de la formación de deportistas, fuese de guía, dentro de los procesos psicológicos a los cuales está sometido éste.

Los resultados obtenidos por la percepción de los entrenadores, uno de los aspectos más importantes, la dimensión más destacada es el Apoyo Social que los entrenadores aportan a los deportistas, además, de establecer relaciones amenas con ellos. Extendiendo esta relación más allá de la actividad deportiva, por ser jugadores que pertenecen a la liga universitaria. La segunda dimensión más destacada, se encuentra Feedback Positivo, donde halagar consistentemente o recompensar positivamente a los deportistas por una buena actuación, generar comentarios positivos contingentes al desempeño y no solamente limitados al contexto deportivo. La tercera dimensión es Comportamiento Democrático, donde el entrenador tiene la percepción de permitir a los deportistas participar de la toma de decisiones sobre las metas del grupo, métodos de entrenamiento, tácticas y estrategias del juego. La cuarta dimensión es la Conducta Autocrática, donde los entrenadores perciben la toma de decisiones independientemente a los jugadores y acentúa su autoridad personal para trabajar, en general no se realizan las sugerencias a los jugadores. La quinta dimensión es el Entrenamiento e Instrucción, existiendo diferencias significativas entre los entrenadores, donde los entrenadores con mayores puntuaciones están orientadas a mejorar la habilidades, técnicas y las estrategias al poner énfasis en los entrenamientos rigurosos y coordinar las actividades de los miembros del equipo.

Se realizó un análisis de correlaciones de las cinco dimensiones del Modelo Multidimensional de Liderazgo, desde la percepción de los entrenadores, donde existe una correlación significativa entre las dimensiones de Feedback Positivo y Conducta Democrática, que podría indicar que los entrenadores poseen herramientas y habilidades deportivas que los jugadores evalúan positivamente.

Respecto a los resultados obtenidos por los deportistas, en relación a la percepción del estilo de liderazgo de sus entrenadores, muestran que en las cinco dimensiones son mejor evaluados que los propios entrenadores, destacando el Feedback Positivo y Apoyo Social, que generaría una relación interpersonal con la figura del entrenador. Otro aspecto importante es la dimensión de Entrenamiento e Instrucción, que le puede otorgar un valor positivo respecto al esfuerzo y aprendizaje de los deportistas en la disciplina deportiva hacia sus entrenadores. Como la cuarta dimensión, los jugadores valoran la Conducta Democrática, donde necesitan ser parte de las decisiones que se pueden tomar dentro del equipo, pero también requieren de un guía que pueda asumir su grado de responsabilidades, dejando establecidos los roles que cada uno de los actores tiene al interior del grupo. Por último, la dimensión Autocrática, donde se destaca en entrenador que mejor resultado obtiene durante los últimos tres años, este aspecto es muy difícil de determinar como aspecto positivo o negativo.

Con respecto a las variables de años de entrenamiento y rendimiento deportivo, se puede adivinar que existe una relación negativa, por lo tanto a mayor años de entrenamiento (con esta muestra), mayor sería el rendimiento deportivo.

Con respecto a las variables de estudios académicos de los entrenadores y rendimiento deportivo, también existe una correlación negativa, que nos indicaría que la preparación académica de los entrenadores se podría relacionar con el rendimiento deportivo de sus equipos.

Con respecto a los estilos de Liderazgo de los entrenadores no se puede establecer claramente cuáles son estos estilos, pero si, se pueden establecer ciertos lineamientos; están más orientados hacia un estilo Consultivo-Participativo, aspecto que generaría un interrelación positiva entre los miembros del equipo.

El apoyo social y el Feedback Positivo deben utilizarse para guiar al grupo, generar los hábitos y valores necesarios para desarrollar las competencias en el grupo, intentando focalizarlas hacia la tarea.

Si un entrenador desarrolla la capacidad de liderazgo positivo, este puede llegar a tener un impacto importante sobre el grupo, además, de reconocer dentro de sus deportistas a transmitir energías positivas y bloquear las energías negativas, para que estas no interfieran y se instalen al interior de éste.

En el aspecto del manejo grupal, al interior del equipo, estos deben ayudar a que el equipo pueda crear sus propios límites (por ejemplo, reglas, horarios, entre otras), para contener de manera positiva los lineamientos del equipo, y que estas no contaminen al grupo.

Por otro lado, los entrenadores, deben ser verdaderos científicos de sus equipos, y esto considera tener un conocimiento real de las fortalezas y debilidades de sus grupos, apoyar a los deportistas que puedan presentar una baja de autoestima, una distorsión cognitiva respecto se capacidad de logro, y que pueden perjudicar negativamente al deportista, al grupo, y generar las interferencias suficientes al interior del grupo, para que no se puedan lograr los objetivos propuestos.

De acuerdo con Martens (1987), la variable situacional más importante es la tarea a realizar. Es importante hacer la distinción entre deportes colectivos e individuales, parece ser el aspecto más importante a tener en cuenta, ya que los deportes colectivos necesitan, como es natural, de una mayor coordinación y estructuración del grupo, que por el contrario los deportes individuales, por lo que esta situación, requiere de una mayor exigencia que conduce a la necesidad de una mayor dirección por parte del entrenador, que utiliza, consecuentemente, estilos de naturaleza autocrítica, pero que no deben enturbiar o impedir que el deportista se mantenga en la práctica deportiva (Alves, 2003).

Es imprescindible que los entrenadores posean cursos de perfeccionamiento de su área deportiva, no solamente a nivel técnico y táctico, sino que además, que esta formación también se dirija hacia el conocimiento de la persona y del grupo (disciplinas grupales) en general, para poder desarrollar mejores estrategias de desarrollo profesional y por qué no, también personal.

Por otro lado, cada vez más, se le entrega una mayor responsabilidad a los entrenadores, no solamente en el ámbito deportivo, sino como formadores de personas, que no siempre van de la mano con las capacidades que éste posee y el potencial de desarrollo que desee tener.

El ámbito del Liderazgo Deportivo solo es uno de los conceptos a considerar dentro del ámbito deportivo, que puede acercar al conocimiento y desarrollo teórico, pero además, existen otros elementos teóricos que no han sido abordados por esta investigación, pero, que tienen directa relación con el tema abordado, como: la ansiedad, motivación (intrínseca-extrínseca-amotivación, a la tarea y al ego), estilos comunicacionales, atención-concentración, lesiones deportivas, el dolor o la agresión.

Sería importante poder extrapolar esta investigación a otras disciplinas deportivas, incorporando nuevos conceptos para poder generar un programa de perfeccionamiento de entrenadores (desde la disciplina de la psicología deportiva), que estén en directa relación con nuestra realidad, para poder actualizar a los entrenadores, y que estos conocimientos pudieran llegar directamente a los deportistas para mejorar el desempeño deportivo y humano principalmente.

Existe una baja cantidad de evidencia bibliográfica respecto a la llegada e instauración del baloncesto en Chile, y la información que existe no posee el rigor suficiente, sería importante que pudiera existir un banco de datos de todas las disciplinas deportivas, de la llegada y transformaciones que han existido a lo largo del tiempo.

Referencias

- Álvarez, O., Castillo, I., Falcó, C. (2010). *Estilos de Liderazgo en la selección española de Taekwondo*. Revista de Psicología del Deporte. 19/2, 219-230.
- Alvés, J. (2000). *Liderazgo y Clima Organizacional*. Revista de Psicología del deporte. 9/12, 123-133.
- Antúnez, I., Serpa, S., Carita, I. (1998). *Liderazgo y Satisfacción en la Educación Física*. Revista de Psicología del Deporte. 8/1, 147-162.
- Ardua C.M., Márquez S. (2007). *Relación entre estilo de liderazgo del entrenador y rendimiento en la natación sincronizada*. Fit Perf J. 6 (6), 394-397.
- Boixadós, M., Valiente, L., Mimbbrero, J., Torregrosa, M. y Cruz, J. (1998). *Papel de los agentes de socialización*. Revista de Psicología del Deporte. 7/2, 295-310.
- Cruz J., Torregrosa M., Sousa C., Mora A., Viladrich C. (2010). *Efectos conductuales de programa de asesoramiento a entrenadores en estilo de comunicación y climamotivacional*. Revista de Psicología del Deporte. 20/1 179-195.
- Feu, Sebastián., Ibañez, Sergio J., Graca, A., Sampaio, J. (2007). *Evaluación psicométrica del cuestionario de orientación en una muestra de entrenadores españoles de balonmano*. Psicothema. 19/4, 699-705.
- García Naveira, A. (2009). *El coaching deportivo como técnica de liderazgo del entrenador*. Revista ABFÚTBOL.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.** (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Huizi, C. y Morales J.F.** (2004). *Psicología de los grupos I. Procesos y estructuras*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Jiménez, S., Lorenzo A.** (2010). *El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo*. Revista de Psicología del Deporte. 19/1, 9-21.
- Hernández Mendo, A., Canto, J.** (2003). *El liderazgo en grupos deportivos*. Cap. 7. Universidad de Málaga (Vol. 1). Fundamentos 2, 6-28.
- Moreno, J.A., Alonso, N., Martínez Galindo, C. y Cerbelló, E.** (2005). *Motivación, disciplina, coeducación, y estado de Flow en educación física: Diferencias según la satisfacción, la práctica deportiva y la frecuencia de práctica*. Cuadernos de Psicología del Deporte, 5, 1-2, 225-243.
- Moreno, J.A., Cervelló, E., González D.** (2007). *Analizando la motivación en el deporte: un estudio a través de la teoría de la Autodeterminación*. Apuntes de Psicología. 25/1, 35-56.
- Olmilla, A., Garcés de los Fayos, E., Nieto, G.** (2005). *Manual de psicología del deporte*. Cap 9. *El liderazgo en el deporte: Definición y teorías generales*. Pp.165-181. DM. Librero-Editor.
- Ortín, F.J.** (2005). *Manual de psicología del deporte*. Cap 8. *Dinámica y dirección de grupos deportivos*. Pp.145-164. DM. Librero-Editor.
- Pérez Ramírez, M.C.** (2002). *Caracterización del entrenador de alto rendimiento deportivo*. Cuadernos del Psicología del Deporte. 2/1, 9-15.
- Rodríguez G. y García J.** (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Editorial Aljibe.

- Ruiz, R.** (2007). *Características de Liderazgo en el deporte del Judo*.
Revista de Psicología del Deporte. 16/1, 9-24.
- Salinero, J., Ruiz, G.** (2010). *El entrenador de Alto rendimiento deportivo en contraste con entrenadores menor nivel de estudios*. Estudio en la modalidad de Karate en España. Motricidad. European Journal Of Human Movement, 24, 107-109.
- Sierra, B.** (2001). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Paraninfo S.A.
- Sousa, C., Cruz J., Viladrich C., Torregrosa M.** (2007). *Efectos del programa de asesoramiento personalizado a entrenadores (POPE) en el compromiso deportivo y el abandono de futbolistas jóvenes*. Motricidad. European Journal of Human Movement.19, 97-116.
- Stake, R.** (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Editorial Morata, S.L.
- Weinberg, R.S. y Gould, D.** (1996). *Fundamentos de psicología y el ejercicio físico*. Barcelona:Ariel.