



Universidad de Chile

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

# **ESTILOS DE LIDERAZGO DE ENTRENADORES DE FÚTBOL EN CATEGORÍAS JUVENILES DE UN CLUB DEPORTIVO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGO**

AUTOR: Juan Pablo Zúñiga Jara

PROFESOR PATROCINANTE: Pablo Valdivieso

Santiago, Marzo 2018

## **Resumen**

La presente investigación está orientada a conocer el estilo de Liderazgo de 4 entrenadores deportivos, pertenecientes a una institución deportiva de fútbol en categorías juveniles e infantiles, utilizando para ello una adaptación del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio, en su versión 5x.

Se aplicó el instrumento a 93 jugadores pertenecientes a las diferentes categorías juveniles de un club deportivo, y a sus 4 entrenadores. Los resultados muestran que el estilo de liderazgo más utilizado por los entrenadores es el Transformacional, mientras que los menos utilizados son el estilo Laissez-Faire y el de Dirección por Excepción Pasiva. De igual manera, el estilo de liderazgo más utilizado se encuentra altamente correlacionado con las variables de resultado que permite medir este mismo instrumento (Satisfacción con el líder, Esfuerzo Extra y Efectividad). Por último, también fue posible apreciar diferencias significativas entre la percepción de los jugadores y los entrenadores con respecto al estilo de liderazgo de estos últimos.

## Índice

	Pág.
Introducción .....	2
I.- Problema de investigación:.....	5
1.1 Antecedentes del problema:.....	5
1.2 Problema de Investigación:.....	7
1.3 Relevancia de la Investigación.....	8
1.4 Objetivos de la Investigación.....	8
1.5 Hipótesis de la Investigación .....	9
II. Marco Teórico.....	11
2.1.- Liderazgo .....	12
2.2- Entrenador Deportivo .....	21
2.3.- Caracterización del Deporte de Fútbol .....	25
III. Marco Metodológico.....	28
3.1 Definición y Características de la Población de Estudio.....	28
3.2: Definición y tamaño de la muestra .....	28
3.3 Instrumento de Medición .....	30
3.4 Consideraciones Éticas.....	31
IV.- Resultados .....	31
4 1 Análisis de los principales Estadísticos Descriptivos .....	31
4. 2 Análisis Correlacional .....	34
4. 3 Resultados comparados entre el estilo de liderazgo de los entrenadores deportivos percibido por los mismos entrenadores y por los jugadores.....	35
V. Discusión y Conclusión .....	37
VI.- Bibliografía: .....	1
VII.- Anexos .....	1

## Introducción

Durante los últimos años se han realizado múltiples investigaciones sobre los beneficios de la actividad física y el deporte, los cuales van desde la reducción y prevención de enfermedades (OMS, 2010) hasta una herramienta para combatir trastornos psicológicos como la depresión (Paluska y Schwenk, 2000), lo cual sin duda ha afectado en la forma en que la población se relaciona con la actividad física, aumentando el número de personas que la practica diariamente, pero también la aparición del deporte a nivel profesional y el desarrollo de una carrera deportiva que hace del alto rendimiento una opción de trabajo a futuro. Es así como vemos el éxito que hoy en día tienen diferentes deportistas en el alto rendimiento; el fútbol, por ejemplo, que en nuestro país se considera como una de las opciones de movilidad social ascendente, lo cual motiva a muchas familias a inscribir a sus hijos en escuelas deportivas con el objetivo de que a futuro logren una carrera exitosa en el deporte profesional.

Es así como en el contexto del Alto Rendimiento Deportivo, en las últimas décadas la Psicología del Deporte se ha interesado en los fenómenos psicológicos que se presentan en la práctica deportiva, tal es el caso del liderazgo, presente en cada uno de los deportes de grupo, tanto dentro del equipo como en las áreas directivas. Dentro de éstas la figura más estudiada ha sido el entrenador deportivo, considerándosele como un pilar fundamental y decidor a la hora de obtener resultados en la formación deportiva y en la competencia dentro del Alto Rendimiento, es así como su preparación y capacitación ha generado una apertura a diferentes investigaciones sobre la eficacia del entrenamiento deportivo y la formación de entrenadores (Pérez, 2002).

En el Fútbol la figura del cuerpo técnico, en el cual se encuentran tanto el entrenador como el preparador físico, está inserta dentro de un concepto de equipo deportivo, el cual va a depender en primera medida de la práctica deportiva que se realice (García-Mas, 2001), en este caso un deporte colectivo, de competencia, en el cual existen funciones específicas para los diferentes jugadores, dentro de las cuales los elementos, técnicos y tácticos son responsabilidad del entrenador. Entendemos entonces que dentro de esta

particular práctica deportiva el equipo va a estar formado por un grupo humano compuesto por jugadores y por un cuerpo técnico, en donde la interacción constante y la alta proximidad física se transforma en un elemento de cohesión que nos va a permitir hablar de equipo (García-Mas, 2001).

Como característica presente en todo grupo humano de manera universal, el liderazgo ejercido por el entrenador dentro de un equipo deportivo, ha sido un fenómeno de gran interés para la Psicología, primeramente basándose en las concepciones que podían obtenerse de estudios de Psicología Social, y hoy en día desde la inclusión de la Psicología del Deporte como área de conocimiento, han existido múltiples estudios en los cuales se considera como foco de atención, el estilo de liderazgo de los entrenadores deportivos (Carron, 1988; Riemer, 2007; Ruiz, 2007).

En el caso de los Entrenadores de Fútbol a nivel tanto de iniciación como formativo, a la obtención de resultados deportivos se le suma también un aspecto pedagógico e instructivo (Pérez, 2002), ya que no solo deben dirigir sino también enseñar el deporte a niños y adolescentes, potenciando las capacidades de cada uno para formar un deportista profesional a futuro. Tal es el caso de una Institución de Fútbol Juvenil, en la cual dentro de sus 10 categorías juveniles debe desarrollar un trabajo de selección y preparación de deportistas, en vista a formar jugadores profesionales, para lo cual requiere de un equipo de entrenadores y preparadores físicos que deberán guiar el proceso de los niños y jóvenes en la institución, participando de diferentes torneos en un nivel competitivo, donde se espera lograr ciertos resultados. La presente investigación pretende adentrarse en el estilo de liderazgo que presentan los entrenadores deportivos de una Institución Deportiva de Fútbol en categorías juveniles entendiéndolo que la figura del entrenador y el tipo de liderazgo de éste es crucial a la hora de obtener resultados deportivos y de formar futuros deportistas profesionales.

De esta manera la dirección del equipo deportivo implica una relación interpersonal en la cual, el entrenador debe llevar al grupo a conseguir logros, influir en los jugadores para cumplir metas y objetivos (Riemer, 2007), lo cual va a estar ligado a las características de este sujeto, entendiéndolo que no todos los deportes necesitan el mismo tipo de líder y que cada entrenador va a tener su propia forma de dirigir según su sistema de juego, además

de los diferentes estilos de liderazgo que se pueden adoptar, los cuales van de la mano con diferentes aspectos, tales como la satisfacción con el líder, la eficacia del grupo y el nivel de esfuerzo de los colaboradores (Bass, 1985).

Dado lo anterior, al adentrarnos en el rol del entrenador deportivo, se considera relevante y necesario conocer el estilo de liderazgo de los diferentes entrenadores de la Institución Deportiva antes señalada, para de esta manera visualizar ciertos aspectos, referentes a la dirección deportiva, en los que se podría mejorar, y reforzar aquello que esté dando buenos resultados.

## I.- Problema de investigación:

### 1.1 Antecedentes del problema:

La realización de actividad física deportiva es un área que gana día a día un espacio en el quehacer cotidiano de la comunidad chilena, lo que de cierta forma se explica por los cambios que produce la actividad deportiva en la salud, sobre todo de forma preventiva contra enfermedades como la diabetes, cardiopatías, y diferentes tipos de cáncer cuya presencia se incrementa en poblaciones con alto porcentaje de inactividad y sedentarismo (OMS, 2010) de ésta forma el deporte juega un papel muy importante en la sociedad desarrollándose en distintos niveles, como lo son el recreativo, el formativo y de competencia en los cuales se distribuye la población de deportistas. Tanto en el contexto latinoamericano como en nuestro país, el fútbol toma un lugar particular dado que es el deporte más popular y en donde entra en juego la posibilidad de utilizar el alto rendimiento como un canal de movilidad social ascendente (Norbert y Dunning, 1992), imagen que se magnifica con las figuras de los deportistas que han triunfado en el extranjero lo cual moviliza a familias a llevar a sus hijos a escuelas de fútbol con la esperanza de que se conviertan en profesionales.

Dentro de éste contexto y principalmente en el deporte de alto rendimiento, la figura del psicólogo comienza a tomar un lugar importante tanto en el acompañamiento de los jugadores como en la mantención del rendimiento (Salazar, 2008) reflejado en la consecución de metas y logros deportivos para lo cual se desarrolla un trabajo que ha sido denominado como entrenamiento mental en el que se enfatiza el trabajo de habilidades psicológicas que le permitan al jugador un progreso en su actividad deportiva. De esta forma la psicología del deporte se enfoca en diversos puntos, como lo son, la complejidad del deporte, el trabajo de equipo, los roles que se ponen en juego y cómo se entienden éstos roles por parte de los jugadores, entrando en éste punto a trabajar con un sujeto muy importante en la institución deportiva, el entrenador, sujeto por el cual la psicología se ha preguntado muchas veces, respecto de su personalidad, su forma de dirigir y cómo desempeña su labor. Todos ellos son factores decisivos en la consecución de logros deportivos a nivel de equipo pero también en deportes individuales.

En el deporte de alto rendimiento es frecuente la existencia del nivel formativo de la disciplina deportiva, y dentro de esto la captación e instrucción son procesos que diferentes clubes e instituciones de este tipo desarrollan a diario. De esta manera, principalmente en las etapas de formación e instrucción, la figura del entrenador se torna muy relevante con una gran influencia en el comportamiento y actitudes de los jugadores (Smith y Small, 2007) y también se le considera un factor relevante en el bienestar psicológico de los jugadores (Molina, 2014).

En el campo de la actividad física, existen numerosos tipos de deportes, que van desde los individuales hasta los colectivos y desde los de competencia hasta los recreativos, sin embargo a pesar de estas múltiples diferencias dentro de cada práctica deportiva existe un grupo humano que la práctica, diremos que un grupo es una unidad constitutiva de la sociedad, asociado al cumplimiento de objetivos que de otra forma sería difícil de realizar (Hollander, 2000) así mismo puede ser definido como la unión de dos o más personas con intereses y objetivos en común (Kolominsky, 1984), de esta forma al agregar al grupo humano la realización de una actividad en común, en este caso la práctica deportiva, surge el concepto de grupo deportivo (Rey, 2009).

El nivel de interacción y proximidad entre los miembros de un grupo deportivo va a desembocar en la formación del concepto de Equipo Deportivo, cuyas características van a depender del tipo de deporte que se realice y de los objetivos que el grupo tenga en función del deporte que se practique. Es así como existen diferentes tipos de equipo deportivo, como lo son los de acción conjunta (atletismo), acción mixta (remo) y deportes colectivos (fútbol) (Chappuis R y Thomas R, 1988). El Fútbol como equipo deportivo está conformado tanto por los jugadores que lo practican como por un cuerpo técnico y directivo, el cual tiene por objetivo tanto los resultados en la competencia como el desarrollo profesional deportivo de cada uno de los jugadores, para lo cual el entrenador es el encargado, por parte de la institución deportiva, de dirigir al grupo de jugadores hacia estos objetivos.

Dentro de la práctica deportiva y como en cada grupo humano, va a estar presente el liderazgo, dentro del mismo equipo estará presente la figura del capitán, quién tomará el papel de guiar al resto de los jugadores durante el juego dentro de la cancha, y más aún, en cada grupo deportivo se puede presenciar que quienes muchas veces toman este

papel van a ser elegidos por el grupo por ser quienes inspiran confianza y son capaces de orientar a sus compañeros de equipo. Y en un nivel más formal el entrenador deportivo va a ser quién tenga el rol principal en la dirección del equipo, teniendo que cumplir el papel de líder (Hernández, 2003).

El liderazgo es un rol esencial dentro de un grupo humano, y está estrechamente relacionado con la efectividad que éste tenga. (Hernández, 2003) En este sentido al considerar al entrenador deportivo como líder del equipo debemos considerar que su rol ha sido designado por parte de la institución, por tanto en calidad de líder formal debe atender tanto a las demandas de la organización como a las necesidades y aspiraciones de los jugadores y miembros del equipo (Carron, 1988, citado en Hernandez, A y Canto, J. 2003), de esta forma, si el entrenador es capaz de cumplir con ambas demandas, se le considera un líder efectivo.

Dentro de los múltiples estudios sobre el liderazgo, durante últimas décadas ha existido un enfoque en particular, en el cual se proponen los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional, en donde, Bass (1985), va a proponer un cuestionario que permite, medir los estilos de liderazgo *transformacional*, *transaccional* y *laissez-faire*, siendo validado en diferentes instituciones y países, y aplicado también en el ámbito deportivo (Molina-García, 2014). Los resultados obtenidos por este instrumento en sus diferentes aplicaciones en múltiples áreas han señalado como mejores evaluados a los líderes que presentan un estilo de liderazgo transformacional (Cuadrado, 2002).

### 1.2 Problema de Investigación:

Entendiendo que, según lo señalado anteriormente, el papel central del entrenador será satisfacer tanto las demandas de la organización como las necesidades de los jugadores como individuos, la forma en la que sea capaz de conjugar estas dos demandas se va a relacionar con un liderazgo efectivo. El estilo de liderazgo que adopte el entrenador va a ligarse con la efectividad de él como líder y con la efectividad del grupo que lidera, diferentes autores proponen a ciertos tipos de liderazgo como más efectivos, es decir, que se relacionan con grupos más eficientes y con una mejor relación con el líder, mientras que otros estilos estarían ligados a peor rendimiento del grupo y a una peor relación con el líder. Es por esto que se cree necesario conocer la forma en la que se presentan los estilos de liderazgo en entrenadores deportivos de las categorías juveniles de una

institución deportiva, de modo que se incorporen conocimientos que puedan servir como un apoyo para potenciar y desarrollar las habilidades de liderazgo en Entrenadores y así potenciar el proceso de formación de jugadores de fútbol profesional.

De esta forma mediante una investigación se espera: Conocer el estilo de liderazgo de los entrenadores deportivos de una Institución Deportiva de Fútbol Juvenil

### 1.3 Relevancia de la Investigación

Al estudiar los fenómenos que influyen en el rendimiento deportivo nos encontramos con que son muchas las variables que intervienen, en primer lugar, entendiendo que existen distintas dimensiones del entrenamiento como la física, táctica, técnica y psicológica, cada una de ellas presentando gran complejidad y puntos de vista desde los cuales abordarlas. En este caso dentro de la última de ellas existe un factor en particular, que resulta interesante de estudiar. Dentro de las características de las relaciones interpersonales, el liderazgo como concepto en la psicología social abarca diferentes aspectos, tales como influencia, poder, comportamiento grupal, entre otros. Procesos que van a estar ligados al desarrollo del grupo y en este caso al desarrollo de la práctica deportiva. Es por esto que resulta relevante, en un primer nivel, teórico, el investigar sobre el liderazgo en grupos deportivos, puesto que nos permite conocer la influencia de este proceso grupal en un fenómeno tan estudiado actualmente como es el rendimiento deportivo.

En segundo lugar, otra relevancia de esta investigación radica en el uso que se le pueda dar a los conocimientos obtenidos, el diagnóstico de los estilos de liderazgo va a permitir enfocarnos en las características del entrenador deportivo como líder y esto en función de la formación de deportistas, permitiendo abrir el paso sobre todo a la formación y capacitación de entrenadores deportivos apoyando de ésta forma al nivel formativo en las categorías juveniles de la Institución Deportiva.

### 1.4 Objetivos de la Investigación

#### 1.4.1- Objetivo General.

“Conocer los estilos de liderazgo de entrenadores deportivos de jugadores en etapas infantil y juvenil de un equipo de fútbol chileno”

#### 1.4.2- Objetivos Específicos.

Realizar un diagnóstico de estilos de liderazgo usados por los entrenadores de las categorías juvenil e infantil de un club deportivo de fútbol chileno.

Contrastar la percepción de Entrenadores y Jugadores con respecto a los estilos de liderazgo

Explorar si existe relación entre los estilos de liderazgo y las variables de resultado (Satisfacción con el líder, esfuerzo extra y eficacia)

#### 1.5 Hipótesis de la Investigación

Según lo planteado en el problema de investigación y en consonancia con los objetivos de ésta, surgen diferentes preguntas en función de los estilos de liderazgo que tendrán los entrenadores, de esta manera se plantean cuatro hipótesis con las cuales se busca una aproximación desde la teoría a los posibles resultados de la investigación, que serán contrastadas con los datos obtenidos.

##### **Hipótesis 1**

Entendiendo que los entrenadores deportivos de cada Categoría son personas independientes y sujetos distintos, es posible sugerir que sean percibidos de manera distinta por los jugadores a quienes dirigen, de esta manera podemos señalar que:

Existirán diferencias significativas entre los entrenadores en los factores de liderazgo evaluados, así como en las variables de resultado.

##### **Hipótesis 2**

Dada la perspectiva teórica de Bass, según las investigaciones previas al respecto, el liderazgo transformacional estará más correlacionado con las variables de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra que el resto de los estilos de liderazgo, de esta manera se formulan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a) El liderazgo transformacional presentará correlaciones más altas que el resto de los estilos con la satisfacción con el líder.

Hipótesis 2b) El liderazgo transformacional presentará correlaciones más altas que el resto de los estilos con la percepción de efectividad.

Hipótesis 2c) El liderazgo transformacional presentará correlaciones más altas que el resto de los estilos con el esfuerzo extra.

### **Hipótesis 3**

Dado el efecto de la deseabilidad social en las respuestas entregadas por los entrenadores deportivos, señalando que su autopercepción a la hora de responder puede haber estado guiada por el mismo, y de igual manera la autopercepción debiese ser distinta de aquello que perciben los demás (Jugadores), se postula lo siguiente:

Los entrenadores se otorgarán a sí mismo puntajes más elevados que los que les dan los jugadores evaluadores, sobre todo en aquellos estilos considerados positivos (Liderazgo Transformacional)

### **Hipótesis 4**

Dado que los entrenadores evaluados pertenecen al fútbol formativo, en donde deben tomar un rol pedagógico con el fin de enseñar los aspectos técnicos del deporte, y entendiendo que se requiere un rol activo de parte de ellos, es posible sugerir que los entrenadores deportivos evaluados van a puntuar bajo en Liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva.

## II. Marco Teórico

Definido el problema de investigación y los objetivos de ésta, en el marco del liderazgo de los entrenadores deportivos, resulta pertinente profundizar en algunos componentes teóricos centrales, partiendo por un análisis del concepto de grupo y grupo de tarea, relacionándolo con el liderazgo, ahondando en éste último desde las principales teorías de liderazgo en Psicología Social, el abordaje que hace de ésta temática la Psicología del Deporte, y los modelos de liderazgo actuales entre los cuales se encuentra el Liderazgo Transformacional. De esta manera, se utilizará el concepto de liderazgo como eje para entender la labor del entrenador deportivo, sin dejar de lado la conceptualización del entrenamiento deportivo y los procesos que en éste se llevan a cabo, los cuales sustentan el papel del entrenador en un determinado deporte, el cual en este caso se trata del Fútbol, ante lo cual se propone una breve caracterización, entendiendo que la práctica deportiva de los jugadores y el trabajo técnico y táctico desarrollado por el entrenador estará enfocado en la práctica deportiva del Fútbol en niveles juveniles.

## 2.1.- Liderazgo

El liderazgo corresponde a uno de los procesos grupales básicos y es una función muy relevante dentro de la estructura grupal, puesto que es quién guía al grupo a conseguir los propósitos para los que fue formado. De esta forma se forma una relación de influencia entre los seguidores y el líder, y tal como señala Hollander (2000), se trata de una interdependencia entre los diferentes actores de un grupo humano. Entendiendo lo anterior no es posible separar al liderazgo de la experiencia de grupo, tal que analizaremos sus características más relevantes desde uno de los procesos más generales de la interacción humana, como es el concepto de grupo.

### 2.1.1 Grupo, Grupo de Tarea y Liderazgo

La vida del ser humano ha estado siempre ligada a la experiencia de grupo, desde que nacemos somos integrados a una familia, también a grupos de diferentes creencias, el asistir a escuelas, el participar de una actividad colectiva, y una gran variedad de experiencias de las que formamos parte a lo largo de nuestra vida. Se le considera como unidad constitutiva de la sociedad ya que parece muy difícil pensar en la vida del ser humano alejada del concepto de grupo y aunque todos formemos parte de más de alguno y hayamos vivido este fenómeno, resulta complicado encontrar una definición precisa al respecto que lo abarque completamente. No obstante, se puede hablar de ciertas características que lo definen, primeramente algunos autores consideran que para que exista un grupo deben haber dos o más individuos que tengan uno o más objetivos que cumplir, motivo por el cual se reúnen (Hollander, 2000), de esta manera se entiende que la diferencia entre un conjunto de personas, de un grupo, Según Bar-Tal (1996) se va a dar en base a ciertas condiciones necesarias para que se constituya un grupo, las cuales son; que sus miembros se definan como parte del grupo (sentimiento de pertenencia), que compartan creencias grupales y que exista algún grado de actividad coordinada, así mismo, es formado por una necesidad, la de cumplir ciertas metas u objetivos, las cuales, de no encontrarse en el grupo, los individuos no podrían realizar por si solos (Hollander, 2000), y al cumplirse éstas metas y objetivos, se da fin a la agrupación (Shaw, 1986).

Por otra parte, van a existir diferentes tipos de grupos, (Hollander, 2000) partiendo por aquellos cuya estructura organizacional es externa (grupos formales) y grupos que carecen de esta estructura y que se forman por la necesidad de los sujetos de un contacto social, así mismo, nos señala que dentro del grupo y para el cumplimiento de sus objetivos existe una acción interdependiente, basada en acciones, normas y roles organizados, lo cual conforma la estructura grupal definida por los diferentes roles que cumplen los miembros de un grupo.

Al entender como parte del concepto de grupo la realización de una tarea u objetivo, para lo cual los miembros deben cumplir ciertas funciones. Y que las relaciones entre las diferentes funciones dentro de éste generan una "estructura grupal" (Shaw, 1986). Surgen dentro del grupo diferentes lugares, o posiciones de los miembros, que van asociados a roles particulares, dentro de los cuales, el líder se hace fundamental mientras su influencia encamine al grupo a cumplir sus metas y objetivos comunes (Hollander, 2000). El liderazgo forma parte esencial de la estructura de un grupo, de tal forma que el rol de líder va a ser determinante en la efectividad de aquel grupo. (Hernandez, A y Canto, J. 2003).

De esta forma entendemos el liderazgo como uno de los roles principales dentro de la estructura grupal y está netamente relacionado con conceptos como, el poder, la influencia, autoridad, etc, los cuales presentan un grado de dificultad a la hora de ser definidos (Canto, 1994), lo que da cuenta de la larga lista de definiciones y conceptualizaciones que se tienen hoy en día sobre el liderazgo que van desde la literatura científica a, por ejemplo, el interés periodístico sobre la vida de diferentes líderes (Molero, 2004). Es así como desde la literatura científica, desde principios del siglo XX, la Psicología Social ha fijado su atención en el concepto del liderazgo y ha generado una gran cantidad de estudios a la fecha y definiciones de este concepto. Diferentes autores han contabilizado la cantidad de definiciones de liderazgo que existen desde la Psicología Social, tal que, Stodgill (1974) considera 63 definiciones distintas y 31 teorías sobre el liderazgo. Y más adelante, de esta enorme cantidad de definiciones, Bass (1990) citado en Hernández, A y Canto, M (2003) va a generar once categorías dentro de las cuales agrupa las definiciones de liderazgo, estas son:

- Liderazgo como eje de los procesos grupales
- Liderazgo como producto de la personalidad del líder y sus efectos sobre los seguidores
- Liderazgo como arte de inducir sumisión
- Liderazgo como acto o conducta
- Liderazgo como ejercicio de influencia
- Liderazgo como forma de persuasión
- Liderazgo como una relación de poder
- Liderazgo como un instrumento para alcanzar los objetivos del grupo
- Liderazgo como resultado del proceso de interacción
- Liderazgo como rol diferenciado
- Liderazgo como iniciación de la estructura.

Analizando las diferentes definiciones del concepto de liderazgo se presenta como rasgo común que se trata de un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores, el cual tiene como finalidad conseguir las metas del grupo (Hollander, 1985)

## 2.1.2 Diferentes Enfoques del estudio del liderazgo

### 2.1.2.1.- Primeros Enfoques de Liderazgo en Psicología Social

Dentro de las múltiples características que definen a un líder y que permiten definir el liderazgo, nos encontramos con ciertas suposiciones que no están carentes de un contenido cultural y de valores específicos dentro del mundo occidental y que hacen aún más minuciosa la tarea de extrapolar este concepto a las diferentes áreas de estudio (House, 1997). Es por esta razón que resulta pertinente visualizar los diferentes enfoques que se han dado en el estudio del liderazgo dentro de la psicología social y que nos permiten ampliar la mirada a este fenómeno.

En primer lugar, como un inicio en el estudio del liderazgo, surge la idea de que el líder tendría ciertas características , sociales, físicas, intelectuales, de personalidad, que lo diferenciarían de los seguidores (Molero, 2004), y que al identificarlas permitirían definir aquello que hace que el líder sea lo que es, existiendo entonces, en los líderes una inteligencia un tanto mayor que la media de los seguidores, una madurez emocional y

orientación al logro (House, 1997), sin embargo estas características no consideran factores situacionales ni las necesidades de los seguidores (Robbins, 1999).

Un segundo enfoque que va a interesarse por generar una teoría de liderazgo van a ser las teorías conductuales o del comportamiento, dentro de la cual la más relevante va a ser la de Lewin en la década de los 30, dentro de la cual se encontraron tres estilos de líderes (Lewin, Lippitt y White, 1939):

- Líder autoritario, el cual toma todas las decisiones sobre el trabajo, sin ninguna justificación para el grupo, tiene una determinación total del trabajo a realizar.
- Líder democrático, el cual toma las decisiones en base a la discusión en el grupo, considerando las opiniones de los miembros de éste y entregando alternativas ante la resolución de las tareas a realizar, dentro de las cuales los miembros del grupo son libres de elegir.
- Líder Laissez Faire, el cual toma un papel pasivo, en el cual los miembros del grupo tienen completa libertad de actuar sin ninguna evaluación ni dirección del líder sobre la tarea a realizar.

De estos tres estilos de liderazgo, los resultados de los estudios de Lewin mostraron la mayor eficacia del liderazgo democrático, seguido por el autocrático y dejando en último lugar al Laissez Faire. Estas teorías dan como resultado la formulación de dos estilos de orientación del líder, una principalmente enfocada en la tarea y otra enfocada en las relaciones, considerando que en determinada situación el líder puede orientarse hacia una u otra (Robbins, 1999).

Como tercer enfoque tenemos al enfoque de la contingencia, el cual no solo considera el actuar del líder sino que le da relevancia a variables situacionales, dentro de este enfoque aquellas teorías que tienen mayor repercusión van a ser primeramente el modelo de la contingencia en la efectividad de liderazgo, propuesta por Fiedler (1967), en el cual sitúa tres dimensiones, dentro de las cuales se encuentra la calidad de la relación entre líder y seguidores, la estructura de la tarea y el nivel de autoridad que presenta el líder, sin excluir la orientación del líder a la tarea o a las relaciones como uno de los factores que interactúa con estas dimensiones. En segundo lugar la teoría de expectativa de meta, propuesta por House (1971) en la cual se presenta la función del líder como

suplementaria, como un apoyo a los seguidores para cumplir las metas y situacional, como conductas que están determinados por la situación en que éste y sus subordinados se encuentran. Esto genera diferentes estilos de liderazgo entre los cuales se sitúan, liderazgo de apoyo, directivo, participativo y orientado al logro (Cuadrado, 2002; Robbins, 1999).

## 2.1.2.2.- Liderazgo Transformacional

### 2.1.2.2.1.- Liderazgo Carismático

Dentro de los estudios del liderazgo recientes, se puede encontrar, antes de llegar al Liderazgo Transformacional, el llamado Liderazgo Carismático, cuyo comienzo, que tal como indica Molero (2012) es considerado desde 1922 con Max Weber, pero no es hasta los años 80 cuando se va a realizar un estudio empírico de este enfoque del liderazgo, en donde autores como House, 1977 o Conger, 1989 fueron algunos de los que dieron luces a lo que hoy conocemos como liderazgo Carismático.

Molero (2011) señala como principales características de este estilo de liderazgo el paso de los seguidores de un plano individual a uno colectivo, motivados por la acción del líder a realizar o hacer lo que sea necesario para lograr la tarea u objetivo del grupo. Este líder capaz de realizar tal efecto en sus seguidores debe tener una serie de características que hagan posible su influencia en los seguidores, las cuales según House (1977) corresponden al uso de la impresión para promover la confianza en el líder, generar una visión ideológica y atractiva, desarrollando el compromiso en los seguidores, mostrando altas expectativas en sus seguidores y confianza en ellos aumentando así la confianza en sí mismos.

Por otra parte Conger y Kanungo (1987) van a proponer un modelo atribucional del Liderazgo Carismático, vale decir, que las características que definen al líder provienen de la atribución de los seguidores, a como el líder es percibido por ellos. Por otro lado en cuanto a un análisis situacional, se señala más probable la aparición de un líder carismático en un momento de crisis. De esta forma las principales acciones que el líder desarrolla para ser percibido como carismático por sus seguidores serían:

- Discrepancia con lo establecido y deseos de cambiarlo
- Propuesta de una nueva alternativa con capacidad de convencer a los seguidores
- Uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio
- Ser capaz de asumir riesgos personales
- Sensibilidad ante las necesidades de sus seguidores
- Evaluación realista de las dificultades para realizar la visión.

En cuanto a las características principales de este estilo de liderazgo, más adelante veremos que se asemeja al Transformacional, sin embargo presentan una diferencia fundamental, la cual consiste, en que el estudio del Liderazgo Carismático presenta un foco de atención en el líder, mientras que en el Liderazgo Transformacional va a ser el proceso grupal el centro del enfoque (Molina-García, 2014).

#### 2.1.2.2.2.- Liderazgo Transformacional y Transaccional

Existe entonces un enfoque, más reciente que los anteriores, el cual contiene dos tipos de liderazgo, por un lado se encuentra el liderazgo transaccional, que a grandes rasgos visualiza al liderazgo como un intercambio de recompensas entre líder y seguidores, el cual al ser aplicado de forma correcta favorece al rendimiento y satisfacciones de los subordinados, este tipo de liderazgo está presente en las categorías anteriores y frecuentemente está relacionado con las dinámicas organizacionales, concordando con Hollander y Julian (1970) en que el líder proporciona los recursos para la consecución de las metas y objetivos, mientras que los subordinados le proporcionan la oportunidad de disponer de un mayor poder e influencia, entregándole posibilidad de mayor estatus y libertad para innovar. Sin embargo, este tipo de liderazgo no permite explicar otro tipo de cambio en los seguidores, como los que ocurren a nivel de creencias, valores y actitudes, es decir cambios más profundos.

Es en ese punto donde surge el llamado liderazgo transformacional o carismático, el cual se basa principalmente en un proceso en el que el líder es capaz de transformar las necesidades de los seguidores de individuales a colectivas, involucrándolos en la visión que tiene el líder y haciéndolos parte de ésta, de forma que pueden llegar a hacer cualquier cosa para conseguir esta meta (Molero, 2011). House (1977) propone que aquellos cambios que generan los líderes carismáticos tienen que ver con cómo son

capaces de afectar el autoconcepto de los subordinados, esto realizado mediante el incremento del valor del esfuerzo, el empoderamiento de los miembros del grupo, mayor valoración al cumplimiento de las metas y comprometiendo en alta medida a los miembros del grupo. Así, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) citado en Molina-García (2014), señalan que: "Los líderes carismáticos se apoyan en el poder que ganan gracias a que sus seguidores se identifican con ellos. Los seguidores se identifican con los líderes carismáticos y se inspiran en ellos y con las promesas de los dirigentes de que tendrán éxito o incluso llegarán a ser tan poderosos como el líder. Los líderes carismáticos también tienen la capacidad de convertir ideas complejas en mensajes sencillos, comunicándolos por medio de símbolos, metáforas e historias". (pp, 82).

De esta forma dentro de estas conceptualizaciones, el modelo de liderazgo transformacional de Bass (1985), se considera de gran importancia, principalmente por su operacionalización mediante un cuestionario que permite medir estilos de liderazgo. Este cuestionario es denominado MLQ, por su nombre en inglés Multifactor Leadership Questionnaire, el cual permite medir tanto el liderazgo transformacional como el transaccional y la ausencia de liderazgo o Laissez-faire, este cuestionario permite también investigar la relación de estos estilos con la efectividad del liderazgo y la satisfacción de los seguidores, siendo aplicado en diferentes países y en diferentes contextos, uno de ellos el de los grupos deportivos.

Según Bass (1985), la característica más relevante de un líder transformacional va a estar relacionada con que este estilo de líder, va a ser capaz de lograr que sus seguidores obtengan un mayor rendimiento del que se espera, lo cual es conseguido de diferentes maneras, haciéndoles más conscientes de la importancia de su trabajo e impulsándoles a superar su propio interés en beneficio de la organización, esto basado en el respeto y la confianza que el líder inspira en sus seguidores. Según Burns (1978) los líderes transformacionales influyen en la conciencia de sus seguidores con valores e ideales como la libertad, la paz y la justicia.

El cuestionario MLQ ha pasado por diferentes versiones, dentro de las cuales la de Bass y Avolio (1990) considera 7 factores, siendo 4 de liderazgo transformacional, 2 de liderazgo transaccional y uno de ausencia de liderazgo.

Según versiones posteriores (Bass y Avolio, 1997) se encuentra en el constructo de liderazgo transformacional 5 factores, Estos factores son independientes entre sí, de tal forma que un líder puede puntuar distinto en cada uno, generando diferentes perfiles de liderazgo, dentro de los cuales va a depender del objetivo y la naturaleza de éste el impacto negativo o positivo que el liderazgo tenga, entendiendo que un líder carismático puede tener una visión inadecuada. Mientras que un líder transformacional como tal va a obtener siempre resultados positivos. los cuales se explican a continuación:

- **Influencia Idealizada Atribución:** Se basa en una identificación con los líderes, dentro de la cual los colaboradores confían en el líder, el cual tiene un alto nivel de credibilidad, asumen su visión y valores.
- **Influencia Idealizada Conducta:** Son aquellas conductas que el líder realiza con objeto de recibir la admiración de los seguidores
- **Inspiración o Motivación Inspiracional:** Capacidad del líder para motivar, involucrar a los subordinados en la visión del líder. Creando expectativas hacia los objetivos que se quieren alcanzar.
- **Estimulación intelectual:** Capacidad del líder para generar en sus subordinados el abordaje de los problemas de una manera diferente e innovadora, fomentando la creatividad, lo cual permite que responda ante los problemas sin que él se encuentre presente.
- **Consideración individualizada:** Capacidad del líder para atender personalmente a los miembros de su equipo, haciendo ver el valor de su colaboración individual, prestando atención a las necesidades de los miembros del equipo.

El constructo de liderazgo transaccional está basado en el uso de recompensas o castigos por parte del líder dirigidas al cumplimiento de metas u objetivos, dándose una relación contractual la cual muchas veces es implícita. Los factores de liderazgo transaccional son:

- **Recompensa Contingente:** El líder va a recompensar actos que vayan dirigidos al cumplimiento de determinada tarea,
- **Dirección Por Excepción:** El líder realiza acciones correctivas ante un error de sus subordinados. Esto puede darse de manera activa o pasiva.
  - **Dirección Por Excepción (activa):** El líder detecta errores antes de que ocurran y toma medidas en ese momento.
  - **Dirección por Excepción (pasiva):** El líder espera que ocurran los errores para actuar.

Por último, dentro de los estilos de liderazgo encontramos el no liderazgo o Laissez Faire, en el cual: "El líder evita proporcionar dirección y apoyo, muestra falta de atención hacia lo que los subordinados realizan, y abdica responsabilidades enfrascándose en su absorbente trabajo, desviando peticiones de ayuda, abdicando cualquier responsabilidad sobre el desempeño del subordinado, ausentándose física o mentalmente de escena". (Bass y Riggio (2006), citado en Molina-García (2014). pp. 91.

Además, el cuestionario MLQ en todas las versiones usadas hasta la fecha, incluye la evaluación de las siguientes variables de resultado en relación a los estilos de liderazgo (Bass y Avolio, 1997) citado en Molina-García (2014):

- **Esfuerzo extra:** Muestra el grado en el que los colaboradores ejercen esfuerzo más allá de lo habitual como consecuencia del liderazgo.
- **Eficacia percibida del líder:** Esta variable refleja la eficacia de un líder vista por sí mismo (en la versión del inventario para el líder) y por los demás en cuatro áreas: saber averiguar las necesidades laborales de los colaboradores; representar las necesidades de los colaboradores ante los superiores de mayor nivel; contribuir a la eficacia organizacional; y llevar a cabo su trabajo de líder del grupo.
- **Satisfacción con el líder:** Refleja cuán satisfecho está el líder con su propio estilo (en la versión del líder) y qué nivel de satisfacción general tiene el colaborador con su líder.

Por último, como otro aspecto importante, tenemos que Bass (1985) citado en Valdivieso (2005) va a proponer que el liderazgo transformacional emerge generalmente en tiempos de cambios y crisis, lo cual no tiene que ver con que ellos no se puedan desarrollar en otros tiempos, sino que en estas condiciones su nivel de trabajo será mayor, para conseguir cambios y mejoras en el grupo.

Junto con lo anterior cabe resaltar que, el creador de los conceptos Transaccional y Transformacional (Burns), creía que estos eran opuestos, sin embargo, Bass propone que ambos tipos se pueden desarrollar juntos e incluso pueden llegar a ser *complementarios* y probablemente el liderazgo Transformacional sea ineficaz en ausencia total de una relación transaccional entre líder y subordinado. Por tanto, el perfil de cada líder implica la predominancia más de un tipo de liderazgo que de otro, siendo los más eficaces y satisfactorios los líderes más “transformacionales” y menos “transaccionales”. (Bass, 1999 en Cuadrado 2002)

## 2.2- Entrenador Deportivo

### 2.2.1 Entrenamiento Deportivo

El entrenamiento deportivo, como una práctica profesional, tiene sus bases según Matveyev (1981) y Harre (1982) en los procesos de entrenamiento de finales de la década de los 50 realizados en la antigua Unión Soviética, en la República Democrática Alemana y Europa del Este. A partir de este proceso de profesionalización deportiva se puede considerar el entrenamiento como un proceso de mejora de la conducta atlética con fines de alcanzar los niveles más altos de ejecución (Harre, 1982), (Pérez, 2002).

Al fijarse en el proceso de entrenamiento desde la profesionalización del deporte se tienen diferentes consideraciones sobre cuáles son los factores más relevantes a la hora de efectuar un entrenamiento eficiente, poniéndose en juego el conocimiento científico como una de las herramientas más importantes a la hora de preparar a un deportista, ante esto Bompa (1983) nos presenta una visión de entrenamiento teórico basado en compartir con el deportista el conocimiento científico de su propio entrenamiento lo que lleva a una comunicación deportista/entrenador más efectiva. Sin embargo no se pueden separar en el entrenamiento efectivo los aspectos psicológicos, técnicos, físicos y tácticos, la forma

en la que se conjugan estos aspectos en un modelo de entrenamiento va a depender de las decisiones del entrenador y muchas veces factores intuitivos (Lyle, 1986), aquellos casos en los que se considera el éxito de un entrenador por ser "más sabio" (Woodman, 1993).

Fairs (1987) nos propone una visión que prioriza el conocimiento científico a la hora de realizar un entrenamiento efectivo, definiéndolo como un proceso planificado, sistemático y premeditado que incluye observación, valoración, fijación de metas, entrenamiento y revalorización teniendo en cuenta que hay que hacer parte al deportista de su proceso de entrenamiento. Este proceso planificado de entrenamiento es también conocido como práctica deliberada o trabajo deliberado, y hace referencia a un uso correcto del tiempo de entrenamiento, altamente estructurado, este trabajo deliberado vendría a ser la aplicación correcta de los conocimientos científicos del entrenamiento.

Entendemos entonces el entrenamiento deportivo como una práctica pedagógica, en la cual los aspectos tanto físicos, técnicos, tácticos y psicológicos son entrenados deliberadamente en un proceso que se repite continua y constantemente lo cual permite consolidar estos diferentes aspectos en el atleta con el fin de lograr una mejora en el rendimiento de éste (Vittori, 1983, citado en Pérez, 2009).

### 2.2.2.- Formación Deportiva

La formación de un deportista es un proceso complejo que abarca diferentes factores (técnicos, tácticos, físicos y psicológicos) los cuales son abordados por el entrenador durante el periodo de preparación deportiva y que tienen como objetivo llevar al deportista, desde un momento inicial o primer contacto con el deporte a un desarrollo de sus capacidades deportivas hacia el alto rendimiento.

Este proceso de Formación Deportiva, tiene diferentes etapas, dentro de las cuales se encuentra la Iniciación Deportiva, que parte desde el primer contacto del jugador con el deporte hasta la competición profesional, dentro de esta categorización encontramos edades óptimas para el desarrollo deportivo, la cual en el caso del Fútbol va a situarse entre los 8 y los 10 años de edad del deportista (Filin y Volkov, 1989).

Durante la etapa de Iniciación Deportiva, es el Entrenador quién se va a encargar del proceso de enseñanza del deporte, proceso en el cual el deportista va a lograr interiorizar la técnica apropiada, la táctica requerida y el desarrollo físico que va acompañado de la práctica del deporte. Este proceso formativo va a durar diferente tiempo según el deporte y la edad de inicio del deportista, considerando lo anterior, en el deporte de Fútbol se puede hablar de un nivel competitivo cercano al profesional alrededor de los 17 años, y el profesional en la edad adulta. De esta manera los años previos al profesionalismo entran en la categoría de Iniciación y Formación Deportiva.

### 2.2.3.- Entrenador Deportivo y Liderazgo

Dentro de la práctica deportiva, tanto en el alto rendimiento deportivo como en deportes no competitivos y de recreación, va a existir como en cualquier grupo humano, el liderazgo, el cual se va a dar de diferentes maneras, es así como dentro de los jugadores de un equipo puede aparecer espontáneamente un líder, o puede ser, por ejemplo el capitán del equipo el cual puede ser elegido por un técnico o preparador, sin embargo aquella que se torna más relevante es la figura del entrenador ya que entendiendo las características del entrenamiento deportivo, quién desarrolla aquellas funciones pedagógicas de preparación deportiva es él, y por tanto quién toma las principales decisiones en el juego, quien logra la potenciación y eficacia de un equipo en conjunto con sus jugadores es el entrenador deportivo o director técnico, como es nombrado en distintos deportes.

Dentro de las múltiples definiciones de liderazgo deportivo, se encuentra como predilecta aquella que opta por definirlo como el proceso conductual utilizado para aumentar el rendimiento y satisfacción del deportista (Challdurai y Riemer, 1998), por otra parte, al estudiar el contexto en el cual se sitúa el entrenador deportivo, diríamos que el liderazgo de un entrenador en un equipo deportivo profesional, se enmarca en primer lugar dentro de lo que sería un líder formal, puesto que es designado por parte de la organización deportiva para cumplir este rol y por lo tanto debe cumplir las demandas que esta le presente y también lograr que los miembros del grupo logren satisfacer sus aspiraciones y demandas (Carron, 1988).

Las múltiples definiciones de liderazgo deportivo que engloban al entrenador convergen en que este proceso depende de una interacción humana, la cual se manifiesta tanto a

nivel de un individuo (atleta) como en un grupo (equipo) entendiendo que el abordaje del entrenador debe ser tanto a nivel personal como a nivel grupal, y también entendiendo que el entrenador se ocupa de un nivel comportamental, dirigiendo las acciones de los deportistas a su cargo con el fin de obtener un logro específico, para lo cual deben ser capaces de influir en los deportistas dirigidos. (Riemer, 1998).

Dentro de las aproximaciones teóricas que permiten el estudio del liderazgo deportivo, el Modelo Multidimensional de Liderazgo Deportivo de Chelladurai (1990) ha sido el más significativo, ya que surge desde el mismo ámbito deportivo, y se basa principalmente en un proceso interaccional entre características tanto del líder como de los dirigidos. Chelladurai relaciona tres aspectos fundamentales de la conducta del líder, los cuales son:

- Conducta Requerida del Líder: Lo que se espera que el líder llevará a cabo.
- Conducta Real del Líder: Conducta que se espera que el líder o entrenador lleva a cabo de hecho. Esta es la conducta que perciben los deportistas de su entrenador y no suele coincidir aquello que perciben los deportistas con lo que el entrenador percibe de sí mismo.
- Conducta Preferida del Líder: Refiere a las preferencias de los deportistas y está en función de las características de la situación y de los deportistas.

Para este autor si un entrenador quiere ser efectivo debe intentar que su conducta real de liderazgo se adecúe a las preferencias de los deportistas y a los requerimientos de la situación. Es decir, que las conductas anteriores son afectadas por diferentes antecedentes y consecuentes, donde, dentro de los primeros encontramos:

- Características de la Situación: Deporte practicado, tipo de grupo, etc.
- Características del Entrenador: Inteligencia, capacidad de decisión, asertividad, flexibilidad, persuasión, etc.
- Características de los deportistas: Nivel deportivo, experiencia, motivación, percepción de competencia, sexo, etc.

Los cuales interactúan con las conductas del líder dando como consecuencias, el rendimiento (medido en la competencia) y la satisfacción de los deportistas, la cual según

Chelladurai (1984) es mayor cuando el entrenador entrega feedback positivo, genera apoyo social, instruye y entrena al deportista y tiene conductas democráticas.

Por otra parte, desde la psicología social, el estudio del liderazgo desde el modelo de Bass de liderazgo transformacional, también ha sido utilizado en múltiples investigaciones relacionadas con el liderazgo deportivo, es así como en su tesis doctoral Molina-García (2014) propone al liderazgo transformacional como una forma de estudio de liderazgo deportivo ya que se funde muy bien con la eficacia deportiva y la satisfacción de los deportistas.

Dentro del paradigma transformacional, son los entrenadores quienes han sido mayormente objeto de estudio, centrados principalmente en tres temáticas:

- Correlatos del Liderazgo Transformacional de los Entrenadores como agentes de influencia en los deportistas
- Perfiles de Liderazgo Eficaz de los Entrenadores
- Formación de Entrenadores como medio para mejorar variables que se ha comprobado responden a la influencia de un líder eficaz

Encontrándose como resultados más relevantes los efectos del liderazgo transformacional en la motivación de los deportistas, y la influencia de éste en la percepción positiva de la competencia, la diversión, la cohesión de tarea y eficacia colectiva por sobre los resultados individuales, predominando la noción de equipo.

### 2.3.- Caracterización del Deporte de Fútbol

Entenderemos el deporte como una actividad física, que puede estar orientada a la competencia, a la recreación o diversión y cuya práctica supone un nivel de entrenamiento y reglamentación. Existen diferentes y muy variados tipos de Deporte, donde durante los últimos años se agrupa dentro de lo que podríamos llamar Deporte Dinámico, esto principalmente por la gran cantidad de factores que intervienen en la práctica del Fútbol (técnicos, tácticos, físicos, sociales, psicológicos, etc) (Pazo et al., 2012).

A través de la historia han existido múltiples clasificaciones de los diferentes deportes, centrándose en diferentes aspectos de los mismos, las cuales van a situar al fútbol en

diferentes categorías, de esta manera tenemos que en 1968 Bouet clasificaría a los deportes según la vivencia del deportista, agrupándolos en deportes de balón, de combate, atléticos, etc. Dejando fuera las características propias del juego y sus reglas, las cuales sí considera Durand en el mismo año, el cual divide la práctica deportiva en deportes individuales, de adversarios u oposición, deportes colectivos y deportes en la naturaleza . Pasados 20 años surge la clasificación de Parlebas de 1988 que tomando las características de cada uno de los deportes identificados distingue entre deportes sociomotrices y deportes psicomotrices, clasificación a la cual Hernandez-Moreno en 1994 va a agregar en aquellos deportes sociomotrices, el uso del espacio y la forma de participación como diferenciaciones importantes.

.De esta manera tomando esta evolución en la clasificación del fútbol, Hernández- Moreno y colaboradores presentan al fútbol como un deporte de cooperación/oposición con espacio común y estandarizado para los dos equipos de mismo número de jugadores, con participación simultanea enfrentados entre sí y con la intención de situar un móvil en una meta y/o evitarlo.

### 2.3.1. Importancia Social del Fútbol

El fútbol es catalogado por muchos como el rey de los deportes, principalmente por la masividad de su práctica y porque actualmente es difundido ampliamente por los medios masivos de comunicación siendo un tema de discusión e interés para la sociedad de nuestros días. Primeramente, el fútbol como cualquier deporte promueve diferentes valores sociales como el cumplimiento de reglas, favorece la interacción social, promueve el respeto por el adversario y el apoyo entre compañeros, está asociado a un ritmo de vida saludable y a un desarrollo físico armónico. (Heredia, 2005). Sin embargo, la masividad del fútbol hoy en día, el cual está presente en todos los países del mundo, y en muchos representa una oportunidad de movilidad social, siendo un deporte que moviliza grandes sumas de dinero (Norbert, 1999), surge de diferentes actores que han hecho posible este crecimiento del fútbol de los primeros días a lo que hoy en día vemos.

El gran peso que ha tenido el fútbol en la sociedad ha sido gatillado entonces por un actor en particular el cual ha tenido un peso significativo en la globalización del deporte,

podemos decir que el periodismo deportivo ha influenciado en la percepción que se tiene del deporte colaborando a esta visión de fútbol y nacionalismo, masificando ideas como que los rasgos culturales influyen a un estilo nacional de realizar el deporte, característica propia de la identidad nacional. (Archietti, 1999. Villena, 2000) Es tanto el peso del fútbol que se considera en muchos países como una tradición y pasión nacional, una forma de guerra ritual entre naciones y una parte de los procesos constitutivos de identidades nacionales (Villena, 2002).

Es también sabido que el fútbol como deporte altamente mediatizado es usado recurrentemente como un distractor mientras se toman decisiones políticas relevantes o también como un medio para conseguir una estabilidad política. Parte de esto lo podemos ver analizando el fútbol chileno durante la Dictadura Militar, en donde se invirtió tanto en el evento deportivo como en diferentes clubes, siguiendo el argumento del deporte rey como un distractor, si estos clubes de fútbol desaparecían significaría que aquellos que participaban en esta actividad ya no contarían con la distracción del fútbol y saldrían a las calles a protestar. (Alcaide, 2006).

### III. Marco Metodológico.

En la presente investigación se utilizó una metodología de investigación Cuantitativa de tipo descriptiva. Ya que tiene por objetivo, en primer lugar, especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados o propiedades que obtengan en las diferentes variables del instrumento de medición. Además, se considera un estudio correlacional, dado que se busca establecer correlaciones entre las variables que lo estructuran, y en base a ello comparaciones entre los diferentes grupos.

Con respecto al diseño de investigación, se trata de un diseño no experimental, ya que se estudia únicamente la situación existente frente al fenómeno, y ex-post-facto, porque la medición es realizada posteriormente a la ocurrencia del fenómeno de liderazgo, sin tener algún tipo de control sobre sus variables. Así mismo, se puede considerar este estudio como transversal, ya que los datos fueron recogidos en un momento determinado del contexto deportivo, en un grupo de personas específico (Vega y Zabala, 2004).

#### 3.1 Definición y Características de la Población de Estudio

El universo de estudio comprende 10 categorías juveniles de fútbol pertenecientes a un club deportivo en particular, las cuales comparten características tales como, número de jugadores por categoría, horas de entrenamiento semanales, cantidad de partidos jugados al año y tiempo de trabajo con el Entrenador (Director Técnico) evaluado. Este estudio implica la participación del Entrenador Deportivo de cada categoría y sus jugadores, dejando fuera al grupo encargado de la preparación física cuya actividad no se centra en la dirección y toma de decisiones del juego.

#### 3.2: Definición y tamaño de la muestra

Con respecto al universo de estudio, la muestra comprende cuatro categorías de fútbol joven, pertenecientes al club deportivo, lo cual corresponde a un segmento representativo

de las categorías juveniles que participan en el club. La muestra está compuesta por 97 sujetos, de los cuales 93 son jugadores y 4 son Entrenadores Deportivos.

**Tabla 1.**

<b>Categoría</b>	<b>Número total de Jugadores</b>	<b>Número de Encuestas</b>	<b>Edad promedio</b>	<b>Promedio meses siendo entrenados por el Director Técnico</b>
<b>Categoría 1</b>	40	20	13	6
<b>Categoría 2</b>	26	26	14	7
<b>Categoría 3</b>	30	23	15	6
<b>Categoría 4</b>	25	24	16	6
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>93</b>	<b>14</b>	<b>6</b>

Con respecto a los Entrenadores deportivos, la tabla 2 muestra algunas características relevantes.

**Tabla 2.**

<b>Categoría</b>	<b>Edad</b>	<b>Antigüedad en el Club (años)</b>	<b>Antigüedad como Entrenador Deportivo (años)</b>	<b>Antigüedad como Entrenador Deportivo en este Club (años)</b>	<b>Número de personas que componen el Cuerpo Técnico</b>
Entrenador 1	33	5	5	5	3
Entrenador 2	41	2	12	2	3
Entrenador 3	37	24	1	1	4
Entrenador 4	48	39	5	5	4
Promedio	40	18	5	3.3	3.5

Cabe destacar que cada una de las categorías lleva entrenando un total de 6 meses con su Entrenador Deportivo, los cuales cambian anualmente. Por otro lado con respecto a los resultados obtenidos en campeonatos nacionales de Fútbol, cada categoría se posiciona dentro de los primeros 3 puestos de su respectivo campeonato, siendo todas cabeza de serie.

### 3.3 Instrumento de Medición

Se utilizó el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) en su versión 5x, en este caso, existiendo también una versión extendida del mismo, la cual consta de 63 ítems, se utilizó la llamada versión corta, la cual consta de 45 ítems, versión que ha sido validada al castellano (Molero, 1994).

La validez del cuestionario y su uso en diferentes estudios relacionados al deporte confirman el uso del MLQ 5x para un estudio de liderazgo en entrenadores deportivos (Molina, 2014), asimismo, dado el tiempo de aplicación del cuestionario, el cual es de alrededor de 15 minutos éste se convirtió en la principal opción para su uso en un ambiente deportivo con niños, en el cual se tiene un tiempo corto para su aplicación ya que es preferible realizarlo previo al entrenamiento.

La versión utilizada consta principalmente de 45 ítems los cuales miden Liderazgo Transformacional (Influencia Idealizada (comportamiento), Influencia idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada), Liderazgo Transaccional (Recompensa Contingente, Dirección por excepción activo y Dirección por excepción pasivo), Liderazgo Laissez-Faire, y Variables de Resultado (Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra). Luego de estos 45 ítems existe una sección de Datos Sociodemográficos, la cual fue modificada del original incluyendo en la versión del Líder, preguntas relacionadas con el Cuerpo Técnico y referentes a su experiencia en Entrenamiento Deportivo, y en la versión de los colaboradores se añadieron ítems referentes a la experiencia como Deportista y a la relación con el Entrenador. Además de lo anterior dados los resultados de la aplicación inicial con la **Categoría 1** se decidió eliminar el ítem 2 de la versión original, por características del lenguaje y grado de escolaridad de los jugadores cuyas edades van de los 13 a los 16 años, la gran mayoría no lograba comprender la pregunta.

De esta manera el cuestionario realizado consta de 52 preguntas en la versión del Líder y 54 en la versión de los Colaboradores.

### 3.4 Consideraciones Éticas

Para coordinar la recolección de los datos fue necesario, en primera instancia realizar una carta de presentación de las actividades a realizar, la cual fue firmada por el encargado de la institución deportiva, así mismo a cada uno de los entrenadores se le hizo entrega de un consentimiento informado el cual presentaba las características de la investigación con el fin de aclarar las dudas que los entrenadores pudieran tener. Paralelamente se le hizo entrega de un consentimiento informado de forma oral a los apoderados de los jugadores en una reunión realizada con este fin, donde firmaron cada uno aprobando la participación de los jugadores en la investigación.

#### IV.- Resultados

A continuación, se presentan los resultados en relación a las hipótesis planteadas. Partiendo por un análisis de los principales estadísticos descriptivos tanto para la muestra completa como para cada una de los entrenadores evaluados, posteriormente se muestra un análisis correlacional entre los Estilos de Liderazgo y las Variables de Resultado y para finalizar, se realiza una comparación entre los resultados entregados por los entrenadores y los entregados por los jugadores.

##### 4.1 Análisis de los principales estadísticos descriptivos

En primer lugar, se presentan en la tabla 3 se presentan los estadísticos descriptivos para la muestra total y por categorías, en conjunto con el Análisis de Varianza (ANOVA) para cada factor y variable de resultado.

**Tabla 3. Estadísticos descriptivos para la muestra total y por categorías y Análisis de Varianza para cada factor y Variables de resultado.**

Estilo de Liderazgo y Variables de	Total	Entrenador Categoría 1	Entrenador Categoría 2	Entrenador Categoría 3	Entrenador Categoría 4	ANOVA (F, gl)	Sig
------------------------------------	-------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	---------------	-----

<b>Resultado</b>	X	Dt		P <								
<b>Liderazgo Transformacional</b>	3,34	,39	3,39	,42	3,22	,39	3,58	,22	3,20	,391	4,7; 92	,002*
Influencia Idealizada Conducta	3,37	,50	3,38	,59	3,23	,57	3,64	,33	3,37	,37	3,8; 92	,012
Influencia Idealizada Atribución	3,37	,56	3,51	,49	3,12	,67	3,59	,40	3,33	,52	3,7; 92	,014
Motivación Inspiracional	3,65	,44	3,70	,48	3,50	,38	3,91	,14	3,54	,54	4,9; 92	,003*
Estimulación Intelectual	3,26	,617	3,26	,611	3,24	,59	3,41	,56	3,13	,69	,86; 92	,008*
Consideración Individualizada	3,04	,54	3,13	,49	2,99	,43	3,33	,408	2,77	,66	5,2; 92	,002*
<b>Liderazgo Transaccional</b>	2,56	,44	2,36	,40	2,45	,44	2,78	,39	2,61	,43	4,5; 92	,005*
Recompensa Contingente	3,38	,54	3,15	,69	3,25	,51	3,62	,38	3,48	,46	3,9; 92	,011*
Dirección por Excepción Pasiva	1,52	,90	,88	,79	1,30	,87	1,47	,96	1,3	,92	1,7; 92	,157
Dirección por Excepción Activa	3,04	,63	3,04	,62	2,82	,63	3,26	,71	3,07	,51	2,0; 92	,106
<b>Laissez Faire</b>	1,00	,82	1,16	,59	1,17	1,00	,93	,87	,75	,71	1,5; 92	,217
<b>Efectividad</b>	3,35	,55	3,30	,53	3,20	,56	3,67	,32	3,23	,64	4,1; 92	,008*
<b>Satisfacción con el líder</b>	3,41	,74	3,38	,68	3,03	,96	3,87	,26	3,42	,62	6,1; 92	,001*
<b>Esfuerzo Extra</b>	3,61	,55	3,74	,42	3,38	,59	3,86	,32	3,52	,66	4,1; 92	,008*

Con respecto a los estilos de liderazgo, tal y como señala la tabla anterior, el que presenta un mayor valor es el Liderazgo Transformacional (3,34), por otra parte, el estilo de liderazgo con menor puntaje es el No Liderazgo o Laissez-Faire (1,00).

Dentro del Estilo de Liderazgo Transformacional, el factor con mayor puntaje es Motivación Inspiracional (3,65), seguida por Influencia Idealizada Atribución (3,37) mientras que aquella con menor puntaje va a ser Consideración Individualizada (3,04). Así mismo dentro del Estilo de Liderazgo Transaccional, el factor con mayor puntaje es Recompensa contingente (3,38), mientras que aquel con menor puntaje va a ser Dirección por Excepción Pasiva (1,52). Por último, de las Variables de Resultado, aquella con mayor

puntaje corresponde a Esfuerzo Extra (3,61) y aquella con menor puntaje es la variable Efectividad (3,35).

A nivel de entrenadores, aquellos que presentan mayor puntaje en Liderazgo Transformacional son los de las categorías 3 y la 1 respectivamente, mientras que aquel que presenta un valor más bajo es el entrenador de la categoría 4, así mismo en las variables que componen el Estilo de Liderazgo Transformacional, aquellos que obtienen mayor valor en Motivación Inspiracional son de igual forma, los de las categorías 3 y 1 respectivamente, mientras que aquel con menor puntaje viene siendo el de la categoría 2. Para el Liderazgo Transaccional aquellos entrenadores con mayor valor son los de las categorías 3 y 4, y así mismo, para la variable con mayor valor del Estilo de Liderazgo Transaccional, Recompensa Contingente, aquellos con los valores más alto fueron la 3 y la 4 respectivamente, mientras que aquella con el valor más bajo fue la categoría 1, sin embargo para el factor con menor valor de este estilo de liderazgo los entrenadores de las categorías con valor más alto fueron el número 3 y el número 2, y aquel con el valor más bajo fue el de la categoría 1. Por último, para el Estilo de Liderazgo Laissez-Faire, aquellos entrenadores con mayor puntaje fueron los de la categoría número 2 y 1, mientras que aquellas con menor puntaje fueron de la categoría 4 y 3.

Considerando también los valores de las Variables de Resultado, cabe destacar que el entrenador que obtuvo un valor más alto fue el de la categoría 3 mientras que aquel que tuvo valores más bajos fue el entrenador de la categoría 2.

De esta forma la categoría 3 presenta altos valores en Liderazgo Transformacional y bajos valores en Laissez-Faire, así como altos valores en las Variables de Resultado lo cual coincide con estudios anteriores, al igual que si nos fijamos en la muestra total se pueden ver altos valores asociados al Liderazgo Transformacional, seguidos de valores bajos para el Estilo Laissez-Faire sin embargo la categoría 1 cuyo valor es alto en Liderazgo Transformacional también presenta un valor alto en Laissez-Faire en comparación con las otras categorías, de esta manera cabe resaltar estos resultados en función de las características de esta categoría.

Por otra parte, al realizar un Análisis de Varianza nos podemos dar cuenta que existen diferencias significativas entre los entrenadores de las diferentes categorías para el estilo de liderazgo Transformacional, dentro del cual el factor que obtuvo un nivel de significancia más alto fue Consideración Individualizada. Así mismo para los estilos de Liderazgo Transaccional y Laissez Faire no se presentaron diferencias significativas, aunque en el factor del liderazgo transformacional, Recompensa Contingente la diferencia entre los entrenadores si fue significativa. Además, para las Variables de Resultado las diferencias si fueron significativas.

La información anterior, permite, primeramente indagar en lo planteado en la Hipótesis 1, pudiendo ver diferencias entre los entrenadores para el estilo de Liderazgo Transformacional y las Variables de Resultado y además abre la pregunta por aquellas variables en las cuales no existió una diferencia significativa entre entrenadores, la sorprendente similitud en sus resultados. Y en segundo lugar al considerar los bajos valores obtenidos en el Estilo de Liderazgo Laissez-Faire o No-Liderazgo, por los entrenadores de todas las categorías, podemos dar cierto crédito a la Hipótesis 4 lo cual se analizará posteriormente.

#### 4. 2 Análisis Correlacional

Los resultados que se muestran en la tabla 4 corresponden a los valores obtenidos al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson para los Estilos de Liderazgo y variables de Resultado.

**Tabla 4. Correlación Estilos de Liderazgo y Variables de Resultado**

Estilos de Liderazgo y Factores	Variables de Resultado		
	Efectividad	Satisfacción con el líder	Esfuerzo Extra
<b>Transformacional</b>	.75 p<. 01	.61 p <. 01	.67 p <. 01
Influencia Idealizada Conducta	,57 p< ,01	,53 p< ,01	,49 p< ,01

Influencia Idealizada Atribución	,52 p< ,01	,53 p< ,01	,49 p< ,01
Motivación Inspiracional	,71 p< ,01	,56 p< ,01	,59 p< ,01
Estimulación Intelectual	,50 p< ,01	,30 p< ,01	,49 < ,01
Consideración Individualizada	,41 p< ,01	,32 p< ,01	,45 p< ,01
<b>Transaccional</b>	,29 p< ,01	,30 p< ,01	,21 p< ,05
Recompensa Contingente	.47 p<. 01	.44 p<. 01	.51 p<. 01
Dirección por Excepción Pasiva	-.126 p=.231	-.044 p=.63	-.208 p<. 05
Dirección por Excepción Activa	.417 p<. 01	.377 p<.01	.360 p<. 01
<b>Laissez Faire</b>	-.185 p= .075	-.229 p<. 05	-.231 p<. 05

Según los resultados presentados en la Tabla 4, podemos ver que el Estilo de Liderazgo Transformacional correlaciona más alto que los otros estilos de liderazgo y de manera positiva y significativa con las Variables de Resultado, lo cual concuerda con las Hipótesis 2a, 2b y 2c planteadas anteriormente. Por otra parte, las relaciones obtenidas para factor Recompensa Contingente con las Variables de Resultado lo muestran más bajo que lo obtenido con el Liderazgo Transformacional lo cual se relaciona con los resultados obtenidos en diferentes estudios en donde se puede ver una diferencia entre la relación del Liderazgo Transformacional con las Variables de resultado y los otros factores. Así mismo concuerda con datos obtenidos en investigaciones con esta misma prueba, los resultados obtenidos para el Factor, Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire donde relacionan negativamente con las Variables de Resultado

4. 3 Resultados comparados entre el estilo de liderazgo de los entrenadores deportivos percibido por los mismos entrenadores y por los jugadores.

La Tabla 5 que se presenta a continuación muestra el promedio para cada factor provenientes de los resultados obtenidos tanto por los Entrenadores Deportivos como por los Jugadores, con el fin de realizar un análisis comparativo de las percepciones que tienen ambos sobre el Estilo de Liderazgo de los entrenadores deportivos se realiza la prueba T de student.

**Tabla 5. Comparación entre la precepción de los jugadores y entrenadores para los Estilos de Liderazgo**

Estilo de Liderazgo	Jugadores		Entrenadores		Sig
	X	Dt	X	Dt	P <
<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>3,32</b>	<b>,39</b>	<b>3,70</b>	<b>,13</b>	<b>,05*</b>
Influencia Idealizada Conducta	3,35	,50	3,81	,12	,07
Influencia Idealizada Atribución	3,36	,56	3,75	,35	,17
Motivación Inspiracional	3,64	,44	3,93	,12	,20
Estimulación Intelectual	3,25	,62	3,41	,50	,61
Consideración Individualizada	<b>3,02</b>	<b>,54</b>	<b>3,6</b>	<b>,25</b>	<b>,03*</b>
<b>Liderazgo Transaccional</b>	2,57	,44	2,18	,10	,08
Recompensa Contingente	3,36	,54	3,75	,20	,16
Dirección por Excepción Pasiva	1,29	,90	,88	,55	,06
Dirección por Excepción Activa	<b>3,07</b>	<b>,63</b>	<b>2,37</b>	<b>,14</b>	<b>,03*</b>
<b>Laissez Faire</b>	<b>1,04</b>	<b>,82</b>	<b>,12</b>	<b>,25</b>	<b>,03*</b>

Según lo que podemos apreciar en la tabla anterior, el Estilo de Liderazgo con un valor mayor para ambos grupos fue Liderazgo Transformacional, siguiendo Recompensa Contingente, y con los menores valores se encuentra para ambos grupos el Estilo de Liderazgo Laissez- Faire seguido por Dirección por Excepción Pasiva.

Si bien ambos grupos concuerdan en los Estilos de Liderazgo con mayor y menor puntaje, la diferencia surge en el valor que ambos grupos le asignaron a cada variable, podemos ver que, para el Liderazgo Transformacional y Recompensa Contingente, los valores asignados por los Entrenadores son mayores a los que señalaron los Jugadores. Así

mismo para las variables Laissez Faire y Dirección por Excepción Pasiva, los Entrenadores presentan puntajes significativamente menores a los de los Jugadores.

Lo descrito anteriormente muestra una tendencia de los Entrenadores a evaluarse con una puntuación mayor en los Estilos de Liderazgo Transformacional y menor en el estilo Laissez Faire, lo cual implica una diferencia entre la percepción por parte de los Entrenadores y Jugadores, que concuerda con la tercera Hipótesis planteada en la cual sugiere que los Entrenadores se van a puntuar más alto en aquellos Estilos de Liderazgo que se pueden ver como mayores o positivos, y una puntuación menor en aquellos que se consideran negativos.

## V. Discusión y Conclusión

Como hemos podido revisar anteriormente, el liderazgo forma parte del proceso de entrenamiento deportivo en tanto que la figura del entrenador adquiere este rol dentro de un equipo en particular. Es así como resulta relevante preguntarnos por los estilos de liderazgo en los diferentes entrenadores del club deportivo, para lo cual se realiza un análisis de los resultados obtenidos por los entrenadores deportivos en el instrumento de medición antes mencionado, en contraste con las hipótesis y objetivos planteados, para de esta forma realizar el diagnóstico de los estilos de liderazgo en los entrenadores deportivos desde la teoría que existe hoy en día al respecto.

De esta manera como primer punto aparece la diferencia en la percepción de los Estilos de Liderazgo de los entrenadores deportivos, dado que, al realizar un análisis de la varianza para los datos obtenidos se pudo observar que la diferencia entre los entrenadores era significativa para el estilo de liderazgo Transformacional, Transaccional y en las Variables de Resultado y sin embargo no era significativa cuando hablamos de un estilo de liderazgo Laissez-Faire. Estos datos son relevantes primeramente porque a diferencia de lo planteado por Bass y Avolio, y los resultados obtenidos en investigaciones posteriores, Valdivieso (2004), en los que existían diferencias significativas para todos los factores propuestos por Bass, en este grupo de entrenadores deportivos, no existe

diferencia significativa al hablar de estilo de liderazgo Laissez-Faire con lo cual, podemos observar la hipótesis de que "Existirán diferencias significativas entre los entrenadores en los factores de liderazgo evaluados, así como en las variables de resultado" comprobando que al ser los entrenadores sujetos distintos, con formas de entrenar diferentes, van a ser percibidos de manera diferente por los jugadores. Así mismo resulta interesante que los entrenadores puntúen tan similar en estilo Laissez- Faire, lo cual puede estar relacionado con una característica de la institución que trasciende a los entrenadores, en donde simplemente no presentarían este tipo de liderazgo.

Continuando con el análisis, como planteamos en la hipótesis 2, era de esperar una alta correlación entre el Liderazgo Transformacional y las variables de resultado, lo cual concuerda con los resultados obtenidos, se obtiene una correlación positiva y significativa entre el Liderazgo Transformacional y las variables de resultado y por otra parte una correlación negativa, pero no significativa entre el liderazgo Laissez Faire y las variables de resultado. No obstante lo anterior, se puede afirmar que las Hipótesis 2a, 2b y 2c se cumplen para la muestra analizada. Lo cual concuerda en parte con estudios realizados con anterioridad (Valdivieso, 2005) en donde se destaca ésta marcada correlación entre el Liderazgo Transformacional y las Variables de Resultado, confirmando la Hipótesis 2 y reafirmando lo planteado por Bass (1997). De esta forma, con respecto a los estilos de liderazgo, realizando un análisis de los resultados para la muestra completa, resulta relevante destacar como predominante para las cuatro categorías, el Liderazgo Transformacional, el cual como se ha señalado anteriormente tiene como una de sus principales características el permitir la obtención de mejores resultados. Esto es posible, en concordancia con lo planteado por Molina García (2014) sobre la teoría de Bass (1985), gracias a que los líderes van a transformar a sus seguidores, haciéndolos cada vez más conscientes de la importancia y valor de los resultados de la tarea e inculcándoles el interés personal necesario por el bien de la organización. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten confianza y respeto por el líder y de esta manera están dispuestos a hacer más de lo que en un principio estaban dispuestos a ofrecer y hacer.

Esto se relaciona con los resultados obtenidos en la competencia, donde cada categoría resulta estar posicionada dentro de los 3 primeros puestos en su respectivo campeonato,

incluso llegando algunas a ser cabeza de serie. Además, se nos presenta en las variables de resultado un valor de 3,61 para la variable de resultado de Esfuerzo Extra, lo que nos permite relacionar con el Estilo de Liderazgo Transformacional, dadas las características propias de éste. Dentro de este estilo de liderazgo (Transformacional) resulta interesante considerar que el factor en el cual puntuaron más alto fuera en el de Motivación Inspiracional, esto se relaciona con estudios previos que se centran en la labor del entrenador a la hora de generar un clima motivacional (Ruiz, J. 2016) que se asocia a un rendimiento deportivo mayor, esto se puede ver analizando el muy buen desempeño deportivo de las categorías, mencionado anteriormente y entendiendo que la motivación en el ámbito deportivo es reconocida como indispensable para alcanzar el éxito, siendo un concepto clave en investigaciones dentro de la conducta deportiva (Hagger et al., 2005)

Otro aspecto muy importante es considerar los resultados obtenidos al comparar la percepción de los estilos de liderazgo para los entrenadores, por parte de los jugadores como de los mismos entrenadores, en donde se propone que por deseabilidad social, los valores obtenidos en aquellos estilos de liderazgo que sean mejor valorados socialmente van a ser mayores en la percepción de los entrenadores que en la percepción de los jugadores, y contrario a ello, en aquellos estilos peor valorados socialmente, los entrenadores se van a otorgar valores más bajos que los otorgados por los jugadores.

De esta forma para el estilo de liderazgo Transformacional, relacionado con aspectos positivos y valorados socialmente los valores otorgados por los entrenadores fueron significativamente mayores a los otorgados por los jugadores, y por otro lado en el estilo de liderazgo Laissez- Faire, los entrenadores se otorgaron valores a sí mismos significativamente menores que los valores otorgados por los jugadores. Lo cual nos permite confirmar la hipótesis 3 planteada anteriormente.

En cuanto al estilo Laissez Faire (dejar hacer), podemos decir que dada la estructura y organización del sistema de entrenamiento que se manifiesta en el Club Deportivo y las características del mismo, vale decir, una etapa de formación deportiva, en donde se debe cumplir un rol pedagógico puesto que los jugadores se encuentran en un periodo de aprendizaje del deporte en cuestión, podemos ver que los resultados obtenidos corroboran la Hipótesis 4 lo cual se relaciona con un estilo la necesidad de un entrenador

directivo un punto esencial en la preparación de deportistas de alto rendimiento, considerando el tipo de competencia y actividad realizada, es decir, un deporte de equipos donde se busca un logro deportivo, torneos y campeonatos en los cuales se compite y que tienen una influencia directa en la evaluación del entrenador y de los jugadores.

Considerando lo anterior, tenemos también que considerar el alto valor obtenido por los entrenadores en el factor, Dirección por Excepción Activa, resulta interesante que puntúen alto tanto en liderazgo transformacional como en aspectos transaccionales activos. Esto se puede leer desde algunos otros estudios que han obtenido resultados parecidos explicando que el rol del entrenador en función de la preparación para competencia requiere de corregir ciertos aspectos técnicos en sus jugadores, es decir, deben tener una consideración alta de los errores de sus jugadores los cuales son detallados en el momento en que ocurren (Álvarez et al ,2010). Así mismo la variable Dirección por Excepción Pasiva tiene un valor muy bajo lo cual señala que los entrenadores siempre están corrigiendo los errores cuando ocurren, como parte de una labor formativa ellos señalan los errores a los jugadores buscando la mejora durante el entrenamiento. Un valor alto en Dirección por Excepción Activa en contraste con una Dirección por Excepción Pasiva muy baja nos señala un aspecto relevante del entrenamiento que está muy relacionado con estudios actuales en deportes, que proponen la función psicopedagógica del entrenador como aspecto central, lo que va a permitir diferentes beneficios tanto a nivel de rendimiento deportivo como a nivel interpersonal (González-Campos, 2010), si al jugador no se le permite el darse cuenta de sus errores, si no se le deja equivocarse y se le da siempre instrucciones posteriormente va a preferir entrenadores que le digan exactamente lo que debe hacer, y resulta muy interesante que hoy en día los clubes deportivos estén hablando de un aprendizaje de los errores y de jugadores capaces de resolver jugadas de manera creativa, cuando en la práctica el cuerpo técnico está preocupado de corregir y entregar siempre instrucciones al jugador. Resultaría interesante dentro de estudios posteriores considerar el tipo de respuesta del entrenador hacia los errores de los jugadores, pudiendo identificar qué tipo de corrección se utiliza, por ejemplo, si éste utiliza algún método de premio/castigo, y la implementación de un tipo de entrenamiento que permita al jugador equivocarse y aprender a solucionar esas situaciones con creatividad, con pensamiento analítico, etc., muchas frases que hoy

en día es frecuente escuchar en los clubes deportivos como principales carencias en los jugadores.

En segundo lugar, tenemos que considerar lo anteriormente propuesto a la luz de los objetivos planteados para la investigación, lo cual nos lleva a una mirada general a los resultados obtenidos que nos permita realizar un diagnóstico de estilos de liderazgo para los entrenadores deportivos estudiados. En donde para el grupo de entrenadores el estilo de liderazgo que mayor valor obtuvo fue Liderazgo Transformacional, resulta interesante que para un grupo de cuatro entrenadores deportivos en todos ellos el estilo de liderazgo predominante fuese Liderazgo Transformacional.

De esta forma debemos volver a lo planteado por Bass, donde el Liderazgo Transformacional va a estar compuesto por cinco factores diferentes, dentro de los cuales, como ya hemos señalado, para la muestra completa, el factor con mayor valor del estilo de liderazgo Transformacional fue Motivación Inspiracional, vale decir, nos encontramos con líderes que se caracterizan por motivar a sus jugadores, lo que se relaciona con los resultados obtenidos por ellos, sobre todo en las variables de resultado, en donde tenemos altos valores en cada una de las variables.

De esta forma para poder conocer los estilos de liderazgo de los entrenadores deportivos debemos fijarnos en las características de cada uno de los entrenadores, los cuales, al analizar los puntajes obtenidos en los diferentes factores por cada uno, resulta muy interesante el grado de similitud entre las respuestas, el cual resulta muy alto para todos los factores del Liderazgo Transformacional y muy bajo cuando se trata del Laissez Faire o Dirección por Excepción Activa, considerando también que el tiempo que llevan bajo la tutela del entrenador es similar para todas las categorías, alrededor de 6 meses. Si bien encontramos diferencias en los resultados estas no son significativas para todos los factores analizados, lo que nos habla de un estilo, forma de entrenar y dirigir que es muy similar en los entrenadores de este club deportivo, los cuales han sido formados y muchos de ellos fueron jugadores de este mismo club. Lo anterior puede estar relacionado con una cierta forma de dirigir que puede deberse al de entrenador que se requiere para este club deportivo en específico, o tal vez se pueda relacionar con factores propios del deporte mismo, en este caso el fútbol.

Si bien los entrenadores deportivos se muestran con características similares en los puntos tratados anteriormente, tenemos dos entrenadores cuyos resultados resultan particularmente interesantes de analizar, en primer lugar, tenemos al entrenador de la Categoría 3, el cual presenta los mayores valores para el estilo de liderazgo Transformacional y Transaccional mientras que en el estilo Laissez Faire presenta uno de los valores más bajos. Además, dentro de las variables de resultado, las cuales como ya pudimos ver correlacionan de manera positiva con el estilo de liderazgo Transformacional se presentan en esta categoría con los valores más altos de toda la muestra. Vale decir el entrenador de la categoría 3 se presenta como el líder mejor evaluado por los jugadores de su categoría, siendo el más motivador, el que mejores resultados percibidos obtiene y también aquel que genera una mayor satisfacción en sus jugadores.

Por otra parte, tenemos al entrenador de la categoría 2, el cual va a tener uno de los valores más bajos en el estilo de liderazgo Transformacional y uno de los más altos en el estilo Laissez Faire, además para las variables de resultado va a ser el entrenador con menores valores, lo cual nos dice que es el entrenador peor evaluado por sus jugadores, aquel que genera menor satisfacción y que peores resultados percibidos obtiene en sus jugadores.

Por último, ya habiendo diagnosticado los estilos de liderazgo predominantes para los entrenadores estudiados, resulta de particular relevancia analizar estos resultados en función del contexto deportivo en donde se desarrolla el fenómeno de liderazgo estudiado previamente. Es así como podemos ver que durante las últimas décadas el fútbol chileno ha llegado a una etapa en la cual el profesionalismo deportivo está cada vez más integrado, esto no solo está reflejado en el alto nivel que presenta la selección chilena de fútbol y en la liga nacional, sino también en la alta calidad y competencia en las categorías juveniles de los diferentes clubes, esto ha significado un mayor énfasis en la selección de jugadores y un perfeccionamiento de los entrenamientos deportivos que se llevan a cabo en cada uno de los clubes. Este proceso de entrenamiento y selección demanda cada vez más horas a los jugadores y significa una inserción en el deporte profesional a edades tempranas. Considerando que las categorías evaluadas en esta investigación van desde los 13 a los 16 años, podemos decir que se encuentran en una etapa intermedia entre la

iniciación deportiva y el paso a ser deportistas profesionales, lo cual está presente, por ejemplo en las horas de entrenamiento de cada categoría, las cuales están cercanas a 8 horas semanales repartidas en cuatro días, sin contar la participación en el campeonato de la ANFP la cual se realiza cada fin de semana. Este paso al profesionalismo de los deportistas está acompañado por el trabajo de los entrenadores deportivos, los cuales deben guiar el proceso de inmersión en el deporte profesional de los jugadores a su cargo. Según múltiples estudios el trabajo del entrenador deportivo es fundamental para mejorar el rendimiento de los deportistas y para su desarrollo deportivo, añadiendo el componente pedagógico sobre todo en las etapas más tempranas del entrenamiento deportivo, tales como la Iniciación y Formación deportiva, dentro de las cuales podemos agrupar a los jugadores evaluados, los cuales se encuentran principalmente en una etapa de formación deportiva, en la cual es necesario que incorporen los principales aspectos técnicos y tácticos del deporte, en miras de formar un jugador de Fútbol Profesional.

De esta forma el Entrenamiento Deportivo siempre ha sido un tema de investigación relevante para quienes tienen un interés científico en esta temática, y la figura del entrenador ha tomado gran peso en lo que a esto respecta. Si bien es cierto que el Liderazgo Deportivo ha sido un tema reciente y se ha evaluado principalmente bajo los esquemas teóricos de Chelladurai (1990), recientemente han surgido varias investigaciones que proponen al modelo de Liderazgo Transformacional, de Bass y Avolio, el cual ha presentado una validez teórica para el mundo de las Organizaciones teniendo allí un espacio en el cual ha crecido últimamente (Judge y Bono, 2000), como válido y sugerido para estudios con Entrenadores Deportivos, principalmente porque considera aspectos como Satisfacción, Eficacia y Esfuerzo extra las cuales relacionan positivamente con un estilo de liderazgo Transformacional y que van más allá de lo que plantean investigaciones específicas del deporte que se basan mayormente en el estudio de conductas de refuerzo (Charbonneau et al. 2001).

Es así como el presente estudio se encuentra enfocado principalmente en desarrollar una primera aproximación desde el esquema teórico propuesto por Bass y Avolio, llevado al ámbito deportivo, tomando en consideración, no a deportistas de alto rendimiento como usualmente se tiende a estudiar, sino a deportistas en formación, centrándonos en los procesos iniciales de la actividad física y el deporte como son las categorías juveniles. Y

de esta manera nos encontramos con cuatro entrenadores deportivos que van a diferir según lo analizado anteriormente en la forma en la que ejercen su estilo de liderazgo, el cual vimos, es predominantemente Transformacional, y que carece prácticamente de un estilo Laissez Faire, lo cual nos lleva a preguntarnos, en miras de estudios posteriores si esta característica corresponde a un estilo propio de la organización deportiva, es decir del club deportivo analizado o si bien responde a una característica del fútbol nacional que es compartida por los entrenadores de esta disciplina. Y por otro lado nos abre la puerta a una posible intervención dentro de la institución deportiva mediante la cual se pueda sacar el máximo provecho a aquello que se está haciendo bien, potenciando las características positivas del estilo de liderazgo transformacional, el ambiente motivacional generado por los entrenadores mejor evaluados y por otra parte trabajar en función de aquellos entrenadores cuyos resultados mostraron estar en un nivel menor.

Para finalizar, de acuerdo con lo planteado anteriormente, y en consonancia con lo planteado por Molina García (2014) según los resultados obtenidos por el presente estudio, los climas motivacionales de implicación a la tarea, van a fomentar resultados positivos, relacionándose principalmente con las variables de resultado, lo que sugiere que en las etapas formativas sería relevante que se optara por generar este tipo de climas motivacionales en función de obtener los mejores resultados en el entrenamiento deportivo y un ambiente positivo de trabajo para los jugadores que se ve reflejado, en la sensación de un esfuerzo extra, también en una mayor satisfacción con el líder, y una percepción de eficacia del grupo. Dado lo anterior se recomienda para la institución deportiva en la cual se realizó esta investigación fomentar los climas motivacionales de implicación en la tarea por parte de las figuras de autoridad, en este caso, entrenadores deportivos. Y a su vez, se manifiesta la necesidad de realizar estudios de tipo longitudinal, donde se diseñen e implementen programas de intervención para desarrollar de manera positiva los estilos de liderazgo de los entrenadores y la creación de climas motivacionales, en donde se pueda evaluar la eficacia de dichos programas de intervención.

## VI.- Bibliografía:

- Alcaide, F. (2006). Nuevos planteamientos estratégicos en la gestión de las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol: propuesta de un modelo de retribución, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- Archetti, E. (1999). Masculinities. Football, Polo and Tango in Argentina (New York: Berg).
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M y Avolio, B. J. (1990). Transformational Leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologist Press Inc.
- Bass, B. M y Avolio, B. J. (1997). Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, C. a.: Mind Garden.
- Bompa, T. O. (1983). Theory and methodology of training.(2nd. ed.). Dubuque, IA: Kendall/Humt.
- Bouet, M. (1968). Significación du Sport. París: P.U.F.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper y Row.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., Brawley, L. R. 1 988. Group cohesion and individual adherence to physical activity. J. Sport Exerc. Psychol. 10: 1 27-38
- Chappuis, R. y Thomas, R. (1988) L'équipe sportive. Paris, Presses Universitaires de France.
- Chelladurai, P (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. Journal of Sport Psychology, 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sport: A review. International Journal of Sport Psychology, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. y Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. En J. L. Duda (Ed), Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement (pp. 227-253). Morgantown WV: Fitness Information Technology.
- Conger, 1. A . y Kanungo, R. N., eds. 1988. *"Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness"*. San Francisco: Jossey-Bass

- Cuadrado, I. (2002) *Estilos de Liderazgo y Género, Una perspectiva psicosocial*. Tesis Doctoral, Universidad de Almería.
- Durand, G. (1968) *El adolescente y los deportes*. Barcelona: Plaideia
- Fairs, J. (1987). The coaching process: The essence of coaching. *Sport Coach*, 11(1), 17-19.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mcgraw-Hill
- García-Mas, A. (2001). Cooperación y Competición en equipos deportivos. *Análise Psicológica*. XIX.
- Gonzalez-Campos. G (2010). *¿Qué importancia tiene la función psicopedagógica del técnico deportivo para la mejora de sus jugadores en un club?*. RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación. Madrid, España.
- Hagger, M., Biddle, S. y Wang, C. K. (2005). Physical Self-concept in adolescence: Generalizability of a multidimensional, hierarchical model across gender and grade. *Educational and Psychology Measurement*, 65, 297-322.
- Hair, J. F., Black, C. W., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R
- Harre, D. (1982). *Principles of sports training*. Berlin: Sportverlag.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. y Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernández-Mendo, A. y Canto, J. M. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. En Hernández-Mendo, A. (Coord.), *Psicología del deporte (vol. I): Fundamentos 2* (pp. 6-28). Buenos Aires: Tulio Guterman.
- Hernández-Moreno, J. (1994). *Análisis de las Estructuras del juego deportivo*. Barcelona: INDE.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 485- 537). New York: Random House.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. *Stuudies in leader legitimacy, influence, and innovation*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 5). New York: Academic Press, 1970.
- Hollander E. (2000). *Principios Y Métodos De Psicología Social*. Buenos Aires: Amorrortu
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 312-328.

- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds). *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409 – 473
- Kolominsky, Ya. L. (1984) *La Psicología de la relación recíproca en los pequeños grupos*. La Habana, Editorial Pueblo y Educación
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lyle, J. (1986). Coach education: Preparation for a profesion. In *Proceedings of the VIII Commonwealth and International Conference of Sport, Physical Education, Dance, Recreation and Health* (pp. 1-6). London: FN Spon.
- Matveyev, L. (1981). *Fundamentals of sports training*. (English Translation). Moscow:Progress.
- Molero, F., (2004) *El liderazgo*. En Huici C., Morales J. *Psicología de Grupos I, Estructura y Procesos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Molero, F. (2011). *Liderazgo Transformacional y Carismático*. En F. Molero y J. F. Morales (Coords.), *Liderazgo: Hecho y Ficción* (pp.117-144). Madrid: Alianza Editorial
- Molina-García, V.A. (2014). *Estilos de liderazgo en equipos de fútbol juveniles (16-18 años) de la provincia de Granada y su relación con los climas motivacionales generados por los entrenadores*. Tesis Doctoral: Universidad de Granada.
- Norbert, E. y Dunning, E. (1992). *Deporte y Ocio en el proceso de la civilización*, México, Fondo de Cultura Económica.
- O.M.S (2010). *Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud*.
- Paluska, S. y Schwenk, T. (2000). *Physical activity and mental health: current concepts*. *Sports Medicine*.
- Parlebas, P. (1988). *Elementos de sociología del deporte*. Málaga: Unisport.
- Pazo, C. I., Sáenz-López, P. y Fradua, L. (2012). Influencia del contexto deportivo en la formación de los futbolistas de la selección española de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 21 (2), 291-299
- Pérez, M. (2002). *Caracterización del Entrenador de Alto Rendimiento Deportivo*. Cuadernos de Psicología del Deporte, Vol 2. Universidad de Murcia.

- Pérez, J. L. (2009). El entrenamiento deportivo: conceptos, modelos y aportes científicos relacionados con la actividad deportiva. Universidad Pedagógica y Politécnica de Colombia. Cuba. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd129/el-entrenamiento-deportivo-conceptos-modelos-y-aportes-cientificos.htm>.
- Rey, J. (2009). el grupo y el equipo deportivo. Conceptos y semejanzas. Revista digital, Buenos Aires, vol.14. Extraído desde <http://www.efdeportes.com>
- Riemer, H. A. y Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport & exercise Psychology*, 17, 276-293.
- Robbins, S.P (1999), *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ruiz, R (2007). CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO EN EL DEPORTE DEL JUDO Universidad de Barcelona, *Revista de Psicología del Deporte* Vol. 16, núm. 1 pp. 9-24
- Ruiz, J. y Vilchez, P. (2016). "*Clima motivacional en Educación Física y actividad físico-deportiva en el tiempo libre en alumnado de España, Costa Rica y México*"
- Salazar, J. (2008). Psicología deportiva. *AtlanticInternational University*, 2-62
- Sánchez J.C. (2002). *Psicología de los grupos: Teoría y procesos y aplicaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Santa Cruz, E. (1991). Crónica de un encuentro, Fútbol y cultura popular. Ediciones Instituto Profesional arcos: Campo de Deportes 121. Santiago, Chile.
- Shaw M., (1986). *Dinámica de Grupo, Psicología de la conducta de los Pequeños Grupos*. Barcelona: Herder
- Smith, R. E., y Smoll, F. L. (2007). Social-cognitive approach to coaching behaviours. En S. Jowet y D. Lavallee (eds.): *Social Psychology in Sport*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Stodgill, R, M (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York. Free Press
- Valdivieso. P (2004). "*Diagnóstico de Estilos de Liderazgo en Directores de Establecimientos Municipales de la Comuna de Peñalolén, Santiago de Chile*".
- Vega, C. y Zabala, G. (2004) "*Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno*"

Villena, S. (2002). Globalización y fútbol posnacional. Antecedentes, hipótesis, perspectivas. Anuario social y político de América Latina y el Caribe, 5, 148-159.

Villena, S. (2000). "El tercer milenio: ¿era del fútbol posnacional?", en Lecturas: Revista de Educación Física y Deportes Febrero.

Woodman, L. (1993). Coaching: A science, an art, an emerging profession. Sport Science Review, 2, 1-13.

## VII.- Anexos

**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (Versión Líder.)**

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

A continuación, se presentan cuarenta y cinco frases. Indique, marcando con una cruz (X) el número de la escala que, en su opinión, se ajuste mejor a su forma de liderazgo. Teniendo en cuenta que:

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	GENERALMENTE	CASI SIEMPRE
0	1	2	3	4

1.	Ayudo a los jugadores a mi cargo a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3	4
2.	Reexamino los supuestos fundamentales para ver si son adecuados	0	1	2	3	4
3.	Evito intervenir hasta que los problemas se agravan	0	1	2	3	4
4.	Presto atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	0	1	2	3	4
5.	Evito involucrarme cuando surge algún problema importante	0	1	2	3	4
6.	Hablo a los jugadores a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí	0	1	2	3	4
7.	Estoy ausente cuando se me necesita	0	1	2	3	4
8.	Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	0	1	2	3	4
9.	Hablo del futuro con optimismo	0	1	2	3	4
10.	Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo	0	1	2	3	4
11.	Señalo de forma concreta quién es el responsable de realizar las diferentes actividades requeridas	0	1	2	3	4
12.	Espero que las cosas vayan mal antes de actuar	0	1	2	3	4
13.	Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse	0	1	2	3	4

14.	Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	0 1 2 3 4
15.	Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación	0 1 2 3 4
16.	Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos	0 1 2 3 4
17.	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	0 1 2 3 4
18.	Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo	0 1 2 3 4
19.	Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo	0 1 2 3 4
20.	Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar	0 1 2 3 4
21.	Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo	0 1 2 3 4
22.	Concentro toda mi atención en subsanar los errores y reclamos	0 1 2 3 4
23.	Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones	0 1 2 3 4
24.	Llevo un registro de todos los errores	0 1 2 3 4
25.	Doy muestras de capacidad y confianza en mí mismo	0 1 2 3 4
26.	Presento una convincente visión del futuro	0 1 2 3 4
27.	Hago que los jugadores a mi cargo dirija su atención hacia los errores a la hora de cumplir lo establecido	0 1 2 3 4
28.	Evito tomar decisiones	0 1 2 3 4
29.	Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0 1 2 3 4
30.	Hago que los jugadores a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes	0 1 2 3 4
31.	Ayudo a que los jugadores de mi equipo desarrolle sus capacidades	0 1 2 3 4
32.	Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0 1 2 3 4
33.	Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes	0 1 2 3 4
34.	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0 1 2 3 4
35.	Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas	0 1 2 3 4
36.	Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos	0 1 2 3 4
37.	Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo	0 1 2 3 4
38.	Uso métodos de liderazgo satisfactorios	0 1 2 3 4
39.	Consigo que los jugadores rindan más de lo que ellos mismos esperaban	0 1 2 3 4

40.	Soy eficaz a la hora de representar a los jugadores de mi equipo ante la autoridad superior	0 1 2 3 4
41.	Trabajo de forma satisfactoria con los jugadores a mi cargo	0 1 2 3 4
42.	Potencio el deseo de tener éxito en los jugadores de mi equipo	0 1 2 3 4
43.	Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0 1 2 3 4
44.	Incremento el deseo de trabajar más en los jugadores de mi equipo	0 1 2 3 4
45.	El grupo que dirijo es eficaz	0 1 2 3 4

### **DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

Por favor, marque con una cruz (X) la opción elegida:

46. SEXO: 1. Mujer 2. Hombre

47. EDAD: \_\_\_\_\_

48. NIVEL DE ESTUDIOS: 1. Básica; 2. E. Media.; 3. Técnica; 4. Estudios Universitarios

5. Otros: especificar \_\_\_\_\_

49. ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN DEPORTIVA: \_\_\_\_\_

50. ANTIGÜEDAD COMO ENTRENADOR DEPORTIVO: \_\_\_\_\_

51. ANTIGÜEDAD COMO ENTRENADOR DEPORTIVO EN ESTA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

52. ¿DE CUANTAS PERSONAS ESTÁ COMPUESTO EL CURPO TÉCNICO AL CUAL PERTENECE?: \_\_\_\_\_

53. ¿DE CUANTOS JUGADORES ESTÁ COMPUESTA LA CATEGORÍA QUE USTED DIRIGE?: \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA CONFIDENCIAL.

### **CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (Versión Jugadores)**

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo que ejerce el Entrenador de esta categoría. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

A continuación se presentan cuarenta y cinco frases. Indique, marcando con una cruz (X) el número de la escala que, en su opinión, se ajuste mejor a la forma de dirección de la persona que está describiendo. Teniendo en cuenta que:

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	GENERALMENTE	CASI SIEMPRE
0	1	2	3	4

El Entrenador de mi Categoría:		
1.	Me ayuda a cambio de mis esfuerzos	0 1 2 3 4
2.	Reexamina los supuestos fundamentales para ver si son adecuados	0 1 2 3 4
3.	Evita intervenir hasta que los problemas se agravan	0 1 2 3 4

4.	Presta atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	0 1 2 3 4
5.	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante	0 1 2 3 4
6.	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella	0 1 2 3 4
7.	Está ausente cuando se le necesita	0 1 2 3 4
8.	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	0 1 2 3 4
9.	Habla del futuro con optimismo	0 1 2 3 4
10.	Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella	0 1 2 3 4
11.	Señala de forma concreta quién es el responsable de realizar las diferentes actividades requeridas	0 1 2 3 4
12.	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	0 1 2 3 4
13.	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse	0 1 2 3 4
14.	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	0 1 2 3 4
15.	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación	0 1 2 3 4
16.	Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos	0 1 2 3 4
17.	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	0 1 2 3 4
18.	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	0 1 2 3 4
19.	Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo	0 1 2 3 4
20.	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar	0 1 2 3 4
21.	Actúa de forma que se gana mi respeto	0 1 2 3 4
22.	Concentra toda su atención en subsanar los errores y reclamos	0 1 2 3 4
23.	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0 1 2 3 4
24.	Lleva un registro de todos los errores	0 1 2 3 4
25.	Da muestras de capacidad y confianza en sí mismo	0 1 2 3 4
26.	Presenta una convincente visión del futuro	0 1 2 3 4
27.	Hace que dirija mi atención hacia los errores a la hora de cumplir lo establecido	0 1 2 3 4
28.	Evita tomar decisiones	0 1 2 3 4
29.	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0 1 2 3 4

30.	Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3	4
31.	Me ayuda a desarrollar mis capacidades	0	1	2	3	4
32.	Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3	4
33.	Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2	3	4
34.	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3	4
35.	Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	0	1	2	3	4
36.	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3	4
37.	Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3	4
38.	Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39.	Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3	4
40.	Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3	4
41.	Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42.	Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3	4
43.	Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3	4
44.	Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3	4
45.	El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3	4

**DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS (referidos a UD.)**

Por favor, marque con una cruz (X) la opción elegida:

**46. SEXO:**     1. Mujer           2. Hombre

**47. EDAD:** \_\_\_\_\_

**48. CATEGORÍA EN LA QUE JUEGAS:** \_\_\_\_\_

49. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAS PRACTICANDO FÚTBOL?: \_\_\_\_\_

50. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAS EN ESTE CLUB? \_\_\_\_\_

51. ¿CUANTO TIEMPO LLEVAS ENTRENANDO CON LA PERSONA QUE HA DESCRITO?: \_\_\_\_\_

53. ¿CUANTOS JUGADORES PARTICIPAN EN LA MISMA CATEGORÍA QUE TÚ? \_\_\_\_\_

54. SU RELACIÓN CON EL ENTRENADOR QUE HA DESCRITO EN EL CUESTIONARIO ES:

Muy lejana    1    2    3    4    5    Muy cercana

Muy mala    1    2    3    4    5    Muy buena

55. ¿HASTA QUÉ PUNTO CREE UD. QUE EL RESTO DE SUS COMPAÑEROS DE ENTRENAMIENTO COMPARTEN SU OPINIÓN ACERCA DE SU ENTRENADOR?

Muy poco    1    2    3    4    5    En muy alto grado

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL.**