

# EL LIDERAZGO DEPORTIVO



“El reto del liderazgo es ser fuerte,  
pero no grosero; ser amable  
pero no débil; ser atrevido pero no  
abusador; ser considerado pero no perezoso;  
ser humilde pero no tímido; ser orgulloso,  
pero no soberbio; tener humor pero no insensatez”

Jim Rohn

## 1) Introducción.

El **liderazgo** es *"la capacidad de las personas de influir en el comportamiento de los individuos y de los grupos para conseguir objetivos"*. Básicamente el liderazgo deportivo se ha especificado como un proceso conductual que influye sobre la conducta de los deportistas para la consecución de unas metas específicas. Por tanto, el liderazgo hace referencia a la conducta del entrenador, la cual tiene el poder de influir sobre sus deportistas convirtiéndose en un elemento determinante en la efectividad del grupo deportivo.

Actualmente el tema del liderazgo efectivo es un asunto recurrente en el deporte teniendo una influencia decisiva en el crédito del entrenador. Sin ir más lejos, en el último clásico Barcelona-R. Madrid la información de Diego Torres en el diario EL PAÍS depositaba en torno al resultado del partido el crédito que a partir de ese partido tendría el entrenador del R. Madrid: "Pellegrini afronta el partido que consolidará su liderazgo en la plantilla madridista o amenazará su futuro en el club. Pellegrini considera que su principal reto en el R. Madrid es conseguir un liderazgo perdurable sobre la plantilla. Para conseguirlo, está seguro de que el camino no sólo pasa por los aspectos técnicos del juego". Algo que el entrenador del F.C. Barcelona logró conquistar en sus comienzos; pudiéndose resumir este logro en las palabras que su jugador G. Piqué le dedica: "Guardiola es un líder y es muy importante tener un entrenador así".



Otra perspectiva de liderazgo es la que plantea José Carrascosa, psicólogo deportivo especialista en fútbol, al hablar de algunos entrenadores como "líderes silenciosos". Concretamente Abel Resino y Juande Ramos son dos entrenadores que se amoldan a este perfil, siendo líderes que saben crear climas de máximo rendimiento otorgando todo el protagonismo al equipo que dirigen.

La conclusión más evidente es que en el devenir cotidiano de un grupo deportivo, es el entrenador el que comúnmente actúa como líder y a esta labor debe dedicar muchas de sus energías para mantenerse como tal, conseguir el máximo rendimiento de su equipo y obtener los objetivos deportivos que se plantean al inicio de la temporada.

## 2) Definición.

A continuación se seleccionan dos definiciones representativas de **líder** de equipos deportivos:

- *Barrow*. La conducta de un líder es un proceso conductual de influencia sobre las actividades de un grupo organizado hacia metas específicas y la obtención de las mismas.
- *Alves*. El liderazgo consistiría en definir estrategias proporcionando orientación a los miembros del equipo, teniendo la visión de lo que se puede lograr, a la vez que se desarrolla la involucración social y psicológica que permita alcanzar los objetivos definidos estratégicamente: motivar, incorporar, recompensar y unificar.



## 3) Modelos o Enfoques.

Se pueden diferenciar modelos de liderazgo en función de su fuente: modelos situacionales de liderazgo, cuando el líder del equipo responde a las demandas de la situación o bien, a las expectativas de los miembros del equipo. Los modelos de rasgo o disposicionales enfatizan que el líder posee alguna característica estable que le predispone a comportarse como tal. Por último, los modelos interaccionistas que son los que se han impuesto claramente en el paradigma de la Psicología Deportiva de los grupos deportivos.

Dentro de los modelos interaccionistas podemos destacar:

**A.- El Modelo Multidimensional de Liderazgo en el Deporte** de Chelladurai.

El entrenador ha de intentar adaptar su conducta real de liderazgo a las preferencias de los deportistas y a las demandas de la situación.

Los antecedentes del liderazgo [1ª columna tabla 6], actúan en las tres conductas de liderazgo del entrenador [2ª columna tabla 6] y, a su vez, la coherencia entre las tres conductas influye en la satisfacción y el rendimiento de los deportistas, de forma que a mayor coherencia, mayor satisfacción y mayor rendimiento de los jugadores.

La hipótesis general sostiene que cuando hay coherencia entre las percepciones de los entrenadores y las preferencias y percepciones de los deportistas, el entrenador es valorado como más eficiente.

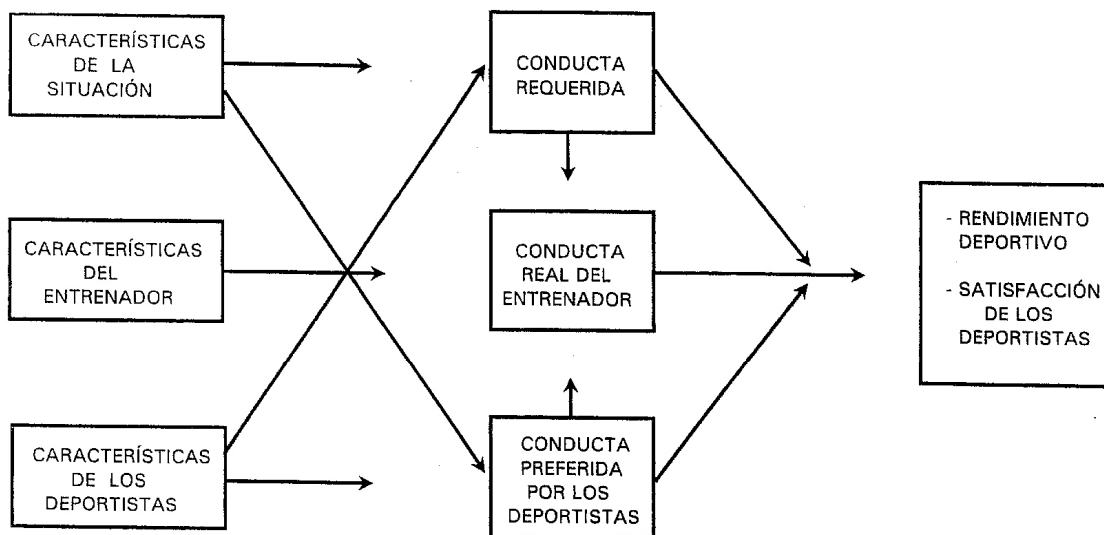


Tabla-6. Modelo multidimensional de liderazgo del entrenador (Chelladurai, 1990).

Así, en el modelo la conducta real del entrenador es el resultado de una interacción compleja entre sus características personales, las demandas de la situación y las características y preferencias de sus deportistas (y esa conducta tendrá una mayor influencia de unas u otras variables).

Por ejemplo, el entrenador de fútbol que tenga la capacidad de adaptar su “propia forma de actuación” a las demandas de la situación y a las características y preferencias de sus deportistas multiplicará sus posibilidades para liderar y obtener rendimiento. Por el contrario, un entrenador que actúe únicamente guiado por sus características personales (experiencias pasadas, “intuición”, forma de dirigir, etc.), se mostrará demasiado rígido y estará limitado para actuar como líder y obtener rendimiento.

Asimismo, las conductas de liderazgo efectivas tienen relación con la satisfacción de los miembros del equipo. Por eso, cuando el entrenador de un grupo deportivo consigue satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus jugadores y consigue que el equipo triunfe obteniendo victorias, en este caso es considerado como un líder efectivo.



B.- Más recientemente se ha planteado el **Modelo de Asunción del Rol de Líder** (Dasil, 2004).

Este modelo incrementa la relevancia que tienen tanto los individuos que forman el grupo como el mismo líder.

El “líder potencial” se configura por la interacción de la historia personal, los comportamientos en distintas situaciones y las características de la personalidad. La premisa fundamental para convertirse en líder es tener una o varias características distintivas (Ej. buena capacidad de comunicación, habilidades físicas, claridad de ideas, etc.).

La aprobación del rol de líder exige que se den los requisitos en el grupo para ser liderado y que el sujeto que asume el rol, tenga la motivación para ello.

Existen líderes que de forma espontánea han accedido a este rol y otros que han utilizado una sucesión de estrategias para conseguirlo. Ambas alternativas son legítimas siempre y cuando el grupo deportivo admita el liderazgo y actúe en consecuencia.

#### 4) Evaluación del liderazgo en el deporte.

Para evaluar la conducta del líder deportivo es muy frecuente que se utilice el siguiente instrumento.

##### **(LSS) Escala de Liderazgo Deportivo.**

Mide el liderazgo del entrenador a partir del Modelo Multidimensional del Liderazgo de Chelladurai.

Tiene 40 ítems con una estructura de 5 dimensiones o factores en las que se agrupan las conductas habituales de los entrenadores deportivos:

- *Comportamiento relativo a la instrucción/entrenamiento*: conductas del entrenador (instrucciones técnico-tácticas), cuyo fin es el progreso del rendimiento de sus deportistas.
- *Conducta democrática*: el entrenador posibilita una mayor participación de los jugadores en las decisiones referidas al grupo.
- *Conducta autocrática*: el entrenador toma las decisiones de forma independiente enfatizando su autoridad sobre el grupo.
- *Comportamiento de Apoyo social*: el entrenador muestra preocupación por los deportistas y crea una atmósfera positiva en el grupo, preocupándose por las relaciones interpersonales de sus miembros.
- *Conducta de feedback positivo*: son las conductas del entrenador reforzando a los deportistas, reconociendo y premiando su alto rendimiento.

La LSS está formulada en tres versiones (con 40 ítems iguales) que miden:

1º.- Las preferencias de los deportistas sobre las conductas de liderazgo de su entrenador (LSS1).

2º.- Las percepciones de los deportistas sobre las conductas de liderazgo de su entrenador actual (LSS2).

3º.- Las percepciones de los entrenadores sobre sus propias conductas de liderazgo (LSS3).

También es conveniente mencionar en esta apartado otro instrumento de evaluación: el **CBAS** (Coaching behavior assessment system), que aunque no mide únicamente el liderazgo, evalúa conductas del entrenador (tipo de instrucciones, si refuerza o castiga, etc), muy importantes para valorar su actuación como líder.

## 5) Algunas características para un liderazgo efectivo.

A continuación se presentan una serie de pautas que Murray y Man consideran relevantes para que el líder pueda aumentar su influencia.

- La imagen del líder. Un asunto esencial que el líder debe atender, si pretende influenciar, es su aspecto. Su apariencia externa junto con la comunicación hablada y no verbal crea expectativas en los jugadores y predispone los primeros contactos con el entorno.



- Líder como modelo y educador. El entrenador debe ser un ejemplo de conducta y control emocional (Ej. no podrá perder el control protestando continuamente al árbitro). Desde este lugar debe fomentar que se practiquen aprendizajes en el deporte que después puedan ser extrapolados a la vida cotidiana del deportista (Ej. Si el entrenador exige puntualidad al deportista es probable que esta conducta se realice en otros contextos).
- Líder que sanciona y recompensa de forma adecuada. Teniendo en cuenta el grupo deportivo que dirige y las características individuales de sus miembros, el líder debe ser justo en la aplicación de los castigos (Ej. aplicar consecuencias por el no cumplimiento de las normas de funcionamiento interno del grupo), o en la administración de gratificaciones (Ej. dejar unos días libres por un objetivo cumplido).

- Líder con personalidad. Es un valor muy cotizado en cualquier líder. La figura del “líder carismático” es determinante para que el equipo funcione con regularidad a lo largo de toda la temporada. Es una característica con una cierta proyección mediática.



- Líder referente y especialista. Son dos aptitudes necesarias en cualquier líder. Éste debe, ser un dominador y buen trasmisor de conocimientos en su parcela técnico-táctica, aplicar la psicología desde su rol y ser un referente en situaciones complicadas que den seguridad al grupo. Asimismo, un entrenador debe saber comprender a sus jugadores.

## BIBLIOGRAFIA

PSICOLOGIA DE LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS. Apuntes del Master Universitario en Psicología de la Actividad Física y del Deporte. UNED 2006.

PSICOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE (2008). C 9. Liderazgo, comunicación y cohesión de grupo. Joaquín Dosil Díaz.

PSICOLOGÍA Y DEPORTE (2006). C. 12-13 El funcionamiento de los equipos deportivos: Dinámica externa e interna y liderazgo deportivo. Alexandre García Más.

PSICOLOGÍA DEL DEPORTE (Vol. I) – Fundamentos 2. Antonio Hernández Mendo (Coord.)