

## TRABAJO FIN DE GRADO

---

“Entrenamiento en fútbol: Liderazgo y compromiso de práctica deportiva”



Titulación: Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

Universidad Miguel Hernández de Elche

Curso académico: 2021-2022

Alumno: Ángel Guerrero Alberó

Tutor académico: Antonio Moreno Tenas

## ÍNDICE

<b>CONTEXTUALIZACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>4</b>
<b>INTERVENCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>9</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>12</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>14</b>



## 1. CONTEXTUALIZACIÓN

El fútbol es el deporte con mayor influencia en España y aquel que reúne mayor número de licencias federativas. Es un deporte practicado por miles de personas, de diferentes sexos, edades, etnias, entornos o grupos sociales. Según los datos estadísticos, el 4% de la población en España practica fútbol y el 1 '6% de la población asiste al fútbol. Sin embargo, del total de ciudadanos que lo practican, un porcentaje muy bajo lo hace de manera profesional, y uno aún más bajo vive de ello, es decir, los ingresos que recibe por practicar este deporte son su principal fuente de ingresos.

Dentro de este grupo es donde hemos puesto el foco de atención en este estudio de campo. Vamos a centrarnos en una muestra que juega al fútbol en una competición reglada de carácter semiprofesional y que sus integrantes ejerzan otra profesión además de ser futbolistas. Compaginan en general la práctica del fútbol con unos estudios paralelos o con un trabajo. Se encuentran en la línea divisoria entre los futbolistas profesionales y aquellos que lo practican para mantener una vida activa, como entretenimiento.

Observando a este grupo concreto de deportistas determinamos que la motivación puede estar sujeta a diferentes parámetros y su compromiso puede deberse a diversos motivos. Si nos centramos en los futbolistas que podemos llamar, cómo califican muchos estudios "Elite Football", se desconoce cómo se relaciona el compromiso debido a que puede venir supeditado a un estatus social a mantener, un sueldo y una responsabilidad con la entidad que posee sus servicios. Sin embargo, en este grupo que hemos denominado "semi-professional football" el sueldo cómo ya hemos mencionado puede no ser el principal sustento económico, la repercusión que tiene es escasa o nula y la responsabilidad puede estar ligada únicamente a un acuerdo verbal en ocasiones, y en otras de carácter legal cuya duración no excede a más de una o dos temporadas vista.

Es por ello, que nos surge la pregunta de si además del bienestar que produce la práctica deportiva y sus beneficios relativos a la salud y la competencia innata al ser humano, existen otros condicionantes que influyen en el compromiso de los jugadores, entendido como satisfacción presente e intención futura. Nos centramos concretamente en la figura del entrenador y en su estilo de liderazgo, poniéndolo en relación con el compromiso y comprobando si el estilo de liderazgo de éste, unido a su personalidad, puede estar vinculado a este compromiso por parte del grupo al cual dirige. Se desconoce la importancia que tendría el aspecto compromiso si hubiéramos realizado este estudio en un equipo "Elite Football", ya que el deportista en esos equipos está sujeto además en ocasiones a multas y sanciones económicas inclusive una bajada en el estatus social y un rechazo de parte de las personas afines a la institución. En cambio en esta muestra de jugadores y entrenadores de carácter semi profesional el liderazgo del entrenador puede ser un factor diferencial en el compromiso de la plantilla.

Nos ha llamado la atención lo poco profesionalizado que se suele encontrar el fútbol en estas categorías más bajas, ya del fútbol senior, en relación con otras más altas, cuando realmente la diferencia entre ambas es solo una o dos categorías y con un movimiento continuo de ascensos y descensos cada temporada. Dentro de este grupo encontramos equipos que pese a la poca profesionalización, escasez de recursos, sueldos bajos y ser

dependientes de otras entidades locales (Ayuntamiento, Concejalía de Deportes) trabajan con un nivel de actitud y compromiso muy elevado. El número de jugadores en cada entrenamiento es elevado, la predisposición a ayudar y sumar al club y al grupo es alta por parte de la mayoría de sus jugadores, el ritmo y la intensidad que se observa durante las sesiones es de un alto nivel y el clima en general que rodea a la entidad es bastante positivo. Sin embargo, también encontramos otros equipos que encontrándose en ese mismo contexto, son lo contrario en muchos aspectos. El número de bajas en las sesiones es elevado, el cuerpo técnico y los jugadores priorizan otros hobbies respecto al equipo del que forman parte, las sesiones carecen de ritmo, intensidad y competencia sana entre los jugadores y el clima que se respira es tenso.

Por todas estas razones nos surge la pregunta de si el liderazgo del entrenador tiene importancia a la hora de conseguir ese compromiso por parte de los jugadores de la plantilla, y que, pese a encontrarse en un contexto con dificultades económicas y sociales, la forma de actuar del líder del cuerpo técnico pueda conseguir niveles de compromiso alto en los miembros del equipo.

A la vista de los estudios realizados sobre este tema, surge la necesidad de comprobar si el estilo de liderazgo que asume el entrenador, entre los mencionados anteriormente, tiene relación con el nivel de compromiso que muestra el jugador respecto a la práctica deportiva.

## 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este trabajo se ha abordado en primer lugar el concepto de liderazgo en el deporte. El liderazgo, se ha entendido siempre como un bien social y dentro del deporte como un medio de desarrollo de niños y jóvenes (Weinberg & Gould, 2010). Pese a las discrepancias observadas (Gould & Volcker, 2010) podemos definirlo como un proceso por el que un individuo influye a un grupo de individuos para lograr una meta común (Northouse, 2009) o como Barrow (1977), como un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que consigan unos objetivos determinados o como encontramos en la definición de (Chemers, 1997; Loughhead & Hardy, 2005), “es un proceso de influencia social por el cual una persona consigue la ayuda o el apoyo de otros para la realización de una tarea”.

Uno de los aspectos a señalar sobre el liderazgo es que es un concepto que no engloba a una persona únicamente y que depende del objetivo que se tenga, la actitud del líder y el comportamiento de sus seguidores. Digamos que para qué la influencia del líder tenga éxito debe estar ajustada al objetivo buscado y estar encaminada de manera correcta al reto que se busca obtener, además de ser aceptada por los seguidores, los cuales deben sentirse convencidos de actuar de esa manera, y crean que esa es la manera idónea para alcanzar aquello que se busque.

El liderazgo, entendido como cualidad puede percibirse desde el aspecto formal, establecido por la organización o desde el carácter informal, que aparece de manera inherente en un grupo, pudiendo ser adoptado por diferentes miembros del grupo (entrenador, capitán

del mismo, un jugador con habilidades técnicas o un líder social, con carisma y aceptación dentro del grupo).

El tipo de liderazgo que en este caso un entrenador adopta ante un grupo no es algo externo a la persona, que se coge de un manual de herramientas y se pone en práctica. Para que el liderazgo, sea del tipo que sea, funcione, debe ser sentido y vivenciado por la persona que lo ejerce. El líder debe creer en esa forma de liderar, de esa manera actuará de una forma más real y tendrá más opciones de calar en el grupo al que se dirige. El estilo de liderazgo debe ir acompañado de la personalidad del líder. La formación y las competencias profesionales permiten al líder utilizar estrategias que le permitan llegar más al grupo y convencer en mayor medida del camino hacia el objetivo, es decir, mejorar su liderazgo haciéndolo más completo. El aprendizaje en este ámbito nos ayuda en aspectos como la comunicación, la empatía y comprensión de las emociones pero debe ir siempre ligado a la creencias propias y los valores que el líder tenga interiorizados. La educación reglada que recibimos debe modificar y mejorar la forma de liderar de los entrenadores, y junto a la personalidad (García-Naveira y Ruiz-Barquín, 2013; Garland y Barry, 1990), las competencias profesionales del líder (Cunha, 2010; Santos, Mesquita, Graça y Rosado, 2010) y las experiencias vividas forman el tipo de liderazgo idóneo que aúne conocimientos de los cuatro ámbitos. Descuidar cualquiera de ellas, puede provocar que el liderazgo no consiga todo el éxito que se necesita para alcanzar el objetivo buscado.

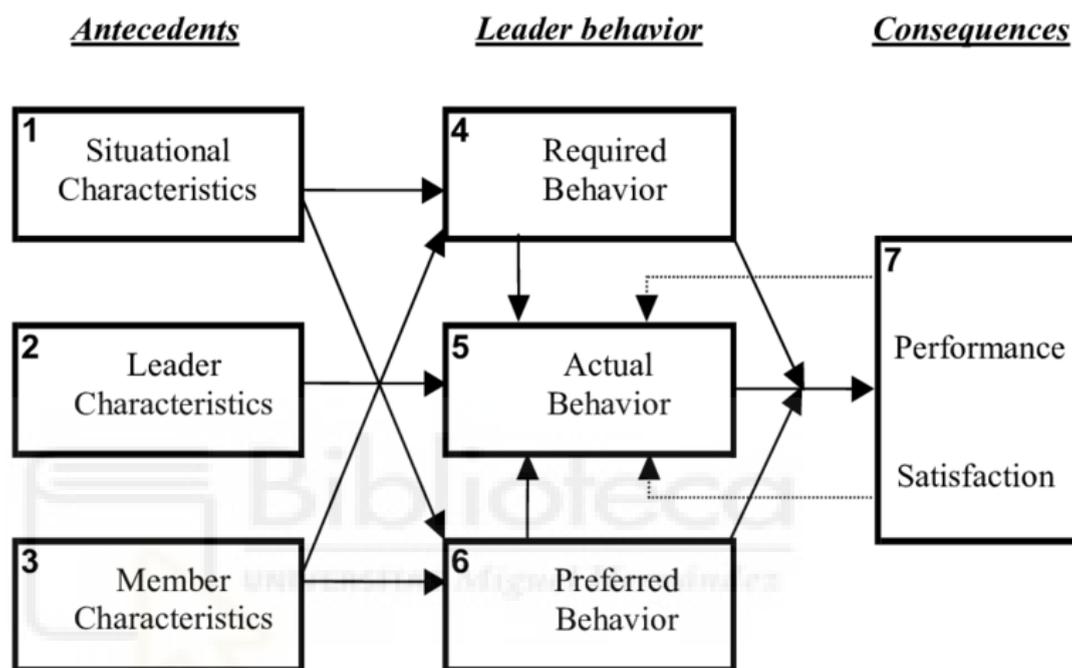
Según Chelladurai (2001) las características personales del líder influyen en la conducta real de liderazgo que realicen. Tal y cómo afirman (Acet, Gumusgul & Isik, 2017), la experiencia con la que cuente el entrenador va a influir de manera decisiva en su estilo de liderazgo. Entrenadores con mayor experiencia (entendido con más de 4 años ejerciendo la profesión) utilizan un estilo basado en la autoridad y la instrucción en mayor medida que entrenadores más jóvenes o con menos años dedicados al entrenamiento. Además también presentan mayor capacidad para anticiparse a situaciones y prever lo que puede deparar la tarea, fruto de que anteriormente hayan tenido más posibilidades de vivenciar situaciones similares. También cómo exponen Lee y Chelladurai en un estudio de 2018, los entrenadores con mayor experiencia en los banquillos, tienen más autocontrol y se observan valores más altos en efectividad en su estilo de liderazgo.

El liderazgo en el deporte ha sido explorado desde diferentes perspectivas, dando lugar a los Modelos Multidimensional de Liderazgo (Chelladurai & Saleh, 1980), el Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll & Smith, 1989) o en el ámbito español, el Modelo de los Perfiles de Entrenador de Ibáñez (Feu, Ibáñez, Graça & Pinto, 2007).

Dentro del término, vamos a centrarnos en el liderazgo del entrenador y su relevancia en la relación entrenador-deportista. Esta relación se establece desde edades tempranas, y tiene vital importancia en la adquisición de valores éticos y morales durante el periodo de aprendizaje del individuo. Esta formación recibida por parte del entrenador acompaña al deportista durante toda su carrera, siendo pieza clave en su desarrollo deportivo, en numerosas ocasiones siendo diferenciales en la consecución de sus éxitos (Cruz, Boixadós, Torregrosa & Mimbrero, 1996).

El Modelo Multidimensional del Liderazgo (Chelladurai & Saleh, 1980; Chelladurai, 1990, y 2012) está basado en cuatro aspectos (Riemer, 2007): el comportamiento del líder, los antecedentes del comportamiento del líder, la influencia del liderazgo transformacional (el carisma) y los resultados de la conducta del líder (retroalimentadores del sistema).

Figura 1. The Multidimensional Model of Leadership. Adapted from: Chelladurai, P. (1999). Human resource management in sport and recreation. (p. 163).



Las variables que se observan en el gráfico referente a este modelo son las características situacionales, relativas sobre todo a la tarea a realizar, las características del líder y las características de los miembros del grupo, entre las que destacan la inteligencia, motivación, capacidad de aprender... Luego se encuentra la conducta que debe llevar el sujeto teniendo en cuenta las características de la situación a la que se enfrentan, el comportamiento natural del líder, aislándolo del contexto, y la conducta que prefieren o esperan del líder los miembros del grupo. Finalmente, en el apartado consecuencias, encontramos satisfacción y rendimiento, los dos fines principales que deben buscarse.

El Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (1984; 1990; 1993; Chelladurai & Riemer, 1998; Chelladurai & Saleh, 1978) propone que el rendimiento y la satisfacción del equipo y de sus miembros dependen del grado en que la conducta del líder aúne de forma congruente el cumplimiento de las tareas requeridas por la situación y las conductas preferidas por los seguidores. Se ha demostrado que el liderazgo del entrenador tiene relación con distintas variables relativas al deportista, rendimiento (Álvarez, Castillo & Falcó, 2010; Fenoy & Campoy, 2012; Ruiz, 2006, 2007), cohesión dentro del equipo (Smith et al., 2013), clima motivacional (Álvarez et al., 2019), satisfacción en el atleta (Nazarudin et al., 2009) o

compromiso deportivo (Torregrosa, Sousa, Viladrich, Villamarín, y Cruz, 2008). Según Horn (2008) el comportamiento del entrenador tiene relación directa con su eficacia en el entrenamiento.

Refiriéndonos a la escala de conducta requerida o la escala en la versión de los propios entrenadores, la escala se constituye por cinco dimensiones del comportamiento del líder que son (en Crespo & Balaguer, 1994; pág. 35):

1. **Conducta de Entrenamiento e Instrucción:** “Conducta del entrenador dirigida a mejorar la ejecución de los deportistas por medio de la insistencia y facilitación de entrenamiento exigente y duro, instruyéndolos en las técnicas y tácticas del deporte, clarificando las relaciones entre los componentes del equipo y estructurando y combinando las relaciones de los mismos”.

2. **Conducta Democrática:** “Conducta del entrenador que concede gran participación a los deportistas en las decisiones concernientes a las metas del grupo, los métodos prácticos y las tácticas y estrategias del juego”.

3. **Conducta Autocrática:** “Conducta del entrenador que incluye independencia en la toma de decisiones y subraya la autoridad personal”.

4. **Apoyo Social:** “Conducta del entrenador caracterizada por una preocupación individual por los deportistas, por su bienestar, por un ambiente positivo para el grupo y por las relaciones cálidas con los componentes del mismo”.

5. **Feedback Positivo:** “Conducta del entrenador que incluye la aplicación de refuerzos a un deportista como reconocimiento y recompensa por una buena actuación”.

Por otro lado en este estudio, además de abordar el concepto de liderazgo por parte del entrenador, se va a poner el punto de mira en el término compromiso. Este término tiene muchas acepciones. Podemos definirlo como una disposición psicológica que representa el deseo y la decisión de seguir participando en el deporte (Scanlan, Simons, Carpenter, Schmidt & Keeler, 1993). Dentro del concepto de compromiso vamos a centrarnos en el término que definen Belando y Moreno-Murcia, para la revista *Motricidad* en 2012, donde entienden compromiso como una cualidad o rasgo que determina el interés que muestra un deportista por la actividad deportiva que practica, la autonomía que presenta dentro de ella y la intención por mantener mucho tiempo esa relación individual que tiene con ese deporte. Esta definición tiene dos ramas, por una parte la satisfacción presente que muestra el deportista y por otro lado el compromiso futuro que tiene que ver con la opinión que tiene de la actividad deportiva que realiza ese sujeto.

Encontramos diversos estudios que mencionan el concepto compromiso y hablan de los factores que tienen relación con la permanencia del individuo en su deporte (Scanlan, Simons, Carpenter, Schmidt, & Keeler, 1993; Sousa, Torregrosa, Viladrich, Villamarín, & Cruz, 2007; García-Mas et al., 2010; entre otros).. El entrenamiento y la competición pueden ser contextos ideales para fomentar el compromiso deportivo del adolescente, siempre y cuando el joven deportista alcance una motivación positiva, ya que ésta es clave para lograr la adherencia a la práctica físico-deportiva (Moreno Murcia, Cervelló, & González-Cutre, 2007; Ullrich French & Smith, 2009). El compromiso es un fuerte predictor de abandono deportivo (Sousa et al., 2007; Torregrosa & Cruz, 2006; Weiss & Weiss, 2007). El compromiso tiene una relación inversa con el abandono, mostrando que mayores niveles de compromiso deportivo provocan menos posibilidad de abandono deportivo. El abandono deportivo supone uno de los principales

problemas del deporte base y la educación en los niños y jóvenes por lo que conocer qué factores son determinantes en la adherencia a una práctica deportiva es algo importante, que ha sido sujeto de estudio en las últimas décadas. Un estudio de Lorenzo, realizado en 2001, muestra que sólo el 40% de individuos que comienzan una práctica deportiva la continúan durante todo el año, es decir, abandonan ese programa deportivo a mitad de ese año.

El compromiso deportivo puede estar ligado a diferentes variables que pueden influir positiva o negativamente en él. Uno de los constructos que parece tener relación es la motivación hacia la práctica (García-Calvo, Leo, Martín & SánchezMiguel, 2008). Otro de los factores principales es el entrenador que cuenta con un lugar de autoridad y su personalidad y forma de actuar tienen influencia en el compromiso y diversión de los deportistas. Conroy y Coastsworth (2007) afirman que “tanto el interés del entrenador por la opinión del deportista como la implicación en la actividad y la valoración que hace el entrenador del comportamiento autónomo, decisiones y esfuerzo de su deportista juega un papel importante en la satisfacción de los deportistas”. (Faison-Hodge & Porretta, 2004; Gagné, Ryan, & Bargmann, 2003) afirman que el entrenador es el encargado de generar un clima agradable que permita a los miembros del equipo poder tomar decisiones y hacer sentir al resto de integrantes del grupo que su opinión va a ser tener tenida en cuenta dentro del grupo. Este clima favorable puede provocar una continuación en la práctica deportiva futura. Moreno, Cervelló, Marcos y Martín (2010) también ahondan en la idea de que una gestión democrática que haga al deportista participe del proceso de la toma de decisiones puede tener relevancia en el compromiso presente y futuro con la realización de ejercicio.

Otro estudio de Leo, Gómez, Sánchez, Sánchez, & García (2009) afirma que la satisfacción de las necesidades psicológicas está relacionado con el nivel de autodeterminación en el compromiso deportivo. Competencia, autonomía y relación son variables que tienen una gran relevancia a la hora de determinar el compromiso que los deportistas tienen con una práctica deportiva.

### **3. INTERVENCIÓN**

Para la realización de este estudio, llevamos a cabo una recogida de datos sobre el tipo de liderazgo que ejercía cada entrenador y el compromiso de los jugadores de la plantilla. Para la encuesta escogimos una muestra de 4 equipos de la zona, concretamente de la Vega Baja y Vega Media de la provincia de Alicante y enviamos un cuestionario tanto al entrenador de ese equipo como a los jugadores que componían el equipo. En total cuatro equipos y cuatro entrenadores, todos de la misma zona geográfica. 67 jugadores fueron los que contestaron el cuestionario que evaluaba el compromiso presente y futuro y los 4 entrenadores cumplieron aquel referente al estilo de liderazgo que tenían.

El cuestionario relativo a los jugadores estaba en un cuestionario de Google Forms. La contestación de los ítems era de 5 minutos y la respuesta era totalmente anónima. Cada ítem se redactó de manera que cada uno estaba explicado con un vocabulario sencillo, para que no existieran dudas a la hora de contestarlos. Se enviaron junto al cuestionario cuatro preguntas a contestar sobre su percepción de los objetivos, compromiso, respeto entre jugadores y respeto entre jugadores y entrenador. La participación era completamente voluntaria. Para evaluar el compromiso en el deporte se utilizó la escala de Grado de Compromiso hacia el Deporte, cuestionario elaborado por Orlick (2004) que luego fue tomado por Domínguez (2009) el cual se utiliza para evaluar el compromiso hacia la práctica. Se compone de 11 ítems, que se dividen en 7 relacionados con el compromiso presente y cuatro relativos al compromiso

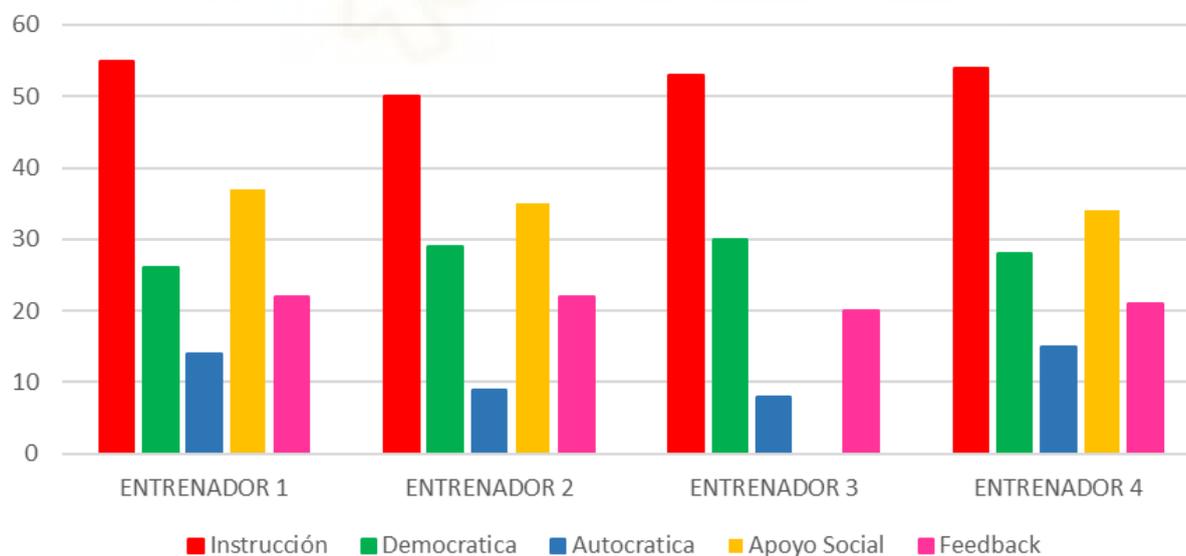
futuro. Las respuestas fueron dadas sobre una escala Likert donde el 1 significa que el sujeto se encuentra en total desacuerdo con la afirmación expuesta y 5 supone que se encuentra totalmente de acuerdo con el ítem.

Por otro lado, al entrenador de cada equipo le enviamos un cuestionario para evaluar el estilo de liderazgo que tenía. La escala utilizada para medir este estilo de liderazgo fue una escala adaptada al fútbol (Ruiz Barquín & de la Vega Marcos,2015), la cual a su vez está basada en la Escala de Liderazgo de Chelladurai y Saleh (1980) y en la adaptación al castellano realizada por Crespo et al. (1994) en el deporte del tenis. La escala se compone de 40 ítems (que deben contestarse en una escala de cinco valores: siempre, a menudo, ocasionalmente, raras veces y nunca; Crespo et al.1994) y cinco dimensiones del estilo de liderazgo relativas a diferentes ítems (Entrenamiento e instrucción, conducta democrática, conducta autocrática, apoyo social y feedback positivo). Cada ítem se correlaciona positivamente con una de las cinco dimensiones establecidas.

#### 4. RESULTADOS

A continuación hemos encontrado diferencias en algunas de las variables de cada uno de los entrenadores (Figura 2). Las variables son las 5 dimensiones del liderazgo 1. Instrucción. 2. Conducta democrática. 3. Conducta Autocrática. 4. Apoyo Social 5. Feedback Positivo.

Figura 2. Percepción del estilo de liderazgo que poseen cada uno de los entrenadores. Gráfico de valores en cada una de las dimensiones descritas anteriormente.



Se compara el grado de compromiso presente y futuro de los diferentes equipos realizando una comparación entre dos de los factores (Tabla 1). Se han encontrado diferencias significativas comparando a los equipos 1 y 4, 2 y 4, 3 y 4 y entre los equipos 2 y 3

**Table 1**

*Diferencias entre equipos en el Grado de Compromiso con el Deporte*

Logistic parameter	Equipo 1		Equipo 2		<i>t</i>	<i>p</i>	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Compromiso con el presente	32.20	4.021	28.80	8.954	1.508	.143	7.281
Compromiso con el futuro	36.19	4.339	37.80	4.287	-1.115	.273	4.310

	Equipo 1		Equipo 3		<i>t</i>	<i>p</i>	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Compromiso con el presente	32.20	4.021	31.41	2.623	.664	.512	3.349
Compromiso con el futuro	36.19	4.339	35.37	5.636	.408	.686	5.050

	Equipo 1		Equipo 4		<i>t</i>	<i>p</i>	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Compromiso con el presente	32.20	4.021	27.46	2.665	3.612	.001	3.462
Compromiso con el futuro	36.19	4.339	30.92	5.204	2.973	.006	4.743

Entrenamiento en fútbol: Liderazgo y compromiso de práctica deportiva

	Equipo 2		Equipo 3		<i>t</i>	<i>p</i>	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Compromiso con el presente	28.80	8.954	31.41	2.623	-1.243	.226	6.831
Compromiso con el futuro	37.80	4.287	35.37	5.636	1.427	.163	4.950

	Equipo 2		Equipo 4		<i>t</i>	<i>p</i>	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Compromiso con el presente	28.80	8.954	27.46	2.665	.627	.537	7.203
Compromiso con el futuro	37.80	4.287	30.92	5.204	4.139	<.001	4.663

	Equipo 3		Equipo 4		<i>t</i>	<i>p</i>	Cohen's <i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Compromiso con el presente	31.41	2.623	27.46	2.665	4.059	<.001	2.641
Compromiso con el futuro	35.37	5.636	30.92	5.204	2.263	.032	5.455

Tras las diferencias observadas en la tabla, se visualizan las diferencias que existieron en la contestación de los jugadores de los 4 equipos respecto a las 4 preguntas también formuladas sobre su percepción del cumplimiento del objetivo que se tenía, del grado de compromiso del equipo y del respeto que existía, tanto entre jugadores como entre el entrenador y los jugadores.

**Table 2**

*Diferencias entre equipos en la percepción subjetiva del cumplimiento de los objetivos, compromiso y respeto entre jugadores y jugadores y entrenador por parte del equipo.*

Logistic parameter	Equipo 1		Equipo 2		Equipo 3		Equipo 4	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
OBJETIVOS	4.81	.544	4.80	.523	4.35	.606	4.46	.519
COMPROMISO	4.75	.577	5.00	0.000	4.00	.707	3.85	.376
RESPECTO ENTRE JUGADORES	4.81	.403	4.9	.308	4.47	.624	4.31	.630
RESPECTO ENTRE JUGADORES Y ENTRENADOR	4.69	.479	4.8	.696	4.94	.243	4.54	.519

## 5. CONCLUSIONES

Observando el primer gráfico percibimos que el entrenador 1, que muestra mayores valores en instrucción y entrenamiento también lo hace a su vez en una conducta autocrática y sin embargo muestra valores más bajos que el resto en conducta democrática. El entrenador del equipo 4 tiene también la misma tendencia. Muestra valores altos en instrucción y conducta autocrática y valores pequeños en conducta democrática. Ello nos podría determinar que aquel entrenador que destaca por una valoración de sí mismo autocrática e instructiva también muestra una baja percepción de democracia en su gestión. Por otro lado, los entrenadores de los equipos dos y tres que tienen los valores más bajos en instrucción y conducta autocrática muestran los niveles más altos de conducta democrática. Teniendo en cuenta estas tendencias podríamos determinar una relación entre instrucción y conducta autocrática, algo esperable debido a que son conductas que siguen un mismo patrón, y por otro lado, una relación inversa entre conducta autocrática e instrucción con conducta democrática, a mayores valores de las dos primeras dimensiones menores valores de la segunda y viceversa. Respecto al feedback positivo y el apoyo social, no encontramos diferencias significativas. Tanto los entrenadores que tienen valores altos en instrucción y conducta autocrática como aquellos que los tienen en conducta democrática tienen valores similares en apoyo social y feedback positivo. Observamos que ambos tipos de entrenadores

utilizan en su metodología feedback positivo y apoyo social. Como podemos observar el primer entrenador qué es aquel con valores más altos en la variable instrucción y conducta autocrática también nos da los más altos en feedback positivo y apoyo social, empatando en esta última dimensión con el entrenador del equipo 2.

En la comparación entre el equipo 1 y el equipo 4 observamos que existen diferencias en la valoración del compromiso presente y futuro entre ambos equipos. Si observamos el perfil de liderazgo entre ambos entrenadores comprobamos que el estilo de liderazgo no es la causa principal de la diferencia en el compromiso observado ya que tanto el entrenador 1 como el 4 presentan valores similares en las dimensiones del primer gráfico. Son entrenadores con altos valores de instrucción y conducta autocrática, valores bajos en conducta democrática y relativamente normales respecto a la media en feedback positivo y apoyo social. Además valorando la edad y experiencia de sus jugadores, según lo contestado en el cuestionario, vemos que la diferencia no es significativa tampoco y que la media de edad y experiencia de ambos equipos es similar. Es por ello que podemos intuir que el compromiso presente y futuro de ambos equipos se debe a otras variables diferentes al liderazgo del entrenador y qué sería conocer otros aspectos para establecer la causa de la diferencia en el compromiso. Puede deberse a la trayectoria del equipo esta temporada, la situación del club u otros sucesos no señalados en el estudio.

Por otro lado, en la comparación entre el equipo 2 y 4 observamos una diferencia bastante relevante en el compromiso futuro de ambos equipos. Valorando el perfil de liderazgo de ambos entrenadores observamos que el entrenador del equipo 2 es el que presenta menores valores en conducta autocrática e instrucción y el entrenador 4 por otro lado presenta valores bastante elevados. Esto puede determinar que la instrucción y la autocracia por parte del entrenador tenga relación con el compromiso futuro de los jugadores. Los jugadores de ambos quieren finalizar la temporada actual pero muestran diferencia en las intenciones para las próximas temporadas. También cabe destacar que la plantilla del entrenador es relativamente mayor a la del entrenador 4 por lo que la edad puede ser un factor que determine el tipo de liderazgo que el entrenador escoge para enfrentarse a esa plantilla concreta.

Entre los equipos 3 y 4 también observamos diferencias en el compromiso presente y futuro de los jugadores. Los valores del perfil de liderazgo son similares salvo en la dimensión de la conducta autocrática. El entrenador 4 es bastante más autocrático en relación con el número 3. Esto unido a la comparación con el entrenador 2 nos puede determinar que altos valores en la conducta autocrática por parte del entrenador pueden tener relación con el compromiso presente y futuro de los jugadores. En este caso, la edad y la experiencia sí que es similar en ambos equipos, lo que refuerza la idea que el estilo de liderazgo en este caso sí que pueda tener repercusión en el compromiso.

Poniendo en relación las conclusiones anteriores queda claro que el equipo número 4 muestra diferencias en el compromiso con los otros tres equipos lo que ya nos informa que en ese equipo existe algún aspecto que no está siendo controlado correctamente por el entrenador y puede suponer un problema en el compromiso del grupo presente y futuro. Poniendo la atención en la tabla 2, donde aparecen las percepciones que los jugadores tienen del objetivo, compromiso y respeto, observamos que el equipo 4 es el que tiene valores de media más bajos en la mayoría de variables, destacando la bajada considerable en

compromiso y en respeto entrenador y jugadores. Si observamos lo que opina el entrenador vemos que dan valores similares los 4 entrenadores respecto a estas variables. Ésto puede indicarnos que el entrenador 4 no conoce la opinión exacta de sus jugadores respecto al compromiso y que su relación puede estar dañada y el respeto entre ambos no sea total. Debido a ello pueden explicarse las diferencias que se observan entre ese equipo y el resto en compromiso presente y futuro. Podría ser una estrategia interesante adquirir por el entrenador un estilo de liderazgo más democrático y reducir sus valores de conducta autocrática lo que ayude a mejorar el compromiso del grupo y la relación entrenador-deportista. Hemos comprobado también que el entrenador que presenta mayores valores en estilo de conducta democrático, el entrenador 2, es también aquel que sus jugadores aportan mejores valores en compromiso, 5, con desviación de 0 y en respeto entre sus jugadores con un 4,9.

Entre los principales hallazgos de este estudio es que la conducta autocrática del entrenador podría ser la que mayor relación guarda con el compromiso de los jugadores. Las líneas de mejora podrían ser comprobar que otros factores pueden tener relación con el compromiso, y realizar una intervención donde pudiéramos modificar la conducta del entrenador y observar qué cambios presenta la valoración del compromiso presente y futuro de sus jugadores.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Acet, M., Gumusgul, O., & Isik, U. (2017). Leadership Characteristics of Football Coaches. *Online Submission*.
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V., Tomás, I. (2019). Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and Their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 3649. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193649>
- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Belando, N.Ferriz-Morell, R.; Moreno-Murcia, J. A. (2012). Validación de la escala de grado de compromiso deportivo en el contexto español Motricidad. *European Journal of Human Movement*, 2012: 28, 111-124
- Cervelló, E. M. (1996). La motivación y el abandono deportivo desde la perspectiva de las metas del logro. Tesis inédita. Universidad de Valencia.
- Chelladurai, P. and Saleh, S.D. (1980) Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports. A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphey, y L.K. Tennant (Eds.), *Handbook on research on sport psychology* (pp. 647-671). Nueva York: McMillan
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ: Holcomb-Hathaway
- Chelladurai, P. & Carron, A. V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-379.
- Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Lawrence Erlbaum.

- Conroy, D. E., & Coatsworth, J. D. (2007). Assessing Autonomy-Supportive Coaching Strategies in Youth Sport. *Psychology of sport and exercise*, 8(5), 671–684. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.12.001>
- Crespo M. & Balaguer, I. (1994). Las relaciones entre el entrenador y el deportista. En I. Balaguer (Dir.), *Entrenamiento psicológico en el deporte* (pp. 17-56).
- Crespo, M. Balaguer, I. & Atienza, F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo para deportes de Chelladurai y Saleh.[Psychometric analysis of the Spanish version of the leadership scale for sports Chelladurai and Saleh]. *Revista Psicología Social Aplicada*, 4 (1), 5-23
- Cruz, J., Boixadós, M., Torregrosa, M., & Mimbbrero, J. (1996). ¿Existe un deporte educativo? Papel de las competiciones deportivas en el proceso de socialización del niño. *Revista de Psicología del Deporte*, 9/10, 103-109
- Cunha, G., Mesquita, I., Moreno, M. P., Boletto, A. F., Tavares, T. M., and Silva, P. F. (2010). Autopercepción de las Competencias Profesionales de los entrenadores de fútbol en función de la experiencia personal y de la formación académica. *Cuadernos de Psicología del Deporte* 10, 23–36.
- Doherty, A. J., & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13(4), 280-297. <https://doi.org/10.1123/jsm.13.4.280>
- Dwyer, J.J.M. & Fisher, D.G. (1988). Psychometric properties of the coach's version of Leadership scale for Sports. *Perceptual and motor Skills*, 67, 795-798. <http://dx.doi.org/10.2466/pms.1988.67.3.79>
- Erikstad, M. K., Høigaard, R., Côté, J., Turnnidge, J., & Haugen, T. (2021). An Examination of the Relationship Between Coaches' Transformational Leadership and Athletes' Personal and Group Characteristics in Elite Youth Soccer. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707669>
- Faison-Hodge, J., & Porretta, D.L. (2004). Physical activity levels of students with mental retardation and students without disabilities. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 21(2), 139–152. doi: 10.1123/apaq.21.2.139
- Feu, S., Ibáñez, S. J., Graça, A. y Sampaio, J. (2007). Evaluación psicométrica del cuestionario de orientación de los entrenadores en una muestra de entrenadores españoles de balonmano. *Psicothema*, 19(4), 699-705.
- Fenoy, J., y Campoy, L. (2012). Rendimiento deportivo, estilos de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 137-142. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707669>
- Gagné, M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(4), 372–390. <https://doi.org/10.1080/714044203>
- García-Naveira, Alejo , & Ruiz-Barquín, Roberto (2016). DIFERENCIAS EN PERSONALIDAD EN FUNCIÓN DE LA PRÁCTICA O NO DEPORTIVA Y CATEGORÍA POR EDAD EN JUGADORES DE FÚTBOL DE RENDIMIENTO DESDE EL MODELO DE COSTA Y MCCRAE. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 11(1),23-29.[fecha de Consulta 6 de Junio de 2022]. ISSN: 1886-8576. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=311143051002>
- Garland, D. J., & Barry, J. R. (1990). Sport Expertise: The Cognitive Advantage. *Perceptual and Motor Skills*, 70(3\_suppl), 1299–1314. <https://doi.org/10.2466/pms.1990.70.3c.1299>

- Guillén, F., & Martínez-Alvarado, J. R. (2014). Escala de compromiso deportivo: una adaptación de la Escala de Compromiso en el Trabajo de Utrecht (UWES) para ambientes deportivos. *Universitas Psychologica*, 13(3). <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.sesa>
- Haffner, C.; Chelladurai, D.; Fedoryshyn, Y.; Josten, A.; Baeuerle, B.; Heni, W.; Watanabe, T.; Cui, T.; Cheng, B.; Saha, S.; Elder, D. L.; Dalton, L. R.; Boltasseva, A.; Shalaev, V. M.; Kinsey, N.; Leuthold, J. Low-loss plasmon-assisted electro-optic modulator. *Nature* 2018, 556 (7702), 483–486.
- Horne, T. & Carron A. V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137-149.
- Leo Marcos, F.M., Sánchez-Miguel, P., Sánchez-Oliva, D., Amado Alonso, D. & Garaz Calvo, T. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedente de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte* 22(2),361-370.
- Leo, F. M.; Gómez, F. R.; Sánchez Miguel, P. A.; Sánchez, D.; García Calvo, T. (2009) Análisis del compromiso deportivo desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación en jóvenes futbolistas. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, vol. 23, diciembre, 2009, pp. 79-93
- Loughead, T. M., & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 303-312. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2004.02.001>
- Moreno, J. A., Cervelló, E. M., Marcos, P. J., & Martín, E. H. (2010). Importancia de la valoración del comportamiento autónomo del practicante para el disfrute en programas de ejercicio físico acuático. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10(1)57-70.
- Northouse, P.G. (2009). *Leaderships: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pulido, J. J., Sánchez-Oliva, D., Leo, F. M., Matos, S., & García-Calvo, T. (2017). Effects of an Interpersonal Style Intervention for Coaches on Young Soccer Players' Motivational Processes. *Journal of Human Kinetics*, 59(1), 107–120. <https://doi.org/10.1515/hukin-2017-0151>
- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional Model of Coach Leadership. In S. Jowette & D. Lavallee (Eds.), *Social Psychology in Sport* (pp. 57–73). Human Kinetics. <https://doi.org/10.5040/9781492595878.ch-005>
- Ruiz, R. (2007). Características de liderazgo en el deporte del judo.[Characteristics of leadership in the sport of judo]. *Revista de Psicología del Deporte*, 16 (1), 9-24.
- Ruiz-Barquín, R., & De la Vega-Marcos, R. (2015). Adaptación de la escala de liderazgo LSS-3 al fútbol / LSS-3 Leadership Scale Adaptation in Soccer. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 60(2015), 677–700. <https://doi.org/10.15366/rimcafd2015.60.005>
- Santos, S., Mesquita, I., Graça, A. y Rosado, A. (2010). Coaches perceptions of competence and acknowledgement of training needs related to professional competences. *Journal of Sports Science and Medicine*. <http://www.jssm.org/vol9/62-70.php>.
- Smith, R. R., Smoll, F. L., & Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of the athletic coaches, *Research Quarterly*, 48, 401-407.

- Sousa, C., Torregrosa, M., Viladrich, C., Villamarín F., & Cruz, J. (2007). The commitment of young soccer players. *Psicothema*, 19, 256-262.
- Weinberg, R.S. & Gould, D. (2010). *Fundamentos de Psicología del Deporte y del Ejercicio Físico* [Psychological Foundations of Sport and Exercise]. Editorial Médica Panamericana
- Yildirim, S., Koruç, Z. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Well-Being on Performance of Soccer Players: An Inclusive Model. *The Sport Psychologist*, 35(4), 261–269. <https://doi.org/10.1123/tsp.2020-0064>

