

ESTILOS DE LIDERAZGO Y LIDERAZGO DEPORTIVO

Evaluación del liderazgo en un equipo de fútbol femenino



Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Grado en Administración y Dirección de Empresas
Trabajo Fin de Grado
2020/2021

Alumna: Betsabé Cremades Asensi
Tutora: M.^a Cinta Gisbert López

Resumen

Introducción

1. Liderazgo

1.1. Definición y elementos del liderazgo

1.2. Liderazgo vs. Dirección

2. Teorías sobre liderazgo

2.1. Primeras teorías sobre el liderazgo

2.1.1. Teoría de los rasgos o características

2.1.2. Teorías conductuales

2.1.2.1. Los estudios de la universidad de Iowa

2.1.2.2. Los estudios de la universidad estatal de Ohio

2.1.2.3. Los estudios de la universidad de Michigan

2.1.2.4. Rejilla gerencial de Blake y Mouton

2.2. Teorías de contingencia o situacionales

2.2.1. El modelo de Fiedler

2.2.2. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (TLS)

2.2.3. Modelo del camino hacia la meta de Robert House

2.3. Otras teorías sobre el liderazgo

2.3.1. Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

2.3.2. Liderazgo transformacional-transaccional

2.3.3. Liderazgo carismático-visionario

2.3.4. Liderazgo de equipo

3. Liderazgo deportivo

3.1. Aproximación al concepto de liderazgo deportivo

3.2. Tipos de liderazgo dentro de los grupos deportivos

3.3. La investigación en el liderazgo deportivo

3.4. Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (MML)

4. Metodología

4.1. Fuentes de investigación

4.2. Instrumento. LSS (Leadership Scale for Sport) de Chelladurai

5. Resultados y discusión

6. Conclusiones

Bibliografía

Anexo. Cuestionario. “Evaluación del liderazgo preferido en un equipo de fútbol femenino”

RESUMEN

Tanto en las organizaciones empresariales como en las deportivas, el logro de los objetivos por parte del equipo depende de varios factores; pero uno que parece ser de los más importantes, y en lo que se va a centrar nuestro trabajo, es el estilo de liderazgo que predomine en dichas organizaciones.

En este Trabajo de Fin de Grado se pretende conocer el tipo de liderazgo que pueden desempeñar los entrenadores de un equipo deportivo, más en concreto, en un caso de estudio de fútbol femenino. Para ello, tras profundizar en los diversos enfoques teóricos sobre el liderazgo y, en especial, sobre el liderazgo en el deporte, aplicamos dicha teoría a nuestro Trabajo de Fin de Grado analizando el tipo de liderazgo preferido por parte de las jugadoras.

En el estudio participan 40 jugadoras del equipo de fútbol femenino Atlético de Aspe a las que se les aplicará la Leadership Scale of Sport (LSS) en su versión LSS-1 (preferencias de las jugadoras hacia sus entrenadores) perteneciente al Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai.

Los datos obtenidos nos han llevado a la conclusión de que las deportistas prefieren a un líder que esté orientado en el liderazgo basado en entrenamiento e instrucción. Así mismo, podemos observar que nuestros datos siguen la misma tendencia en el tipo de liderazgo que otros estudios consultados basados en deportes de equipo.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo deportivo, fútbol, fútbol femenino, entrenador, deportes de equipo, deporte, Chelladurai, LSS, equipo

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre teorías del liderazgo, a través de distintas líneas y enfoques, ha dirigido su atención a identificar qué es el líder, qué hace, cómo lo hace y qué contingencias condicionan su comportamiento y su eficacia. Estas investigaciones se aplican en distintos ámbitos de estudio, como la empresa, la política, el comportamiento educativo o el deporte.

En el presente trabajo analizaremos el concepto de liderazgo y sus principales elementos. También se hablará de algunas de las teorías que podemos encontrar sobre liderazgo y sus principales autores y, finalmente, nos centraremos en el mundo del deporte, más concretamente en el liderazgo deportivo, dentro del cual nos encontramos con el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai que es el más utilizado a la hora de analizar el liderazgo en el mundo del deporte.

Como veremos más adelante, existen dos tipos de liderazgo dentro de las organizaciones ya sean empresariales o deportivas, que son el liderazgo formal y el informal, el formal estaría relacionado con el líder que es impuesto por la organización, mientras que el informal sería el que es elegido por sus compañeros.

El liderazgo deportivo es un tema ampliamente estudiado en los últimos años, más en concreto el liderazgo en equipos deportivos, para analizar la figura del entrenador-líder o del jugador-líder.

Para nuestro trabajo, enfocado en el deporte de equipo, el formal estaría determinado por el entrenador mientras que, por otro lado, el informal sería el ejercido por un jugador del equipo. Es sobre esta figura de líder formal en la que se centrará nuestro caso de estudio.

El objetivo principal de este trabajo es, por lo tanto, investigar cual es el estilo de liderazgo preferido dentro del equipo de fútbol femenino Atlético de Aspe.

Se podría decir, que el motivo por el cual he decidido centrarme en el tema del liderazgo, más concretamente en el liderazgo deportivo o de equipo, es porque llevo prácticamente toda mi vida relacionada con el mundo del deporte. No solo a nivel práctico, ya que actualmente, formo parte del equipo en el cual está basado mi trabajo; sino que también, desde pequeña, llevo siguiendo a los grandes equipos de fútbol ya sea masculino o femenino.

He visto como en equipos de fútbol, tanto a nivel profesional o no, cambiaban mucho de entrenadores/as porque no ganan partidos, no ganan competiciones, y un sinfín de opciones para deshacerse de ellos.

A mi parecer, que un equipo sea capaz de lograr los objetivos marcados al principio de la temporada o no, no depende solo del entrenador, dependen de muchos otros factores; pero sí que es verdad que el entrenador juega un papel muy importante para que dichos objetivos se consigan. Al estudiar el grado en Administración y Dirección de Empresas me he dado cuenta que, en gran medida, el estilo de liderazgo que tenga el entrenador marcará el camino hacia el logro de los objetivos, dependiendo de qué estilo posea podrá conseguirlos de una manera u otra. Es por eso que he decidido centrarme en mi trabajo en el estilo de liderazgo del entrenador, porque lo considero un factor muy importante a la hora de conseguir las metas marcadas en la organización.



1. LIDERAZGO

1.1. Definición y elementos del liderazgo

El concepto de liderazgo es uno de los que presenta menos acuerdos en cuanto a su conceptualización. A esta dificultad contribuye el hecho de que el concepto de liderazgo se relaciona muy estrechamente con otros, como el de poder, influencia, autoridad, etc., que también presentan grandes complicaciones a la hora de definirlos; todo lo anterior provoca que sean muchos los intentos orientados a la obtención de una definición del concepto de liderazgo (Canto, 2006).

Según Bateman y Snell (2009) un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia. Y mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, más evidente se hará el liderazgo.

Para Camisón y Dalmau (2009) el liderazgo es el proceso de guiar y motivar a una persona, o a un grupo de personas, para orientarlas hacia la consecución de unos objetivos.

Mientras que Contreras, Barbosa y Piñeros (2016) creen que el concepto de liderazgo implica un ejercicio de influencia de unos individuos sobre otros en la búsqueda de un determinado objetivo.

Lussier y Achua (2011) definen el liderazgo como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

Según Guimerá (2018) el liderazgo es, también y, sobre todo, la capacidad para influir en otros para que, voluntariamente, adopten decisiones que conduzcan a una organización al logro de sus objetivos y aseguren su supervivencia.

Para finalizar, Ramos (2015) define al líder como aquella persona que dirige a un grupo a la consecución de sus objetivos coordinándolo e impulsándolo de una forma conveniente, respetándole cierta autonomía, brindándole la información, los presupuestos, programas y sistemas necesarios y controlando los resultados, como responsables de los mismos.

Dicho de otro modo, el liderazgo consiste en un proceso mediante el cual un individuo, al que denominamos líder, tiene la capacidad de que otros individuos actúen influenciados a partir del comportamiento o la actitud manifestada por él; aunque esto tendría que implicar, además, que tales individuos tienen capacidad para influir sobre el líder, determinando nuevas pautas en las relaciones del liderazgo (Moscoso, 2005).

Como podemos observar, todas estas definiciones tienen varios elementos en común sobre el liderazgo. Estos elementos son:

- Influencia sobre los seguidores.
- Alcanzar unos objetivos comunes.
- Guiar y motivar a los seguidores.
- Voluntariedad por parte de los seguidores.

1.2.Liderazgo vs. Dirección

Ahora pasaremos a definir lo que es dirección, para ver la diferencia entre liderar y dirigir. Para comenzar, “dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con los empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización. La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de grandes organizaciones” (Bateman y Snell, 2009).

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) el director es la persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2014) piensan que un director es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa.

Finalmente, podemos entender como directivos a ese amplio y variopinto conjunto de personas que ejercen funciones de control, por delegación del empresario (Camisón y Dalmau, 2009).

Una idea clave que se puede extraer de la conferencia de Vicente Javaloyes (2016) y que deja más en claro la diferencia entre el concepto de liderazgo y dirección es que, por un lado, el director manda las tareas que se deben realizar y se aparta, mientras que el líder acompaña durante todo el proceso de realización de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, apoyando a sus seguidores y motivándolos para que se logren.

Para concluir podemos decir que el director tiene autoridad y responsabilidad sobre el trabajo de otros y ambas se las otorga el puesto que ocupa, mientras que, por otro lado, el líder tiene poder de influencia con sus seguidores, poder que puede emanar de distintas fuentes, no solo de la autoridad, y entre las que se pueden encontrar el carisma, el conocimiento, la experiencia, las características...lo ideal sería que ambos conceptos estuvieran unidos, ya que no son conceptos sustitutivos sino complementarios, y que todos los directivos fueran líderes, sin embargo, esto no ocurre así.



2. TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO

Una vez, que ya tenemos definido concepto de liderazgo, lo hemos comparado con el concepto de directivo, pasaremos a ver algunas de las diferentes teorías que se han estudiado a lo largo del tiempo sobre liderazgo. Existen muchos autores y muchas clasificaciones de las teorías sobre el liderazgo, pero nos basaremos en la clasificación de Robbins y Coulter (2014) para poder explicarlas. En primer lugar, vamos a ver las primeras teorías sobre el liderazgo las cuales son la teoría de los rasgos o características y las teorías conductuales. En segundo lugar, veremos las teorías de contingencia o situacionales, en este caso, el modelo de Fiedler, la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y el modelo del camino-meta. Por último, tenemos otras teorías sobre el liderazgo como son la teoría del intercambio líder-miembro, el liderazgo transformacional-transaccional, el liderazgo carismático-visionario y el liderazgo de equipo.

2.1. Primeras teorías sobre el liderazgo

2.1.1. Teoría de los rasgos o características

En principio se creía que todos los líderes nacen con unas características comunes que les hacen ser líderes, pero con el paso de los años diferentes estudios se dieron cuenta de que eso no era totalmente cierto, encontraron que sí que había ciertas características que debía tener una persona para poder ser líder, pero, si no poseía esas características, podía adquirirla con el aprendizaje.

Diferentes autores tales como Bateman y Snell (2009) y Robbins y Coulter (2014) han llegado a la conclusión de que algunos de los rasgos más comunes que debe de tener un líder deben ser los siguientes:

- Empuje (dinamismo).
- Motivación de liderazgo (deseo de dirigir).
- Integridad (honestidad y credibilidad).
- Confianza en sí mismo (seguro).
- Inteligencia (crear visiones, resolver problemas).
- Extroversión (sociables, afectivos).
- Propensión a la culpa (sentido de responsabilidad por los demás).
- Conocimiento del negocio.

Con el tiempo, los investigadores reconocieron que los rasgos, por sí mismos, no eran suficientes para identificar a los líderes efectivos, ya que las explicaciones basadas únicamente en los rasgos ignoraban las interacciones de los líderes con los miembros de su grupo y los factores situacionales. Tener los rasgos adecuados sólo aumentaba las probabilidades de que un individuo fuera un líder eficaz. Por lo tanto, las investigaciones acerca del liderazgo, realizadas desde finales de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1960, se concentraron en los estilos conductuales preferidos que demostraban los líderes. Los investigadores se preguntaban si la clave estaba en algo único que hacían los líderes, es decir, en su conducta (Robbins y Coulter, 2014).

2.1.2. Teorías conductuales

Para completar los estudios a cerca de los diferentes estilos de liderazgo, surgieron las teorías conductuales sobre liderazgo. Los estudios de la universidad de Iowa, Ohio y Michigan, además de la rejilla gerencial o cuadrícula administrativa de Blake y Mouton, hicieron una clasificación de los diferentes tipos de líderes, se basan más en las conductas de los líderes que en sus características específicas.

2.1.2.1. Los estudios de la universidad de Iowa

A partir de 1940 algunos autores como Lewin, Lippitt, White (1939) y sus colaboradores en la universidad de Iowa identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños (Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

- Liderazgo autoritario

Según Naranjo (2010) el autoritarismo y el dogmatismo guían al líder autocrático. Este tipo de líder ordena y espera obediencia, no tiene en cuenta al personal. El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.

Para González y González (2012) en este estilo de liderazgo, las decisiones extremas del líder inhiben las nuevas ideas, porque los seguidores se sienten irrespetados hasta el punto de pensar que sus ideas no serán tomadas en cuenta. De este modo, el sentido de responsabilidad se evapora, son incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden el sentido de pertenencia y la capacidad de innovar nuevos proyectos.

- Liderazgo democrático

El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores (Fierro y Villalva, 2017).

- Liderazgo laissez-faire

Para Robbins y Coulter (2014) el líder con un estilo laissez-faire deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente.

En primer lugar, este estudio se decantó por el estilo democrático ya que era el que producía mejor calidad y cantidad de trabajo. Pero esto no quería decir que hubieran encontrado que el estilo de liderazgo democrático fuera el mejor, estudios que se realizaron con posterioridad demostraron que no siempre ocurría esto, en ocasiones el estilo autocrático mostraba unos resultados mayores que el democrático.

Sin embargo, cuando se utilizó una medida de la satisfacción de los empleados, fue cuando se consiguieron unos resultados más consistentes ya que los miembros llegaban a sentirse más satisfechos con un líder democrático que con uno autocrático.

2.1.2.2. Los estudios de la universidad estatal de Ohio

Identificaron dos dimensiones importantes de la conducta que debe tener un líder, aunque en un principio tenían más de 1.000 dimensiones, terminaron centrándose en dos de ellas que son la estructura de iniciación y la consideración.

- Estructura de iniciación: esta dimensión hace referencia al grado por el cual un líder era capaz de definir su papel y los papeles de los miembros de su grupo para el logro de los objetivos.
- Consideración: podemos definirla como el grado por el cual un líder era capaz de conseguir una relación laboral con los miembros del grupo basada en la confianza mutua y el respeto por las ideas y los sentimientos de los demás.

Los estudios revelaron que un líder con un alto nivel de consideración ayudaba a los miembros del grupo con temas personales, era amistoso y trataba a todos por igual; pero también se dio el caso en el cual un líder tenía un alto nivel de consideración y alta

estructura de iniciación y eso hacía que el grupo tuviera un buen desempeño en la tarea y se sintieran satisfechos, pero esto no ocurría en todas las situaciones.

2.1.2.3. Los estudios de la universidad de Michigan

Al igual que en los estudios de la universidad de Ohio también se plantearon dos dimensiones que debía tener la conducta del líder, por un lado tenemos la orientación a los empleados y por otro lado, orientación a la producción.

- Orientado a los empleados: se podría decir que estaba más centrado en las relaciones interpersonales y en preocuparse por las necesidades de los empleados.
- Orientado a la producción: se centraba más en las tareas y en aspectos técnicos del trabajo, querían lograr las tareas y los miembros del grupo eran los medios para conseguirlas.

Los estudios concluyeron en que los líderes que estaban orientados en los empleados conseguían lograr mayor productividad y mayor satisfacción dentro del grupo.

2.1.2.4. Rejilla gerencial de Blake y Mouton

Las dimensiones conductuales de estos primeros estudios sobre el liderazgo proporcionaron las bases para el desarrollo de una rejilla bidimensional utilizada para evaluar los estilos de liderazgo. Esta rejilla gerencial utilizó las dimensiones conductuales “interés por las personas” (la parte vertical de la rejilla) e “interés por la producción” (la parte horizontal de la rejilla), y evaluaba el uso que daba el líder a tales conductas al ordenarlas en una escala de 1 (más bajo) a 9 (más alto) (Robbins y Coulter, 2014).

Robert R. Blake y Jane Mouton fueron los creadores de la teoría de la rejilla gerencial o cuadrícula administrativa. Este método trata de diferenciar a los distintos tipos de líderes según su orientación hacia las personas o hacia las tareas. Crearon una matriz bidimensional, en el eje Y se representa la preocupación por las personas y en el eje X la preocupación por las tareas, a través de un cuestionario se llega a la evaluación de los líderes. Tanto las personas como las tareas se pueden clasificar en un valor de 1 a 9, siendo 1 la peor puntuación y 9 la mejor puntuación, por lo que la combinación de 1,1 será la peor y la combinación 9,9 será la mejor.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la rejilla administrativa identifica una serie de conductas de los líderes, basadas en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y el orientado a los empleados pueden interactuar entre sí.

- Estilo Laissez-faire (1,1): administración empobrecida, el líder no asume el rol de líder.
- Estilo tipo club campestre (1,9): alto interés por los empleados, pero bajo por la producción.
- Estilo autocrático (9,1): alto interés por la producción y eficiencia, poco por los empleados.
- Estilo a mitad de camino (5,5): se interesa en la misma proporción tanto por la producción como por los empleados.
- Estilo democrático (9,9): alto interés por la producción y alto interés por los empleados.

Blake y Mouton argumentan que el estilo 9,9 es el estilo administrativo más eficaz. Piensan que esta posición del liderazgo producirá, en casi todas las situaciones, una mejor actuación, menos ausentismo y rotación de empleados, así como gran satisfacción de los empleados. La rejilla administrativa de Blake y Mouton se usó mucho como instrumento para la capacitación de gerentes (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Las teorías conductuales no han tenido mucho éxito al identificar relaciones constantes entre el comportamiento del líder y el desempeño del grupo. Lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el triunfo o en el fracaso (Robbins, 2004).

Es por esto por lo que a continuación hablaremos de las teorías situacionales o de contingencia que desarrollan, para comprender todavía más, los distintos tipos de liderazgo.

2.2. Teorías de contingencia o situacionales

Según los resultados no concluyentes y contradictorios de gran parte de la investigación inicial de rasgos y comportamiento, los interesados en el liderazgo comenzaron a estudiar más de cerca el significado de la situación. A medida que se reconoció la importancia de los factores situacionales, la investigación del liderazgo se hizo más sistemática y aparecieron los modelos situacionales del liderazgo en la bibliografía. Cada modelo tiene sus defensores, y cada uno trata de identificar los comportamientos de líder más apropiados para una serie de situaciones de liderazgo. Asimismo, cada modelo intenta identificar los patrones o interacciones de situación de líder para un liderazgo eficaz (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2005).

Dentro de las teorías que se encargan de estudiar el liderazgo a través de las situaciones, podemos encontrar el modelo de Fiedler, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y el modelo del camino-meta, las cuales pasaremos a explicar con más detalle.

2.2.1. El modelo de Fiedler

Fiedler (1965, 1967) propuso, por primera vez, las relaciones de contingencia en el campo de liderazgo. Su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación (Palomo, 2013).

El modelo se basaba en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería el más efectivo en diferentes tipos de situaciones. Las claves eran definir tales estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y luego identificar las combinaciones adecuadas de estilo y situación (Robbins y Coulter, 2014).

El método de Fiedler estaba basado en la importancia que les daba el líder a las personas o a los procesos, lo que se diferenciaba de los demás era en el método que utilizó para diferenciar los distintos tipos de liderazgo, en este caso, utilizó el método del compañero menos preferido (CMP). Dependiendo de la calificación que obtenga cada individuo en el estudio daría unos resultados de tipo de líder que estará más o menos orientado a la tarea o a las personas; en el caso de que los resultados sean positivos, el líder estará más orientado a las relaciones personales, mientras que por otro lado, si los resultados eran más negativos, el estilo del líder estaba más orientado a la tarea.

Una vez que ya se había evaluado el estilo de liderazgo con el CMP había que pasar a evaluar la situación. Las variables que utilizó Fiedler para basar su estudio fueron la relación entre el líder y los miembros (buena o mala), estructura de la tarea (muy estructurada o poco estructurada) y finalmente, la posición de poder (fuerte o débil), de estas tres variables Fiedler llegó a la conclusión de que se podía extraer 8 combinaciones de situaciones de liderazgo posibles, las cuales podemos dividir las en 3 grupos: las situaciones I, II y III como muy favorables para el líder, las situaciones IV, V y VI como moderadamente favorables y las situaciones VII y VIII muy desfavorables para el líder.

Fiedler llegó a la conclusión de que aquellos líderes que estaban más orientados a la tarea desempeñarían mejor situaciones muy favorables o muy desfavorables, mientras que por otro lado, aquellos líderes que estuvieran más orientados a las relaciones se verían mejor en situaciones moderadamente favorables.

Lo que Fiedler quiso dar a entender es que el líder no podía modificar su estilo de liderazgo por lo que había que poner al líder en una situación en la que pudiese ejercer como tal o adaptar la situación al líder.

2.2.2. Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (TLS)

El modelo de liderazgo situacional se basa en las mismas dos premisas que el modelo de Fiedler (orientación hacia la tarea y orientación hacia las personas) pero además añade una más, a los seguidores. Los líderes deben adaptarse a las diferentes situaciones que se les presenta con los seguidores ya que son estos mismos los encargados de aceptar o rechazar al líder.

Los seguidores deben tener una cierta preparación para poder desarrollar el puesto en el que están, los líderes deben adaptarse a esas capacidades que poseen los seguidores para ejercer un tipo de liderazgo u otro, orientado más en la tarea o en las relaciones.

Como hemos dicho, la TLS utiliza las mismas dos dimensiones que utilizó Fiedler en su modelo, en cambio Hersey y Blanchard quisieron ir más allá y consideraron a cada dimensión como alta o baja para luego poder combinarlas con los estilos de liderazgo que ellos consideraron en su modelo. Los diferentes estilos de liderazgo que se pueden extraer son hablar, vender, participar y delegar.

El componente final del modelo son las cuatro etapas de preparación (R) de los seguidores (Robbins y Coulter, 2014):

- R1: la gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. Los seguidores no son competentes ni tienen confianza en sí mismos.
- R2: la gente es incapaz, pero está dispuesta a hacer las tareas laborales necesarias. Los seguidores están motivados, pero carecen de las habilidades apropiadas.
- R3: la gente es capaz pero no está dispuesta a realizar lo que el líder desea. Los seguidores son competentes, pero no quieren hacer algo.
- R4: la gente es capaz y está dispuesta a realizar lo que se le pide.

Relación	Alta	Participar (R3) El líder y los seguidores comparten la toma de decisiones; el principal papel del líder es la facilitación y la comunicación.	Vender (R2) El líder dirige y proporciona apoyo.
	Baja	Delegar (R4) El líder proporciona poca dirección y apoyo.	Hablar (R1) El líder define los roles y le indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
		Baja	Alta
Tarea			

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Modelo del camino hacia la meta de Robert House

Otro modelo para entender el liderazgo es la teoría del camino hacia la meta, que plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas, así como proporcionarles la dirección y el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con las metas del grupo u organización (Robbins y Coulter, 2014).

Este modelo se basa en que el líder debe servir de guía a sus seguidores para conseguir el logro de los objetivos individuales y los relacionados con la organización de ahí el término “camino hacia la meta”.

El modelo de House no maneja un rasgo de líder ni una variable de comportamiento. Se supone que el líder utiliza el estilo de liderazgo apropiado, sin considerar los rasgos ni el comportamiento preferidos (Lussier y Achua, 2011).

Para Robbins y Judge (2009) House identificó cuatro comportamientos de los líderes. En primer lugar, el líder directivo hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. En segundo lugar, el líder apoyador es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. En tercer lugar, el líder participativo consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. Y, por último, el líder orientado al logro establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel.

Las pruebas de las investigaciones apoyan los argumentos de la teoría de la trayectoria a la meta. Así, el desempeño y la satisfacción de los empleados recibirán un influjo benéfico si el líder compensa lo que falte en los empleados o en el trabajo. Sin embargo, el líder que pierde tiempo explicando tareas que ya están claras o cuando un empleado tiene la capacidad y la experiencia para realizarlas sin interferencia, sin duda será ineficaz, porque el empleado tomará su conducta directiva como redundante o incluso insultante (Robbins, 2004).

2.3. Otras teorías sobre el liderazgo

Una vez que ya hemos visto la teoría de los rasgos, las diferentes teorías conductuales y situacionales, pasaremos a analizar las teorías más actuales sobre el liderazgo, esto nos da a entender que es un tema de investigación que no por el paso de los años deja de ser menos importante, todavía existen investigadores que se encargan de buscar al líder más efectivo.

2.3.1. Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Para Robbins y Coulter (2014) la teoría del intercambio líder-miembro (TILM) plantea que los líderes crean endogrupos y exogrupos, y que los individuos que conforman el endogrupo tienen mayores calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.

Diferentes estudios han llegado a la conclusión de que el líder puede elegir a sus seguidores más cercanos según ciertas características comunes entre los seguidores y el líder, como pueden ser demográficas, actitudes, de personalidad... entre otras.

2.3.2. Liderazgo transformacional-transaccional

Los líderes transaccionales consideran la administración como una serie de transacciones, en las que utilizan sus poderes legítimos, de recompensa y de coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por los servicios prestados (Bateman y Snell, 2009).

Para Lussier y Achua (2011) los líderes transformacionales son conocidos por conmovier y cambiar las cosas “en gran forma”, al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores. Buscan alterar la estructura existente e influir en las personas para promover la idea de una visión y posibilidades nuevas.

Ambos enfoques no deben considerarse opuestos sino complementarios ya que el liderazgo transformacional se construye sobre la base del liderazgo transaccional.

2.3.3. Liderazgo carismático-visionario

Los líderes carismáticos son dominantes, confían excepcionalmente en sí mismos y están fuertemente convencidos de la rectitud moral de sus propias creencias. Luchan por generar un aura de competencia y éxito, a la vez que tienen altas expectativas y mucha confianza en sus seguidores. Al final de cuentas, los líderes carismáticos satisfacen las necesidades de otras personas (Bateman y Snell, 2009).

El liderazgo visionario es diferente; es la habilidad de crear y articular una visión del futuro realista, creíble y atractiva que mejore la situación actual. Esta visión, si se elige e implementa de manera adecuada, es tan vigorizante que, en efecto, hace despegar el futuro echando mano de habilidades, talentos y recursos para hacerlo posible (Robbins y Coulter, 2014).

2.3.4. Liderazgo de equipo

Dado que cada vez más el liderazgo se presenta dentro de un contexto de equipo y que un mayor número de organizaciones está utilizando equipos de trabajo, el papel del líder como guía de los miembros del equipo se ha vuelto muy importante (Robbins y Coulter, 2014).

Pero no todos los líderes están capacitados para pasar del liderazgo tradicional al liderazgo de equipo. Para ser unos líderes de equipo efectivos, deben poseer unas cualidades que no todos tienen o logran tener como puede ser dar información, confiar en sus seguidores, renunciar a la autoridad que le proporciona su puesto de trabajo, comunicación...

Para Robbins (2004), muchas de estas responsabilidades se aplican a los gerentes en general. Una forma más significativa de describir el trabajo del líder de equipo es centrarse en dos prioridades: manejar el límite exterior del equipo y facilitar los procesos del equipo.

De estas dos variables podemos sacar cuatro roles de liderazgo:

- Entrenador
- Relación con miembros externos
- Administrador de conflictos
- Solucionador de problemas

3. LIDERAZGO DEPORTIVO

Una vez que ya hemos visto de manera más precisa que es el liderazgo y las teorías que existen sobre el mismo, ahora vamos a hacer una aproximación al concepto de liderazgo deportivo. Haremos referencia a algunas de las teorías que evalúan el liderazgo dentro del deporte y los tipos de liderazgo que pueden existir dentro de una organización deportiva, para, finalmente, centrarnos en el Modelo Multidimensional del Liderazgo de Chelladurai.

3.1. Aproximación al concepto de liderazgo deportivo

Como ocurría con la definición de liderazgo, definir el liderazgo deportivo es una materia pendiente para todos aquellos que lo han intentado a lo largo del tiempo, ya que basar la definición en unas características específicas no sería lo correcto al igual que ocurría con la definición de liderazgo, el liderazgo deportivo está condicionado por muchos factores como son el estilo del líder, la situación, el equipo deportivo...pero sí que hay autores que lo han intentado definir de la manera más precisa posible.

Para Tóala, García, Zambrano, Escobar y Delgado (2019), el líder dentro de un grupo deportivo es el miembro del grupo por el cual la mayoría siente admiración y respeto, manifiesta obediencia y toman como paradigma en su conducta ante la vida social y personal.

Según Vasalo (2013) el liderazgo deportivo demanda tiempo y energía, es un proceso que implica progresiones y que sin duda tiene como objetivo central ampliar los recursos de los deportistas.

Como bien dice Rey (2010) el liderazgo es uno de los mecanismos a través del cual se unen las acciones de los integrantes de un equipo deportivo, que orienta y coordina los esfuerzos para que el mismo alcance sus objetivos. En medio de la competencia el proceso de liderazgo constituye una concatenación de interacciones sucesivas y coordinadas (en diferentes medidas), y que pueden asegurar o no el logro de los objetivos deportivamente significativos del equipo.

De estas definiciones podríamos decir que el liderazgo deportivo que ejerce el líder dentro de su equipo es un proceso por el cual el líder tiene la capacidad de influenciar sobre los demás miembros del grupo y, gracias a esa capacidad, es capaz de contribuir de manera positiva o negativa al logro o no de los objetivos.

Una vez que ya tenemos más claro que es el liderazgo deportivo, pasaremos a ver qué tipos de liderazgo podemos encontrar dentro de los grupos deportivos como son el líder formal y el informal, tipos de líderes que también se pueden encontrar en una organización empresarial.

3.2. Tipos de liderazgo dentro de los grupos deportivos

Un equipo deportivo puede compararse con una organización empresarial, ya que tienen características de funcionamiento comunes como son una estructura, unas normas, reglamentos, etc. Si un equipo puede funcionar como una empresa, se podría decir que el entrenador sería el director del equipo y, por lo tanto, los deportistas serían los trabajadores.

Al igual que en una organización, existen dos tipos de líderes, los líderes formales y los líderes informales. Desde esta misma perspectiva podríamos comparar al entrenador o líder formal con el directivo de la empresa ya que ambos son líderes impuestos en su organización, mientras que por otro lado tendríamos la figura del líder informal que haría referencia al miembro dentro de la empresa el cual es seguido por los trabajadores, por sus características, por la situación, por la manera de motivar a sus seguidores, por el modo de resolver los problemas, etc. Es decir, es aquel que es líder pero no está impuesto por la organización y, en un equipo deportivo, se podría comparar con el jugador-líder, que es también aquel que nace entre el grupo porque los demás jugadores le siguen.

En los equipos deportivos, el liderazgo es parte esencial de la estructura grupal. Es determinante en la efectividad que alcance el grupo. El entrenador, si consigue convertirse en el líder del equipo, debe ser considerado como un líder formal, ya que ha sido elegido por la organización o club (Hernández y Canto, 2005).

Con todo ello y siguiendo la línea de Viadé (2003), la existencia de un líder formal no debe impedir que puedan surgir liderazgos informales, ni que éstos se potencien según las circunstancias. El liderazgo debería ser compartido, participativo, unificador y coordinador. Es por lo que en los grupos deportivos lo ideal sería que el entrenador (líder formal) fuera capaz de identificar al líder informal (jugador) y se uniera para poder conseguir, de la mejor manera posible, guiar al equipo hacia el logro de los objetivos.

3.3.La investigación en el liderazgo deportivo

El liderazgo es una cuestión interpersonal de gran importancia para cualquier grupo y en el deporte, quizás por tradición, como decíamos, la figura del líder suele recaer en el entrenador. Sin embargo, el liderazgo no es simplemente una característica de las personas en sí, sino que es una completa relación que no puede entenderse sin considerar también la situación y las personas relacionadas (Mendoza, Izquierdo, Rodríguez y Ruiz, 2007).

El estudio del liderazgo deportivo se ha podido ver por diferentes autores en diferentes enfoques teóricos como la Teoría de los rasgos, el Modelo de contingencia de Fielder, la Teoría del camino-meta de House, el Enfoque situacional de Hersey y Blanchard, entre otros.

Así, la teoría de contingencia, la teoría de liderazgo situacional, la teoría del camino-meta y la teoría de liderazgo transformacional, sirvieron de base para el modelo multidimensional de liderazgo (MML) de Chelladurai (1978), que es específico para el ámbito deportivo y, por ende, abarca características únicas del deporte para evaluar el comportamiento y efectividad de los líderes deportivos (Moreno, Martínez, Zurita y San Román, 2017).

El liderazgo formal del entrenador tiene una gran referencia en el modelo de Chelladurai, que llevó asociada una herramienta de evaluación denominada Leadership Scale for Sports (LSS – Escala de Liderazgo en el Deporte; Chelladurai), escala que utilizaremos para analizar nuestro caso de estudio.

Dentro de las investigaciones centradas en analizar el liderazgo formal del entrenador, podemos encontrar trabajos como el de Urra (2014) en el cual analizó el nivel de concordancia que existe entre el liderazgo preferido, percibido y observado en fútbol formativo desde la perspectiva de entrenadores y deportistas; por otro lado, tenemos el trabajo de Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado y García (2013) los cuales aplicaron un modelo teórico para explicar cómo los tipos de liderazgo que ejercen los entrenadores influyen en el clima motivacional y como pueden determinar la cohesión y la insatisfacción del grupo, también podemos hablar de la investigación de Martín y Márquez (2007) en el cual analizan el tipo de liderazgo del entrenador de natación sincronizada y la relación entre dicho estilo y el rendimiento de las nadadoras.

Junto a estas investigaciones encontramos trabajos como los de Melero (2014) que estudia las variables que participan en los estilos de liderazgo de entrenadores de baloncesto desde el modelo multidimensional; Aguiar y Lopes (2013) que examinan la relación entre conductas de liderazgo, cooperación con el entrenador y el desempeño, y el trabajo de Noce, de Matos, Calábria, Martín y Coelho (2013) en el cual su estudio tuvo como objetivo analizar los estilos de liderazgo de varios entrenadores de fútbol sala a nivel competitivo.

También tenemos investigaciones como las de Salinero (2012) en el cual el objeto de estudio del trabajo es analizar y describir el estilo de liderazgo que se desarrolla entre los entrenadores de karate y sus deportistas, y el trabajo de Ruiz (2006) el cual analiza las posibles diferencias de los entrenadores de judo pertenecientes al ámbito competitivo y de alto rendimiento en función de las características de liderazgo y distintas variables personales y deportivas.

Por otro lado, podemos ver en el trabajo de Arce, Torrado, Andrade y Alzate (2010), que también existen investigaciones sobre el liderazgo informal como las de Loughead y Hardy (2005); Zhang, Jensen y Mann (1997) que adaptaron la LSS de Chelladurai para sus investigaciones y otros autores que elaboraron instrumentos específicos para evaluar el liderazgo informal como Glenn & Horn con la SLBI – Sport Leadership Behavior Inventory (Inventario de Comportamiento del Líder Deportivo), pero este trabajo se centrará en evaluar el liderazgo formal del entrenador en un equipo deportivo.

3.4. Modelo Multidimensional del Liderazgo de Chelladurai (MML)

Una vez que ya hemos hecho una aproximación al concepto de liderazgo deportivo, hemos visto los dos tipos de liderazgo que pueden existir en una organización, tanto empresarial como deportiva y algunas de las investigaciones sobre el liderazgo deportivo, ahora nos centraremos en el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai, ya que nuestro trabajo estará basado en una de las escalas de dicho modelo para evaluar el liderazgo formal.

El modelo propuesto por Chelladurai (1978) supone una aportación novedosa ya que se basa en una teoría surgida desde la práctica deportiva y que puede aplicarse a otros ámbitos más generales. El modelo presenta tres aspectos de la conducta del líder: conducta requerida, real y preferida; también incluye los antecedentes de esas conductas

que son: las características de la situación, las del líder y las de los miembros del grupo: asimismo, presenta las consecuencias o variables dependientes de estos estados de conducta que son el rendimiento y la satisfacción de los miembros del grupo. De esta perspectiva, el líder tiene que adecuar su conducta real con las preferencias de los deportistas y con los requerimientos de la situación; además, estos aspectos están afectados por los antecedentes y tienen unas consecuencias en términos de rendimiento o satisfacción (Núñez y Martín-Albo, 2004).

Siguiendo la línea del párrafo anterior Mendoza, Izquierdo, Rodríguez y Ruiz, (2007), creen que el modelo de Chelladurai es uno de los escasos intentos que se han llevado a cabo para explorar el liderazgo en la acción deportiva y defiende que este se da en función de las características individuales del entrenador, de los jugadores y de la situación con respecto al rendimiento y la satisfacción del grupo, es decir, ha de procurar adecuar su comportamiento de líder a las preferencias de los jugadores y a los requerimientos de la situación.

El modelo de Chelladurai considera una serie de volubles: características de la situación, en especial en lo que hay referencia a la tarea; características del líder, esto es, aspectos que pueden influir en su comportamiento; características de los subordinados: habilidad, inteligencia, motivación, etc.; comportamiento requerido del líder, según el tipo de situación a la que se enfrenta; comportamiento real: esto es, la conducta que desarrolla el líder sin tener en cuenta a los subordinados ni la situación; comportamiento preferido: la conducta que los subordinados esperan del líder; y rendimiento y satisfacción: las dos consecuencias que deben intentar alcanzarse en toda actividad de un equipo deportivo (Martín y Márquez, 2007).

A partir de los componentes principales que incluye Chelladurai en su modelo (antecedentes del liderazgo, características del entrenador, variables situacionales, conducta del líder y consecuencias del liderazgo), junto con Saleh (1980) crearon la Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS). Esta escala fue creada en tres versiones diferentes:

- LSS-1 “las preferencias de los deportistas”: donde el deportista tiene que exponer sus preferencias respecto al entrenador/a.
- LSS-2 “la versión de las percepciones de los deportistas”: donde se cuantifica la valoración realizada del deportista de las conductas del entrenador.

- LSS-3 “versión del entrenador”: se evalúa la percepción del propio entrenador.

Para el caso de estudio de este Trabajo Fin de Grado, solo se utilizará la LSS-1 ya que lo que se pretende analizar es que tipo de entrenador/a prefieren los sujetos, en este caso, las jugadoras de un equipo de fútbol femenino.

No se va a utilizar las otras dos versiones del modelo (LSS-2 y LSS-3); por un lado, con la versión 2, al ser un equipo pequeño en el que tanto jugadoras como entrenadores tienen una relación más que profesional, valorar al entrenador/a puede ser un dato más sensible y las jugadoras no están dispuestas a contestar este tipo de ítems, mientras que sí es más viable que se sinceren en cuanto a sus preferencias con respecto al entrenador preferido.

La versión 3 del modelo tampoco se va a utilizar ya que el equipo no consta de suficientes entrenadores para poder tener una información lo suficientemente general y garantizar el anonimato, es un equipo que lleva muy poco tiempo compitiendo y todavía está en desarrollo.

Por esto solo se utilizará la versión LSS-1 del Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai, que está centrado en analizar el estilo de liderazgo preferido por parte de los sujetos del estudio en concreto.

4. METODOLOGÍA

4.1.Fuentes de investigación

En primer lugar, para el trabajo se han utilizado fuentes de información secundarias como es la revisión bibliográfica. Se ha hecho una búsqueda de información acerca del liderazgo, se han buscado trabajos para comparar con otras investigaciones, otros TFG/TFM, estudios de casos similares y se ha recabado información sobre las diferentes teorías que existen sobre el liderazgo y el liderazgo deportivo.

Además de la búsqueda de información bibliográfica, como fuente de información primaria, para la realización del trabajo de campo, se ha llevado a cabo una recopilación de información a través de una encuesta a las jugadoras del equipo femenino Atlético de Aspe para así poder evaluar el tipo de liderazgo preferido, en él han participado 40 deportistas mujeres con edades comprendidas entre los 15 y 33 años.

Dichas encuestas se han realizado on-line de forma que se garantiza el anonimato de las mismas. Con los datos obtenidos, y con el programa de análisis Excel 2019, hemos calculado la media para las diferentes variables de las que consta nuestro instrumento de medida, y así poder obtener, de forma numérica, los datos necesarios para hacer el análisis de los datos.

4.2.Instrumento. LSS (Leadership Scale for Sports) de Chelladurai

El cuestionario que se ha utilizado para evaluar a los sujetos ha sido el que incluyen Hernández y Canto (2005) en su trabajo “El liderazgo en los grupos deportivos” y se ha adaptado para nuestro caso de estudio. (**Anexo**)

Es uno de los cuestionarios más utilizados a nivel mundial para evaluar el liderazgo en el ámbito deportivo. Se compone de 5 subescalas las cuales hacen referencia a los distintos tipos de entrenador que podrían darse dentro de un grupo deportivo:

- Comportamiento de instrucción y entrenamiento: conducta del entrenador dirigida para mejorar a sus deportistas instruyéndoles en las técnicas y tácticas del deporte así como las relaciones entre los componentes del equipo y las de los mismo.
- Comportamientos democráticos: conducta independiente del entrenador a la hora de tomar decisiones sobre las metas del grupo, métodos prácticos, tácticas y estrategias que se deben seguir.

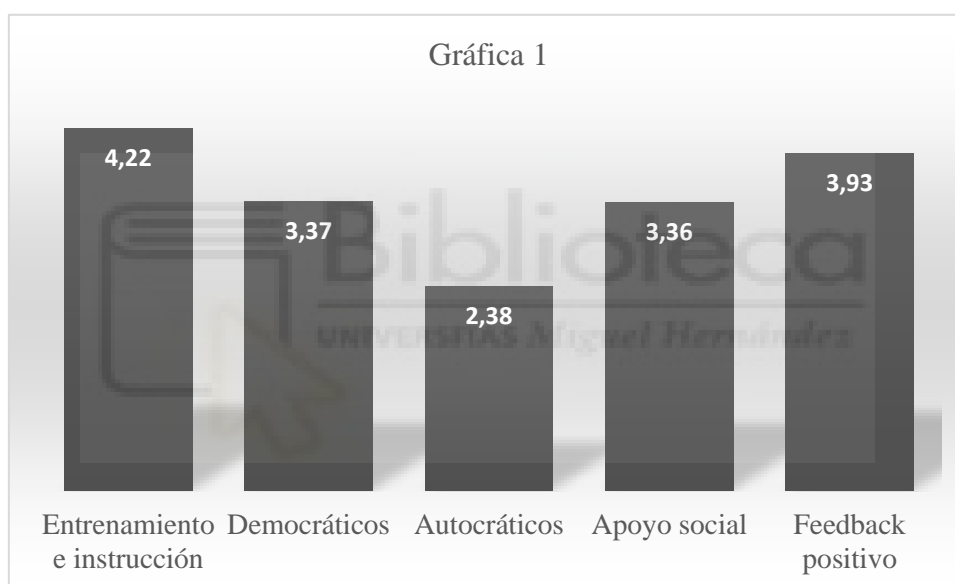
- Comportamientos autocráticos: conducta independiente por parte del entrenador en la toma de decisiones pero con autoridad personal.
- Apoyo social: conducta del entrenador que se caracteriza por centrarse de manera individual en cada miembro del grupo, por su bienestar, porque haya un ambiente positivo y agradable en el equipo y que las relaciones sean cálidas entre los componentes del grupo.
- Retroalimentación positiva (feedback positivo): conducta del entrenador en la que intenta reforzar a los distintos componentes del grupo con reconocimiento y recompensa por sus buenas actuaciones.

El cuestionario está formado por 40 ítems (preguntas) las cuales serán respondidas mediante una escala tipo Likert de 5 puntos. Estos 40 ítems corresponden a las 5 subescalas que se han descrito en el párrafo anterior y se distribuyen de la siguiente manera:

- Comportamiento de instrucción y entrenamiento: pregunta 1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35 y 38.
- Comportamientos democráticos: pregunta 2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33 y 39.
- Comportamientos autocráticos: pregunta 6, 12, 27, 34 y 40.
- Apoyo social: pregunta 3, 7, 13, 19, 22, 25, 31 y 36.
- Feedback positivo: pregunta 4, 10, 16, 28 y 37.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez que ya hemos realizado la encuesta a las diferentes jugadoras del Atlético de Aspe, hemos calculado la media de los distintos tipos de liderazgo que pueden existir, según el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai, y los hemos analizado con nuestro programa de análisis de datos, podemos observar en la siguiente gráfica (Gráfica 1) que existe una tendencia preferida a un estilo de liderazgo de comportamiento de instrucción y entrenamiento ($M = 4,22$) seguido muy de cerca de un comportamiento de retroalimentación positiva (feedback positivo) ($M = 3,93$). Por otro lado, tenemos muy igualados los comportamientos del líder democráticos ($M = 3,37$) y apoyo social ($M = 3,36$), mientras que en último lugar y, por tanto, el comportamiento del líder menos preferido por nuestros sujetos es el comportamiento autocrático ($M = 2,38$).



El principal objetivo de este trabajo era conocer el tipo de liderazgo preferido que se encontraba en el equipo de fútbol femenino Atlético de Aspe. Tras analizar las medias obtenidas, podemos observar que el tipo de liderazgo que predomina en este equipo es el de entrenamiento e instrucción, seguido de feedback positivo, democrático y apoyo social, quedando muy por detrás el tipo de liderazgo autocrático.

Podemos comparar los resultados obtenidos en este trabajo con los de otros autores que han evaluado el liderazgo formal del entrenador para ver si siguen la misma tendencia en resultados. Estos autores, en sus trabajos, tuvieron en cuenta otros factores a la hora de analizar el liderazgo preferido por parte de los sujetos, que no se han tenido en cuenta en este trabajo a la hora de analizar el tipo de liderazgo preferido por parte de las jugadoras.

Por un lado, tenemos la investigación de Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado y García (2013) en la que se evaluaba el liderazgo y el clima motivacional entre equipos masculinos de fútbol; en relación a los resultados obtenidos, podemos observar que el tipo de liderazgo que predomina es el de entrenamiento e instrucción. También podemos extraer de esta investigación que aquellos entrenadores que utilizan este tipo de liderazgo promueven una mayor probabilidad de que el clima motivacional fomente la mejora y el esfuerzo personal.

Otro estudio es el de Martín y Márquez (2007) en el cual relacionan el estilo de liderazgo del entrenador con el rendimiento en un equipo de natación sincronizada. En este estudio se puede ver que en términos generales el liderazgo que predomina es el de entrenamiento e instrucción, pero al analizarse diferentes categorías se ve una clara tendencia en la cual, a medida que aumenta la categoría el tipo de liderazgo pasa a ser más autocrático, dándose a entender que la variable “edad” afecta en la preferencia del tipo de liderazgo por parte de las jugadoras. Esto podría ser porque se trata de un deporte con un alto grado de interdependencia.

Si comparamos los resultados obtenidos en este trabajo con los dos anteriores, podemos observar que, en términos generales, siguen la misma tendencia del tipo de liderazgo preferido en entrenamiento e instrucción aunque no se hayan tenido en cuenta otros factores, pero sí que podemos llegar a la conclusión de que preferir un tipo de liderazgo basado en entrenamiento e instrucción podría estar relacionado con los deportes de equipo, ya que ambos estudios, nombrados anteriormente, y el presente, analizan el liderazgo preferido en deportes de equipo tanto de fútbol como de natación sincronizada.

En base a mi experiencia como jugadora y sin haber analizado ningún otro factor en este trabajo, los resultados obtenidos en la encuesta, por parte de mis compañeras, coinciden con mi opinión a la hora de preferir un tipo de liderazgo basado en entrenamiento e instrucción, ya que este tipo de liderazgo se centra, en términos generales, en mejorar al deportista y en las relaciones con los componentes del equipo. Es por estos factores por los que creo que el equipo está más motivado y puede lograr los objetivos marcados de la mejor manera posible.

Tener una buena relación entre el entrenador/a y las jugadoras, además de la buena relación que haya entre las jugadoras, dentro del equipo, es una parte muy importante a la hora de conseguir las metas marcadas. Además de que cada jugadora debe de crecer en técnicas y tácticas para mejorar su rendimiento día a día y contribuir al equipo de la mejor manera posible para, no solo lograr los objetivos individuales, sino también los colectivos.



6. CONCLUSIONES

Dentro del liderazgo deportivo podemos encontrar dos tipos de líder. En primer lugar, tenemos el liderazgo formal que es el ejercido por el entrenador al que se le impone ser el líder por la organización deportiva. Por otro lado, el liderazgo informal es aquel que es ejercido por uno de los jugadores del equipo, es aquel que es elegido por sus compañeros ya sea por sus características, por la manera de dirigir al equipo, por las situaciones...y que surge de manera espontánea y tiene la capacidad de dirigir al equipo, junto al líder formal, hacia los objetivos marcados.

Con este estudio se pretendía conocer el tipo de liderazgo preferido por parte de las jugadoras de un equipo de fútbol femenino. El estudio se realizó a un total de 40 jugadoras a las cuales se les aplicó la Leadership Scale of Sport (LSS).

Los datos obtenidos nos muestran claramente que los sujetos prefieren a un entrenador que se base en el entrenamiento e instrucción antes que en otros tipos de liderazgo. Estos resultados están en línea con otros trabajos consultados y siguen la misma tendencia de liderazgo preferido por parte de los sujetos analizados.

También podríamos deducir que no importa el tipo de deporte que se practica, según los datos analizados en los diferentes trabajos consultados, se observa que el tipo de liderazgo preferido sigue siendo el de entrenamiento e instrucción, tanto el fútbol como la natación sincronizada, son deportes de equipo, podría ser una de las cuestiones por las que ambos deportes coinciden en el tipo de liderazgo preferido.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, R., & Lopes, P. (2013). ¿Con qué entrenador practicamos hoy?: Liderazgo, cooperación y performance de un sistema de rotación de entrenadores de fútbol. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 9, 73–75.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4670942>
- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., & Alzate, M. (2010).
Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Dialnet*, 43(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3619048>
- Barahona, H., Cabrera, D. R. R., & Torres, U. E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 2. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265422684006.pdf>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración* (8.a ed.). MCGRAW HILL EDUCATION.
- Camisón, C., & Dalmau, J. I. (2009). *Introducción a los negocios y a su gestión*. PRENTICE-HALL.
- Canto, J. M. (2006). *Psicología de los grupos: estructura y procesos* (2.a ed.). Ediciones Aljibe. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaumh/60504>
- Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Editorial Universidad del Rosario.
<https://elibro.net/es/lc/bibliotecaumh/titulos/69714?prev=as>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017, 5 abril). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. UIDE. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>
- González, O. & González, L. (2012).
Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1),35-44.
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90423275005>

- Guimerá, A. (2018). El liderazgo estratégico: una aproximación interdisciplinar. Ministerio de defensa. <https://publicaciones.defensa.gob.es/>
- Hernández, A., & Canto, J. M. (2005). El liderazgo en los grupos deportivos. *Psicología del deporte*. <http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/liderazgo.pdf>
- Vicente Javaloyes: Liderazgo de equipos deportivos [Vídeo]. YouTube. Ingenio School. (2016, 6 diciembre). <https://www.youtube.com/watch?v=LyHaD5Aqicg>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7.a ed.). McGraw-Hill Education. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaumh/101886>
- Leo Marcos, Francisco Miguel, & Sánchez-Miguel, Pedro Antonio, & Sánchez-Oliva, David, & Amado Alonso, Diana, & García Calvo, Tomás (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2),361-370. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2351/235128058002>
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4.a ed.). Cengage Learning Editores. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaumh/titulos/40009?prev=as>
- Martín, C., & Márquez, S. (2007). Relación entre estilo de liderazgo del entrenador y rendimiento en la natación sincronizada. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/250279284_Relacion_entre_estilo_de_liderazgo_del_entrenador_y_rendimiento_en_la_natacion_sincronizada
- Melero, F. M. (2014). estudio de las variables que participan en los estilos de liderazgo de entrenadores deportivos de baloncesto desde el modelo multidimensional. *LIMINALES. Escritos sobre psicología y sociedad/ Universidad Central de Chile*, 1(5), 71–94. <http://revistafacso.ucecentral.cl/index.php/liminales/article/view/242>

- Mendoza, A., Izquierdo, J. M., Rodríguez, M. C., & Ruiz, J. A. (2007). *Habilidades Psicológicas De Los Entrenadores De Futbol* (1.a ed.). Editorial Wanceulen.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaumh/33634>
- Moreno, R., Martínez, A., Zurita, F., & San Román, S. (2017). La influencia del liderazgo del entrenador en los deportistas. *Dialnet*, 5(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6804429>
- Moscoso, D. J. (2005).
La construcción social y cultural del liderazgo en el deporte. *Apuntes Educación Física y Deportes*. <https://www.redalyc.org/pdf/5516/551656968002.pdf>
- Naranjo, D. (2010). *Manual de habilidades directivas y liderazgo*. CEP.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaumh/50980>
- Noce, F., de Matos, T., Calábria, M., Martin, D., & Coelho, P. R. (2013). El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 11–17.
<https://www.redalyc.org/pdf/2351/235127552003.pdf>
- Núñez, J. L., & Martín-Albo, J. (2004).
Psicología De La Competición/ the Psychology of Competition. WANCEULEN EDITORIAL. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaumh/60221>
- Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y Motivación De Equipos De Trabajo* (8.a ed.). ESIC Editorial.
- Ramos, P. (2015). *Dirección de Equipos de Trabajo: Liderazgo y Motivación* (2.a ed.). ICB Book. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaumh/titulos/105616?prev=as>
- Rey, J. (2010, enero). El liderazgo y los deportes colectivos. *efdeportes.com*.
<https://www.efdeportes.com/efd140/el-liderazgo-y-los-deportes-colectivos.htm>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10.a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12.a ed.). Pearson Educación.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.a ed.). Pearson Education. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaumh/39534>
- Ruiz, R. (2006). Diferencias de liderazgo en entrenadores de judo a nivel competitivo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6(2). <https://revistas.um.es/cpd/article/view/113851>
- Salinero, J. J. (2012). Liderazgo en una modalidad deportiva de combate. *AGON Internacional Journal of Sport Sciences*, 2(1), 47–56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4063358>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6.a ed.). Prentice Hall.
- Tóala, M. A., García, A. J., Zambrano, S. N., Escobar, D. M., & Delgado, J. A. (2019). *Psicología de la educación física y el deporte escolar*. 3Ciencias. <https://doi.org/10.17993/Med.2019.67>
- Urra, B. A. (2015). Análisis del liderazgo preferido, percibido y observado por técnicos y deportistas en fútbol formativo: un estudio de caso. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 15(1), 197-210. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/223401>
- Vasalo, C. M. (2013, 5 enero). *Liderazgo Deportivo. Grupo sobre entrenamiento (G-SE)*. <https://g-se.com/liderazgo-deportivo-bp-a57cfb26e27c80#:~:text=Es%20un%20proceso%20cognitivo%2Dconductual,al%20equipo%20en%20su%20conjunto>
- Viadé, A. (2003). *Psicología del rendimiento deportivo* (1.a ed.). Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaumh/56312?bfpag=1&bfsearch=&bffolde r=all&prev=bf>

**ANEXO. CUESTIONARIO. “EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO PREFERIDO
EN UN EQUIPO DE FÚTBOL FEMENINO”**

Cada uno de los ítems del siguiente cuestionario describe uno de los comportamientos específicos que puede tener un entrenador. Por favor, indica tu preferencia.

Contesta a todos los ítems incluso si no estás segura/o en alguno de ellos. Por favor, comprende que no estás evaluando ni a tu entrenador actual ni a ningún otro entrenador. Lo que se pide aquí son tus preferencias personales. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Tus respuestas sinceras y espontáneas son importantes.

Se valora a través de una escala tipo Likert de 5 pasos. La puntuación de cada ítem va desde 5 puntos (siempre) hasta 1 punto (nunca).

- Prefiero que mi entrenador/a...

	1	2	3	4	5
1. Se preocupe de que las jugadoras entrenen al máximo de sus posibilidades					
2. Pregunta la opinión de las jugadoras sobre la táctica que han de usar en algunos partidos.					
3. Ayude a las jugadoras en sus problemas personales.					
4. Felicite a una jugadora delante de las demás por jugar bien.					
5. Explique a cada jugadora la técnica y la táctica del fútbol.					
6. Planifique los entrenamientos sin tener en cuenta las opiniones de las jugadoras.					
7. Ayude a las jugadoras a solucionar los problemas que hay en el grupo.					
8. Preste especial atención a la corrección de los errores de las jugadoras.					
9. Tenga el apoyo de las jugadoras antes de llevar a cabo aspectos importantes.					
10. Le diga a una jugadora cuando ha hecho bien las cosas.					
11. Se asegure de que sus funciones como entrenador/a las comprenden todas las jugadoras.					
12. No tenga que dar explicaciones por sus decisiones.					
13. Se preocupe por el bienestar personal de las jugadoras.					
14. Entrene individualmente con cada jugadora la técnica del fútbol.					
15. Permita que las jugadoras opinen cuando se toman decisiones.					
16. Se asegure de que una jugadora sea recompensada por jugar bien.					
17. Planifique por anticipado lo que se tiene que hacer en el entrenamiento.					
18. Anime a las jugadoras a hacer sugerencias sobre cómo hacer los entrenamientos.					

19. Haga favores personales a las jugadoras.					
20. Explique a cada jugadora lo que se debe y lo que no se debe hacer en el entrenamiento.					
21. Permita que las jugadoras establezcan sus propios objetivos.					
22. Exprese sentimiento de afecto y estima hacia las jugadoras.					
23. Confíe en que cada jugadora cumpla con sus obligaciones hasta el más mínimo detalle.					
24. Permita que las jugadoras hagan las cosas a su manera aunque se equivoquen.					
25. Anime a la jugadora a hablar abiertamente y a confiar en su entrenador/a.					
26. Señale y entrene los puntos fuertes y débiles de cada jugadora.					
27. Se niegue a cambiar de opinión e imponga la suya.					
28. Muestre su aprecio hacia una jugadora cuando esta juega bien.					
29. Dé instrucciones precisas a cada jugadora sobre lo que se debe hacer en cada situación.					
30. Pregunte la opinión de las jugadoras sobre asuntos importantes del entrenamiento.					
31. Tenga relaciones estrechas e informales con las jugadoras.					
32. Se preocupe de que el trabajo de las jugadoras sea coordinado.					
33. Permita que las jugadoras entrenen a su "aire".					
34. Guarde las distancias y no se relacione mucho con las jugadoras.					
35. Explique de qué forma cada jugadora ayuda a que el grupo funcione bien.					
36. Se relacione amistosamente con las jugadoras fuera del campo.					
37. Reconozca el mérito de una jugadora cuando se lo merece.					
38. Especifique en detalle lo que espera de sus jugadoras en el entrenamiento.					
39. Permita que las jugadoras decidan la táctica que utilizarán en un partido.					
40. Hable con un tono autoritario, sin dar opción a que las jugadoras le pregunten.					