

Análisis del liderazgo preferido, percibido y observado por técnicos y deportistas en fútbol formativo: un estudio de caso

Analysis of preferred, perceived and observed leadership by coaches and athletes in soccer training: a case study

Análise do preferido, percebido e observado liderança por treinadores e atletas em treinamento de futebol: um estudo de caso

Benito Alonso Urrea Tobar

Universidad Bernardo O'Higgins; Universidad Autónoma de Chile

Resumen: El presente estudio analiza el nivel de concordancia entre el liderazgo preferido, percibido y observado en fútbol formativo desde la perspectiva de técnicos y deportistas. Se realizó un estudio no experimental-transaccional con una muestra compuesta por 89 jugadores varones (M= 16,21 años) que representan el universo de jugadores de las series sub 15 a sub 19 de un club de fútbol, además de los cuatro técnicos de dichos equipos (M= 52 años), a quienes se aplicó la Escala de Liderazgo Deportivo (LSS), junto a un registro conductual de los técnicos mediante el Coaching Behavior Assessment System (CBAS). Los resultados, expresados por medio de análisis de diferencia de medias, muestran la existencia de diferencias significativas ($z > 1,96$) en la percepción de liderazgo entre técnicos y deportistas para todas las dimensiones de la LSS a excepción de la conducta democrática, así como entre el liderazgo percibido y el preferido por los deportistas en todas las dimensiones de la LSS ($p < .05$). Asimismo, se observa similitud entre el liderazgo percibido y el liderazgo observado, en donde la conducta dominante en los técnicos es la de entrenamiento e instrucción bajo una orientación democrática y no autocrática, en forma opuesta a lo percibido por los deportistas. Los resultados sugieren una labor de adaptación por parte de los deportistas para generar compatibilidad psicológica con sus técnicos, entregándose lineamientos para la implementación de intervenciones específicas con cada grupo.

Palabras clave: liderazgo, fútbol, comunicación, entrenador, deportes de equipo.

Abstract: The present study analyzes the level of concordance between the preferred, perceived and observed leadership in formative soccer from the players and coach perspective. Not experimental-transactional with a sample composed by 89 men players (M = 16,21 years old) that represent the universe of players in the series sub 15 to sub 19 of a football club, as well as four coaches of such equipment (M = 52 years), to those who applied the Leadership Sport Scale (LSS), next to a coaches behavioral register using the Coaching Behavior Assessment System (CBAS). Expressed by means of analysis of difference, the results show the existence of significant differences ($z > 1,96$) among the perception of leadership of coaches and athletes

for all dimensions of the LSS with the exception of democratic behaviour, as well as between perceived leadership and preferred by athletes in all dimensions of the LSS ($p < .05$). There is also similarity between perceived and observed leadership, where technicians in dominant behavior is training and instruction under a democratic orientation and not autocratic as opposed to what is perceived by the athletes. The results suggest a work of adaptation by athletes to generate psychological compatibility with its technicians, giving guidelines for the implementation of specific interventions with each group.

Key words: leadership, soccer, communication, coach, team sports.

Resumo: O presente estudo analisa o nível do acordo entre a liderança preferida, percebida e observada no soccer do formativo do perspectiva dos técnicos e dos atletas. Um estudo do nonexperimental-transaccional com uma amostra composta por 89 jogadores foi feito a homens (M= 16.21 anos) que representa o universo dos jogadores do séries sub 19 do sub 15 de um clube do soccer, além aos quatro técnicos dos estes o equipamento (M= 52 anos), àqueles que a Escala de Liderazgo Deportivo (LSS) foi aplicada, ao lado de um registro conductual dos técnicos por meio do *Coaching Behavior Assessment System* (CBAS). Os resultados, expressados por meio da análise da diferença das médias, mostram a existência das diferenças significativas ($z > 1.96$) na percepção da liderança entre técnicos e sportsmen para todas as dimensões do LSS à exceção da conduta democrática, e entre a liderança percebida e o favorito pelos sportsmen em todas as dimensões do LSS ($p > .05$). Também, a similaridade entre a liderança percebida e a liderança observada é observada, onde a conduta dominante nos técnicos é essa do treinamento e da instrução sob um sentido democrático e nonautocratic, no formulário no oposto à coisa percebida pelos sportsmen. Os resultados sugerem um trabalho da adaptação na parte dos sportsmen para gerar a compatibilidade psicológica com seus técnicos, dando-se lineamientos para a execução de intervenções específicas com cada grupo.

Palavras-chave: liderança, futebol, comunicação, treinador, deportes do equipamento.

Introducción

Dentro de la amplia gama de temáticas y ámbitos de inter-

Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Benito Alonso Urrea Tobar. Dirección: Av. Viel 1495, Santiago (Chile). E-mail: benito_urra@yahoo.es

vención de la psicología deportiva uno de los más relevantes y complejos en la práctica es el liderazgo, dado que todos los formadores (profesores, entrenadores y técnicos) se enfrentan a la actividad deportiva con un estilo de liderazgo, una

concepción del aprendizaje y un repertorio de habilidades, personales y profesionales, que develan un estilo de manejo característico y que posee un rol central en el desempeño de equipos y deportistas (Álvarez, Castillo y Falcó, 2010).

Al entender el liderazgo como un proceso multidimensional de influencia entre deportistas y formadores, y considerando que cada persona percibe y construye la realidad a partir de sus propias interpretaciones, resulta evidente la importancia de un acuerdo entre lo que se espera del técnico, lo que éste espera de los deportistas y los requerimientos de la situación. Sin embargo, entender las percepciones propias (liderazgo percibido) y ajenas acerca del liderazgo (liderazgo preferido) no bastan para comprender fielmente este proceso, ya que la principal vía de ejercer (y recibir) el liderazgo pasa por la interacción comunicativa entre los participantes. Es decir, el liderazgo no sólo se ejerce y se codifica sino que también se expresa a través de un proceso comunicativo específico, verbal y no verbal, que da cuenta de una tercera dimensión: el liderazgo transmitido u observado.

Dentro de dicho contexto, es relevante indagar cómo estas dimensiones se conjugan en la práctica para lograr un proceso eficaz de preparación deportiva. En tal sentido, el presente trabajo ofrece una visión acerca del proceso de liderazgo en un situación concreta en donde, a partir de la visión de técnicos y jugadores, así como del registro de las conductas del líder, se pretende establecer una visión global del proceso de liderazgo deportivo. Cabe señalar que este trabajo surge de un interés institucional puntual por potenciar a sus técnicos, entendiendo que dicho avance pasa, entre otros factores, por el nivel de ajuste que presenten a las características y necesidades de los deportistas a quienes dirigen. En tal sentido, por sobre el interés en generalizar los resultados obtenidos, se encuentra la idea de proporcionar una visión de la realidad del liderazgo existente en la institución para, a partir de ello, generar estrategias de intervención que apunten a una optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

No obstante ello, es posible plantear que proporcionar hallazgos referentes al tema puede constituir un primer paso en la generación de conocimiento acerca de cómo desarrollar un liderazgo efectivo y cuáles son las variables que pueden estar influyendo sobre esta realidad. Para ello, y tal como sugieren Alves, Costa, Castañer, Fernandes y Anguera (2013), el conocimiento de las percepciones de los atletas sobre sus entrenadores es un paso importante en la optimización de las relaciones entrenador-atleta y, por consecuencia, en el rendimiento y satisfacción del equipo.

A partir de lo anteriormente expuesto, el presente estudio persigue el logro de los siguientes objetivos: analizar el nivel de ajuste y/o concordancia entre el liderazgo percibido por jugadores y técnicos de un equipo de fútbol formativo, analizar el nivel de similitud entre el liderazgo preferido por los deportistas y el liderazgo que perciben en sus técnicos, y analizar la

eventual relación entre el liderazgo percibido por los técnicos y el liderazgo que manifiestan conductualmente.

Antecedentes teóricos

Considerando que el objetivo primordial del proceso de preparación deportiva es el de ampliar y optimizar los recursos físicos, técnicos y táctico-estratégicos de los deportistas, resulta evidente la necesidad de incluir dentro de dichos recursos el conocimiento y manejo de las variables psicosociales que influyen en ellos, con el fin de optimizar la metodología de trabajo de los entrenadores y el funcionamiento de los deportistas. Así, el liderazgo cruza el proceso básico de enseñanza-aprendizaje de habilidades motrices encaminadas hacia el logro de un rendimiento técnico que tiene lugar en la interacción entre un líder y un liderado.

Dentro de este contexto, es en la figura del técnico en donde recae primariamente la responsabilidad de guiar a un deportista o equipo hacia una meta acorde a sus posibilidades ya que, más allá de las complejidades y dimensiones propias del rol (planificar, ejecutar, enseñar, motivar, administrar, etc.) y las demandas mentales que éste implica (Leal, Da Cunha y Evangelho, 2004) es un hecho que el primer rol asociado a la figura del técnico es, justamente, el de líder.

En términos concretos, la dimensión central que explica el liderazgo es la existencia de un proceso de influencia entre el líder y sus dirigidos, influencia que no abarca solamente la dimensión cognitiva sino que, especialmente en el caso deportivo, la dimensión conductual. Es decir, no basta con el que el jugador entienda y acepte las orientaciones del líder sino que se requiere necesariamente su manifestación en la práctica. Así, el liderazgo hace referencia a la conducta del técnico que busca influir sobre sus deportistas para lograr unos objetivos, a la vez que éstos esperan, a través del sometimiento a dichas demandas, la obtención de alguna recompensa a cambio. Por lo tanto, el liderazgo puede entenderse como el arte de equilibrar los costes y beneficios del líder y sus dirigidos.

A partir de ello, surge la interrogante respecto a cómo se genera un líder y de dónde emerge esta capacidad de influenciar a otros, preguntas que han sido abordadas desde enfoques diversos y ampliamente estudiados tales como la teoría del rasgo, la teoría conductual, la teoría situacional o de contingencia y la teoría interaccionista. Asimismo, modelos recientes han propuesto enfoques basados en el liderazgo transformativo diferenciando entre líderes transformacionales, transaccionales y *laissez-faire* (Álvarez, Castillo y Falcó, 2010; Beauchamp, Welch y Hulley, 2007) y la teoría de la autodeterminación en cuanto a líderes que apoyan o controlan la autonomía del deportista (Álvarez, Estevan, Falco y Castillo, 2013; Balaguer, Castillo, Duda, Quested y Morales, 2011; Pihu, Hein, Koka y Hagger, 2008).

Para efectos de este trabajo, se adoptó el modelo multi-

dimensional de liderazgo planteado por Chelladurai (1990), dado que es el único modelo surgido específicamente desde el contexto deportivo planteando que la efectividad del liderazgo depende de características situacionales, del propio líder y del deportista o equipo, siendo todos igualmente influyentes e interdependientes (Brandão y Carchan, 2010; Feu, Ibáñez y Gozalo, 2007; Feu, Ibáñez, Graca y Sampaio, 2007; Ruiz, 2007). El supuesto básico de este modelo supone que el rendimiento y satisfacción de los deportistas depende del grado de coherencia entre el liderazgo del entrenador con el liderazgo preferido por los jugadores y la conducta de liderazgo requerida ante una situación concreta (Leo, Sánchez, Sánchez, Amado y García, 2013).

La integración de estos componentes del liderazgo puede optimizar la relación entrenador-jugador, provocando beneficios en los procesos de conducción y gestión y, por ende, en la mejora del rendimiento y la consecución de objetivos. Ello permite suponer la existencia de un proceso de ajuste de expectativas e intereses que Rosado, Palma, Mesquita y Moreno (2007) denominan *compatibilidad psicológica*, entendida como el grado de ajuste psicosocial entre los miembros de un grupo que favorece la cooperación y el rendimiento deportivo. En caso contrario, siguiendo a Mahamud, Tuero y Márquez (1995), un desajuste entre ambas expectativas crea una *distancia sociológica* entre técnico y deportistas, la que puede interferir negativamente en el desempeño individual y grupal. Así entonces, una de las misiones claves del entrenador es construir un ambiente psicológico favorable, a través de un clima que aumente la compatibilidad psicológica y disminuya la distancia sociológica.

Por ende, se asume que mientras más se acerque el liderazgo percibido al liderazgo preferido mayores probabilidades hay que exista compatibilidad psicológica y aumenten los niveles de satisfacción, compromiso y rendimiento. Al respecto, Crespo (2004) evidencia que cuando existe congruencia entre las percepciones de los entrenadores y las preferencias de los deportistas, el entrenador es considerado como más eficiente. Sin embargo, la alta deseabilidad social que es posible encontrar al momento de definir cuál es el liderazgo percibido y cuál el deseado ha llevado a que esta dicotomía sea analizada, además, a partir de la observación conductual del líder surgiendo así el *liderazgo observado*. Ello implica asumir como un elemento esencial en el liderazgo el análisis de las comunicaciones, verbal y no verbales, espontáneas e intencionales, emitidas por el líder.

En tal sentido, refiriéndose al estudio del liderazgo observado, y basándose en la teoría del liderazgo transformacional, Álvarez, Castillo y Falcó (2010) reportan que el estilo de liderazgo utilizado mayormente por los entrenadores es el transaccional ($M = 2.89$), seguido del transformacional ($M = 2.84$) y finalmente del *laissez-faire* ($M = 1.23$), en donde el líder incentiva, establece objetivos y corrige errores. Asimismo,

estos autores reportan que el liderazgo transformacional predice en forma positiva y significativa ($p < .01$) las variables de esfuerzo extra ($b = .69$; $R^2 = .48$), eficacia ($b = .80$; $R^2 = .64$) y satisfacción, sugiriendo complementar el liderazgo transaccional con el transformativo, basándose en la conciencia de la importancia de los resultados de la tarea, el interés por el bien del equipo, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada de los deportistas.

El nexos entre el proceso y los estilos de liderazgo surge del hecho que la influencia conductual se realiza, principalmente, a través de la conducta y estilo de comunicación del líder (Lourenço, Richheimer, Sequeira, Arsénio y Fernandes, 2014; Rosado y col., 2007). Así, y considerando que el entrenamiento es un proceso social (Jiménez y Lorenzo, 2010; Sousa, Cruz, Torregrosa, Vilches y Viladrich, 2006), el entrenador que desea convertirse en un líder efectivo para con su equipo debe tener como tarea fundamental el orientar las comunicaciones e instrucciones que proporcione a cada uno de sus miembros.

Se ha comprobado que las comunicaciones que emite el líder afectan el desarrollo integral del deportista, la motivación y la cohesión grupal (Alzate, Lázaro, Ramírez, y Valencia, 1997; Brandão y Carchan, 2010; Cumming, Smoll, Smith, y Grossbard, 2007; Leo y col., 2013), la satisfacción y la competencia percibida (Sousa, Smith y Cruz, 2008), así como el rendimiento deportivo (Fenoy y Campoy, 2012). Por ello, es posible plantear que si el entrenador es consciente de cómo reacciona habitualmente en la interacción con sus jugadores podrá eliminar o atenuar todas aquellas conductas poco adecuadas y potenciar todos los recursos y habilidades que posee.

Así entonces, según Rosado et al. (2007), el grado de satisfacción de los deportistas depende, justamente, del tipo de mensajes emitidos por el líder. Dentro de éstos, resalta que la expresión de conductas de feedback positivo, apoyo social, entrenamiento, instrucción y conducta democrática por parte del líder, genera mayores niveles de satisfacción y compromiso, mayor confianza y respeto de los deportistas para con su entrenador. Al respecto, Barbosa, Dias, Corte y Fonseca (2014), reportan que los entrenadores se preocupan principalmente de transmitir informaciones técnicas y tácticas a los atletas, siendo esta transmisión de carácter prescriptivo, dirigida al deportista, de forma verbal y con contenidos preferentemente tácticos (Lourenço y col., 2014).

Asimismo, García y Ruiz (2013), utilizando el modelo de Costa y McCrae, reportan que los resultados indican que los entrenadores de éxito obtienen significativamente mayores puntuaciones en los rasgos de amabilidad ($p < .001$) y responsabilidad ($p < .10$), rasgos ligados precisamente a la instrucción y el apoyo social. A partir de ello, plantean que el entrenador eficaz es aquel que conoce su especialidad, está motivado por su tarea y trasciende lo deportivo para llegar a la persona y, así, promover el desarrollo personal y deportivo.

A partir de este enfoque, Chelladurai desarrolló la Escala de Liderazgo para Deportes, LSS, (Chelladurai, 1990; Crespo, 2004; Crespo, Balaguer y Atienza, 2004) con el fin de medir el liderazgo utilizado por los entrenadores. Dentro de este contexto, por medio del empleo del LSS, tanto Leal y col. (2004) como Riemer y Chelladurai (1995), mostraron una tendencia a preferir el estilo democrático, enfatizando las conductas basadas en un enfoque educativo y la entrega de feedback positivo.

En tal sentido, Fenoy y Campoy (2012) reportan la existencia de similitudes entre la percepción de jugadores y técnico respecto a la conducta de éste último. En términos específicos, estos autores encontraron una preferencia de la conducta democrática sobre la conducta autocrática aunque esta preferencia no es marcada (2.9 y 2.7 sobre 4, respectivamente), más allá que el 62.5% de los deportistas prefieren la conducta democrática, frente al 37.5% que prefieren un estilo de liderazgo autocrático. Asimismo, pese a que tanto entrenadores como jugadores perciben y prefieren la conducta del entrenador como democrática, parece existir una ligera tendencia, por parte de los entrenadores, a entender su conducta como más autocrática de cómo la perciben sus jugadores.

Sin embargo, una limitación del empleo único del LSS reside en que los reportes de técnicos y deportistas suelen estar marcados por la deseabilidad social, razón por la cual se torna necesario el empleo de técnicas observacionales que permitan dar cuenta empírica de las conductas emitidas por el técnico (Sousa y col., 2006). En este contexto, Smith, Smoll y Hunt (1977) desarrollaron el *Coaching Behavior Assesment System* (CBAS), instrumento ampliamente utilizado en las investigaciones referidas al estudio del liderazgo y la comunicación en el ámbito deportivo ya que permite codificar y analizar las conductas de los técnicos en su entorno natural (Ruiz, 2006; Torres, García-Mas, Palmer y Cruz, 2008).

El empleo del CBAS ha mostrado que el liderazgo efectivo incluye habilidad en las relaciones interpersonales y un predominio de entrega de feedback para conseguir un óptimo rendimiento y satisfacción, a la vez que la entrega de comunicaciones punitivas afecta negativamente el desempeño (Feu y col., 2007). En términos concretos, Álvarez, Castillo y Falcó (2010) reportan que los técnicos mejor evaluados entregan conductas de instrucción y refuerzo, impactando con ello de manera más efectiva y permanente en el nivel de esfuerzo, el rendimiento y la satisfacción. Asimismo, Alfermann, Lee y Wuerth (2005), Andrew (2009), y Leo y col. (2013) reportan que los liderazgos que enfatizan el refuerzo positivo centrado en la tarea y en lo social (entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática) se relacionan positiva y significativamente con un clima motivacional que implica a la tarea y aumenta la satisfacción de los deportistas.

Esta descripción de mensajes preferidos revela la impor-

tancia que el técnico ajuste su repertorio comunicativo de acuerdo a los requerimientos y necesidades específicas, a fin de lograr el mayor grado de ajuste posible con sus jugadores, considerando la influencia que el liderazgo tiene en éstos. Al respecto, Brandão y Carchan (2010) reportan que el 75% de los deportistas expresan que el liderazgo de sus técnicos influye directamente en su desempeño.

Sin embargo, la evidencia tiende a mostrar la existencia de discrepancias en la percepción de liderazgo entre técnicos y deportistas (DoYoung, Hyungil, Teck y CheeKeng, 2010). Así, Alves y col. (2013) reportan, por medio del empleo del LSS, que sólo en lo referido a los comportamientos pedagógicos de corrección existe congruencia entre la percepción de practicantes, la auto-percepción de instructores de fitness y la conducta observada, mientras que la percepción de los practicantes no se relacionó con la conducta observada casi en la mitad de los comportamientos pedagógicos estudiados. De tal manera, se constató una mayor asociación entre la conducta observada y la auto-percepción de los instructores que entre la conducta observada y la percepción de los practicantes.

Por su parte, en el ámbito del clima motivacional en la clase de educación física, Gutiérrez, Pérez y López (2011) también reportan la existencia de discrepancias entre la percepción de los alumnos y la auto-percepción de los profesores respecto a la conducta de éstos últimos. Asimismo, el estudio de Torres y col. (2008) encontraron diferencias significativas entre la percepción del árbitro y la de los jugadores en donde el árbitro se ve más controlador y permisivo de lo que los deportistas piensan. Más allá de las naturales limitaciones de este estudio (focalización en una observación única y limitada a una sola modalidad deportiva), los autores resaltan el hecho que investigaciones de este tipo logran objetivos importantes referidos a la validez de constructo, de criterio y ecológica.

Así entonces, resulta evidente que el estilo de liderazgo, comunicación y expectativas del entrenador generan un *clima psicológico* en el entrenamiento que no puede analizarse sin considerar la percepción de todos los agentes sociales implicados. A partir de los antecedentes expuestos, el presente estudio pretende analizar en grado de similitud entre el liderazgo percibido, preferido y observado en técnicos de cuatro categorías de un club de fútbol, tanto desde la perspectiva de los mismos entrenadores como de los deportistas que dirigen. En ese contexto, y de acuerdo a los estudios existentes en torno al tema, las hipótesis de trabajo son:

- a) En todas las categorías estudiadas, existirá discrepancia entre la percepción de deportistas y técnicos en relación al liderazgo ejercido por éstos últimos.
- b) En todas las categorías estudiadas, existirá discrepancia entre el liderazgo preferido por los deportistas y el liderazgo que perciben en su técnico.

- c) En todas las categorías estudiadas, existirá similitud entre el liderazgo que perciben los técnicos y las conductas que emiten en la situación deportiva.
- d) En todas las categorías estudiadas, las conductas mayormente observadas en los técnicos serán aquellas pertenecientes a la categoría de entrenamiento e instrucción.

Método

Descripción general

Se realizó un estudio descriptivo en donde los jugadores de la muestra respondieron la Escala de Liderazgo Deportivo (LSS) en sus versiones de evaluación (LSS1) y preferencia del deportista (LSS2) a fin de obtener una visión acerca del liderazgo percibido y el liderazgo preferido, respectivamente. En forma paralela, cada técnico respondió la LSS versión del técnico (LSS3) a fin de obtener su reporte acerca de cómo creen que ejercen el liderazgo.

Finalmente, se realizó un registro conductual de cada técnico en seis partidos disputados por su equipo, a fin de obtener una visión del liderazgo transmitido en la situación deportiva. Los datos fueron analizados a través de estadísticos descriptivos para tener una visión comparativa entre las dimensiones estudiadas, y de un análisis de significatividad en la diferencia de medias a través de la prueba t-student.

Participantes

Se trabajó con el universo de los jugadores de las series Sub 15, Sub 16, Sub 17 y Sub 19 de las series cadetes de un club de fútbol (N=98; tabla 1). Es importante mencionar que, en esta muestra, es posible encontrar jugadores que comienzan a insertarse en un régimen de trabajo sistemático y con proyección a largo plazo al fútbol profesional (Sub 15) y aquellos que ya se proyectan inmediatamente hacia éste (Sub 19), muchos de ellos ya con participaciones con el plantel de honor de la institución.

Tabla 1. Muestra de trabajo: Deportistas.

Serie	N	Media Edad (años)	D.E.
Sub 15	24	14,8	0,4
Sub 16	22	15,72	0,5
Sub 17	17	16,9	0,2
Sub 19	26	17,4	1,9
Total	89	16,21	2,45

Por otra parte, se trabajó con los técnicos de cada una de estas series (n= 4 técnicos) a fin de ofrecer un análisis comparativo de la imagen de liderazgo surgida desde los jugadores con la percibida por el técnico. Las características de este grupo se muestran en la tabla 2:

Tabla 2. Muestra de trabajo: Técnicos

Serie	Edad (años)	Años de experiencia
Sub 15	54	15
Sub 16	50	10
Sub 17	62	20
Sub 19	42	4
Media	52	12,25

Instrumentos

1.- **Escala de liderazgo deportivo (LSS):** consta de 40 ítems que hacen referencia a cinco dimensiones que definen la conducta del líder: un factor orientado a la tarea, dos factores relacionados con los estilos de dirección y dos factores motivacionales. Esta escala presenta tres versiones: el *liderazgo percibido* (LSS-1: escala de evaluación de los deportistas acerca del estilo de liderazgo expresado por el técnico), el *liderazgo preferido* (LSS-2: escala de preferencia de estilo de liderazgo por parte de los deportistas) y *percepción del técnico* (LSS-3: autoevaluación del entrenador acerca del estilo de liderazgo que cree representar).

Todas las versiones de la LSS están compuestas por 40 ítems, en una escala likert con un rango de 1 a 5 que va desde *totalmente en desacuerdo* a *totalmente de acuerdo*, que hacen referencia a cinco dimensiones que definen la conducta del líder deportivo:

- Conducta de entrenamiento o instrucción: conductas basadas en la entrega de orientaciones específicas ligadas a la ejecución de habilidades técnico-tácticas en situación de juego. Ejemplos de reactivos de esta escala son: “explico a cada jugador la técnica y la táctica del deporte” y “presto especial atención a la corrección de los errores de los jugadores”. Esta escala posee un total de 15 reactivos con un puntaje máximo de 65 puntos.

- Conducta democrática: referida a conductas centradas en la cercanía personal con los jugadores, la toma de decisiones compartidas y la entrega de responsabilidades a los deportistas. Incluye reactivos tales como “permiso que los jugadores opinen cuando se toman decisiones” y “permiso que los jugadores establezcan sus propios objetivos”. Esta escala posee un total de 9 reactivos con un puntaje máximo de 45 puntos.

- Conducta autocrática: conductas que revelan la independencia del entrenador respecto a su grupo. Ejemplos de esta dimensión son los reactivos “no tengo que dar explicaciones por mis decisiones” y “me niego a cambiar de opinión e impongo la mía”. Esta escala posee un total de 5 reactivos con un puntaje máximo de 25 puntos.

- Conducta de apoyo social: alude a conductas centradas en la preocupación personal y, muchas veces, extradeportivo por el deportista así como el refuerzo social en situación deportiva. Incorpora reactivos tales como “ayudo a los jugadores

en sus problemas personales” y “me preocupo del bienestar personal de los jugadores”. Esta escala posee un total de 8 reactivos con un puntaje máximo de 40 puntos.

- Feedback positivo: conductas de entrega de feedback positivo y refuerzo por la ejecución deportiva. Ejemplos de reactivos en esta escala son “felicitó a los jugadores delante de los demás por jugar bien” y “muestro aprecio hacia un jugador cuando juega bien”. Esta escala posee un total de 5 reactivos con un puntaje máximo de 25 puntos.

La LSS es un instrumento ampliamente utilizado (Alves y col., 2013; Craciun y Lenuta, 2009; Fenoy y Campoy, 2012; Feu y col., 2007; Feu, Ibáñez y Gozalo, 2007; Leo y col., 2013; Ruiz, 2006) con una adecuada consistencia interna para todas las escalas reflejada en valores de .75 para entrenamiento e instrucción, .81 para feedback positivo, .73 para apoyo social, .69 para conducta democrática y .68 para conducta autocrática (Leo y col., 2013).

2.- **Coaching Behavior Assessment System (CBAS):** instrumento de registro de la conducta que identifica doce conductas en la situación deportiva evaluándolas de acuerdo a dos categorías centrales: conductas reactivas (que aluden a las conductas y mensajes que surgen como respuesta a algo que el deportista ha hecho), y conductas espontáneas (aquellas iniciadas por el entrenador). Las conductas reactivas se dividen, a su vez, en tres subcategorías: reacciones aprobatorias (refuerzo; no refuerzo), reacciones que indican que el entrenador evalúa como un error la conducta del deportista (entrega de ánimo; instrucción técnica; castigo; instrucción técnica punitiva; ignorar el error), y reacciones del entrenador ante una mala acción la conducta del deportista (mantener el control). Por su parte, las conductas espontáneas del entrenador se dividen en dos subcategorías: las relacionadas con el deporte (instrucción técnica general, ánimo general y conductas de organización) y las no relacionadas con el deporte (comunicación general).

Al relacionar ambos instrumentos de estudio, y para fines del presente trabajo, se creó una vinculación entre las dimensiones evaluadas por las distintas escalas del LSS con el registro derivado del CBAS para así vincular el liderazgo observado con las dimensiones propuestas por la LSS (tabla 3):

Tabla 3. Relación entre escalas del LSS y dimensiones del CBAS

Registro CBAS	Conducta LSS	Estilo de liderazgo
Refuerzo	Refuerzo	Democrático
No refuerzo	Autocrático	Autocrático
Entrega de ánimo	Refuerzo	Democrático
Instrucción técnica	Entrenamiento	Democrático
Castigo	Autocrática	Autocrático
Instrucción punitiva	Autocrática	Autocrático
Ignorar el error	Autocrática	Autocrático
Mantener control	Democrática	Democrático

Registro CBAS	Conducta LSS	Estilo de liderazgo
Instrucción general	Instrucción	Democrático
Animo general	Apoyo social	Democrático
Organización	Instrucción	Democrático
Comunicación general	Democrática	Democrático

Lo anteriormente expuesto sienta las bases del presente trabajo el cual, siguiendo los planteamientos de Smith, Smoll y Hunt (1977), analiza y registra las conductas del técnico en forma complementaria a la evaluación por parte de los deportistas. Entonces, el análisis del liderazgo, bajo este contexto, implica la medición de las siguientes variables: la percepción de los jugadores sobre las conductas del entrenador (LSS1), la preferencia de los jugadores sobre el estilo de liderazgo del entrenador (LSS), la conducta del entrenador desde su propio punto de vista (LSS3) y la conducta expresada por el entrenador en la situación de liderazgo, mediante la observación directa y el empleo del CBAS.

Procedimiento y análisis de datos

En primer lugar, los objetivos del estudio fueron presentados a la institución a fin de obtener la autorización para implementar la investigación. Luego, se realizó una reunión informativa con los diferentes técnicos involucrados en el estudio a fin de exponer las características metodológicas y formales del trabajo, así como obtener su consentimiento para realizar una reunión con sus respectivos equipos.

La aplicación del LSS con los jugadores se efectuó una reunión grupal con cada serie, de una hora de duración en forma posterior a una sesión de entrenamiento para que contestaran el LSS-1 y LSS-2. Se instruyó el anonimato en la respuesta del cuestionario a fin de evitar sesgos de deseabilidad social, o bien de temor ante un eventual conocimiento de la evaluación individual por parte de los técnicos (situación que fue explicitada a ambas partes a fin de mantener la confidencialidad de la información). Por otra parte, la aplicación del LSS-3 se realizó en una sesión de trabajo individual con cada técnico, de treinta minutos de duración, informándole sobre las características del instrumento y resolver cualquier duda.

Finalmente, la evaluación conductual del liderazgo (liderazgo observado) fue realizada a través del *Coaching Behavior Assessment System* (CBAS) durante seis partidos disputados por cada categoría. Siguiendo la metodología de trabajo propuesta por Sousa et al. (2006), se trabajó recurriendo a la participación de tres jueces, además del investigador, para registrar y evaluar los comportamientos del técnico y realizar, en forma independiente, codificaciones básicas para evaluar la fiabilidad de los registros, encontrándose una muy alta consistencia en el registro de los observadores dado el alto porcentaje de coincidencia apreciado (93%).

Posteriormente, se realizaron sesiones prácticas de registro en partidos de otras categorías (a fin de evitar el conocimiento previo de las características de los técnicos participantes) para, finalmente, y al momento de realizar las evaluaciones mismas, recurrir a dos instancias: el registro en directo de la conducta del técnico y luego la revisión de los vídeos de los partidos analizados, grabaciones que fueron realizadas para aumentar la calidad de los registros. Los datos obtenidos por cada observador fueron analizados y comparados para así llegar al registro final. Finalmente, se realizó una reunión final con técnicos y jugadores, una vez codificados y analizados los datos obtenidos.

Considerando el carácter descriptivo del presente informe se utilizaron, a través del paquete de análisis estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 19.0 para Windows, las siguientes metodologías de análisis de información:

- Escala de Liderazgo Deportivo (LSS): se consideraron los puntajes obtenidos en cada escala de LSS-1 y LSS-2 para determinar el promedio por categoría. Posteriormente, se realizó, por medio de la prueba t-student, un análisis de la diferencia entre las medias de ambas evaluaciones. Finalmente, para contrastar los resultados de la LSS-1 con la LSS-3 se realizó un análisis estadístico de puntuaciones z, considerando que se comparó a un sujeto con un grupo. En este caso, si la puntuación z es mayor a 1,96 es posible plantear la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la percepción de liderazgo de deportistas y técnicos. Para fines descriptivos, además, se consideró en algunos casos puntuales el porcentaje que la media obtenida representa en relación al total de la escala, a fin de entregar una representación global acerca del impacto concreto del resultado en cuestión.

- Registro CBAS: para determinar el liderazgo observado, se realizaron registros simples de la conducta de cada técnico para

luego contar el número total de comportamientos emitidos en los seis partidos revisados y obtener el porcentaje que tiene las respuestas de cada escala frente al total de conductas registradas.

Resultados

En relación al liderazgo percibido, los resultados obtenidos muestran que en todas las categorías estudiadas las conductas de instrucción son aquellas más percibidas por los jugadores en sus técnicos (M=51,98) representando el 79,97% posible en relación al total de la escala. En términos de manejo conductual, se aprecia que, a excepción de la categoría sub 16, existe un predominio del estilo autocrático (M=15,77, que representa el 63,08% posible para la escala frente al 59,84% para la escala de conducta democrática).

Respecto al liderazgo preferido, los resultados obtenidos permiten afirmar que los jugadores de todas las categorías tienden a preferir conductas ligadas al entrenamiento y la instrucción como rasgo central en sus técnicos (M=57,75 que representa el 88,85% posible para el total de la escala). Asimismo, se observa, salvo en el caso de la serie sub 19, una preferencia por las conductas democráticas como estilo de manejo conductual (69% frente al 59,6% de preferencia por las conductas autocráticas).

La tabla 4 presenta las medias descriptivas obtenidas para cada una de las dimensiones de la LSS, tanto para el liderazgo percibido por deportistas y técnicos como para el liderazgo preferido, así como el análisis de significatividad de la diferencia de medias a través de la prueba t de student para la diferencia entre la LSS-1 y LSS-2 y la puntuación z para la significatividad de la diferencia de medias entre la LSS-1 y la LSS-3.

Tabla 4. Diferencia de medias entre liderazgo evaluado por deportistas (LSS-1) y liderazgo preferido (LSS-2), y entre liderazgo evaluado y liderazgo percibido por técnicos (LSS-3)

Categoría	Evaluado (LSS-1)		Preferido (LSS-1)		Diferencia de Medias		Diferencia Evaluado/Percibido	
	Media	D.E.	Media	D.E.	t	Sig.	Puntaje Bruto (LSS-3)	Puntuación z
Sub 15	50,71	7,42	57,13	8,92	-2,701*	0,01	64	7,78**
Sub 16	57,14	2,90	60,50	4,17	-3,105*	0,00	62	1,68
Sub 17	51,52	6,37	57,76	5,99	-2,940*	0,00	60	1,33
Sub 19	48,50	5,13	55,65	7,15	-4,145*	0,00	63	2,83**
Promedio	51,98	-	57,75	-	-	-	62,25	-
Dimensión Apoyo Social								
Sub 15	24,92	5,42	29,83	3,14	-2,701*	0,01	22	-0,54
Sub 16	27,59	3,03	33,23	3,22	-3,105*	0,00	37	3,11**
Sub 17	23,76	5,46	32,82	4,61	-2,940*	0,00	32	2,26**
Sub 19	19,64	4,17	25,59	5,41	-4,145*	0,00	37	4,16**
Promedio	22,03	-	30,37	-	-	-	32	-

Dimensión Feedback Positivo								
Sub 15	10,17	4,11	16,25	4,45	-4,914*	0,00	5	-1,26
Sub 16	19,82	3,03	22,45	1,41	-3,699*	0,00	21	0,39
Sub 17	16,12	3,41	18,24	11,88	-0,706	0,48	25	2,60**
Sub 19	10,00	4,02	18,00	3,52	-6,997*	0,00	17	1,74
Promedio	14,03	-	18,98	-	-	-	17	-
Dimensión Conducta Democrática								
Sub 15	22,21	7,14	33,21	5,05	-6,157*	0,00	21	-0,17
Sub 16	30,95	5,36	33,14	4,68	-1,438	0,15	25	-1,11
Sub 17	22,24	5,44	33,47	5,93	-5,759*	0,00	19	-0,60
Sub 19	19,14	3,69	25,91	5,86	-4,580*	0,00	19	-0,04
Promedio	23,64	-	31,05	-	-	-	21	-
Dimensión Conducta Autocrática								
Sub 15	16,21	3,68	13,58	3,99	2,365*	0,02	8	-2,23**
Sub 16	13,50	2,18	13,77	3,79	-0,893	0,77	16	1,15
Sub 17	14,59	3,55	16,06	4,84	-1,010	0,32	14	-0,17
Sub 19	18,77	2,84	16,18	2,44	-3,382*	0,00	17	-0,62
Promedio	15,77	-	14,90	-	-	-	13,75	-

* $p < .05$

** Puntuación z: existe diferencia estadísticamente significativa si es mayor a 1,96

En relación a la comparación de las percepciones de liderazgo preferido y percibido por los jugadores, las medias obtenidas denotan la preferencia por conductas de instrucción y, principalmente, el deseo de un liderazgo más democrático, centrado en conductas de refuerzo y apoyo social, respecto al actualmente existente. Así también, al momento de realizar la comparación entre el liderazgo percibido y el liderazgo preferido para cada una de las dimensiones de la LSS, el análisis de medias muestra diferencias significativas ($p < .05$) en todas las categorías para cada una de las conductas estudiadas.

En relación a la percepción de los técnicos sobre las conductas que ellos emiten al momento de trabajar con sus equipos, los resultados muestran que casi todos ellos se perciben principalmente como técnicos instructores dado el énfasis dado a las conductas de entrenamiento. La excepción a esta tendencia ocurre en la categoría sub 17 en donde el técnico plantea como característica principal de su trabajo el empleo de conductas reforzantes; no obstante, las conductas de instrucción igualmente presentan una alta frecuencia de percepción en este entrenador.

Así también, los técnicos tienden a percibir principalmente el uso de conductas autocráticas como estrategia de manejo conductual con sus jugadores, a excepción de lo ocurrido con la serie sub 15 en donde el técnico percibe el uso mayoritario de conductas democráticas en el manejo conductual. Asimismo, los técnicos tienden a percibir una alta frecuencia en el número de conductas de apoyo social y entrega de refuerzos. Sin embargo, el técnico de la categoría sub 15 tiende a percibir

un bajo nivel de emisión de este tipo de conductas, revelando cierta homogeneidad en la percepción de los técnicos respecto a las conductas que emiten en el trabajo con sus jugadores.

Al realizar la comparación entre las percepciones de liderazgo de técnicos y jugadores, se observa que ambos actores identifican como las conductas principales en el trabajo aquellas ligadas a entrenamiento e instrucción (aunque los técnicos perciben que son más instructores respecto a la percepción de los jugadores). Asimismo, los jugadores perciben menos conducta de apoyo social y refuerzo que lo percibido por los técnicos. Además, éstos se perciben como más autocráticos que democráticos aunque a menor escala que lo planteado por los jugadores. Así también, respecto al grado de ajuste entre las preferencias de liderazgo de los jugadores y la conducta percibida por los técnicos, se observa un ajuste en la solicitud de conducta de instrucción requerida y la percibida por el técnico.

Los resultados del liderazgo observado, expresados en la tabla 5, muestran que se registró una media de 522 conductas emitidas por los técnicos a lo largo de los seis partidos observados. Dentro de ellas, las de mayor frecuencia son las conductas relacionadas con el juego referidas a Instrucción Técnica General ($M = 95,25$, equivalente al 18,25% respecto al total) y de Organización ($M = 91,5$, equivalente al 17,53% del total de conductas). Las conductas de castigo e ignorar fallos fueron las menos observadas en los partidos analizados.

Tabla 5. Resultados liderazgo observado en técnicos mediante registro CBAS.

		Sub 15	Sub 16	Sub 17	Sub 19	Media
Ante conductas deseables	Refuerzo	25	71	20	17	33,25
	No refuerzo	12	21	31	12	19
	Aliento	30	71	7	35	35,75
Ante errores	Inst. técnica	54	47	120	112	83,25
	Castigo	0	0	1	2	0,75
	Inst. punitiva	137	65	55	87	86
	Ignora fallos	0	34	12	1	11,75
Cond. Inadecuadas	Mantener calma	8	27	11	11	14,25
	Inst. Téc. Gral.	82	86	99	114	95,25
Relacionadas con el juego	Aliento	4	92	4	28	32
	Organización	55	82	118	111	91,5
Irrelevantes al juego	Comunic. Gral.	31	0	29	17	19,25
	Total	438	596	507	547	522

Discusión

Considerando el objetivo general de la presente investigación, cabe señalar, en primer lugar, la existencia de diferencias en la percepción de liderazgo de deportistas y técnicos, evidenciando patrones disímiles de interpretación conductual. Si bien existe similitud en la directriz del liderazgo, en donde se percibe un líder instructor y autocrático, las intensidades de esta tendencias varían entre los deportistas y técnicos de todas las categorías estudiadas, siendo ambas diferencias estadísticamente significativas ($p < .05$).

En términos globales, lo referido a la conducta de instrucción se observa una $M=51,98$ de los jugadores y $M=62,25$ de los técnicos, representando un 79,97% contra un 95,77% del total de ambas escalas, respectivamente; mientras que para la conducta autocrática existe una $M=15,77$ para los jugadores y $M=13,75$ para los técnicos representando un 60% contra un 55% del total de ambas escalas, respectivamente. Ahora bien, en términos específicos, las series sub 15 ($z= 7.78$) y sub 19 ($z= 2.83$) muestran diferencias estadísticamente significativas entre la percepción de técnicos y deportistas para la dimensión de entrenamiento e instrucción ($p < .05$), mientras que la serie sub 15 ($z= 2.23$) muestra diferencias estadísticamente significativas entre la percepción de técnicos y deportistas para la dimensión de conducta autocrática ($p < .05$). Sólo en la dimensión referida a la conducta democrática no se aprecian, en ninguna categoría estudiada, diferencias significativas entre la percepción de liderazgo de técnicos y deportistas.

Además, los técnicos se perciben más orientados al apoyo social ($M=32$), el refuerzo ($M=17$) y menos democráticos ($M=21$) de lo que perciben los deportistas ($M=22,03$, $M=14,03$ y $M=23,64$, respectivamente), apreciándose al menos una serie en donde aparecen diferencias estadísticamente significativas

($p < .05$) para cada dimensión. Es así como las series sub 16 ($z= 3.11$), sub 17 ($z= 2.26$) y sub 19 ($z= 4.16$) presentan diferencias estadísticamente significativas ($p < .05$) para la conducta de apoyo social, mientras que la serie sub 15 ($z= -2.23$) presenta diferencias estadísticamente significativas para la conducta autocrática, lo que corrobora los resultados obtenidos en estudios anteriores respecto a la discrepancia en la interpretación de la conducta del líder (DoYoung y col., 2010; Gutiérrez, Pérez y López, 2011; Mahamud y col., 2005; Torres y col., 2008). A partir de ello la primera hipótesis de trabajo, que enuncia la existencia de discrepancias, en todas las categorías, entre la percepción de deportistas y técnicos en relación al liderazgo ejercido por éstos últimos se ve confirmada dada la diferencia estadísticamente significativas ($p < .05$) en todas las dimensiones de la LSS, a excepción de la conducta democrática, en al menos una de las categorías participantes.

Donde estas diferencias se hacen aún más evidentes es entre el liderazgo preferido y el percibido, reflejando cierta inconformidad entre la situación actual y la situación ideal para los deportistas, lo cual puede afectar el rendimiento grupal al no existir, por parte de éstos, una sensación de cumplimiento de sus necesidades. En términos concretos, los jugadores prefieren conductas ligadas al entrenamiento e instrucción como rasgo central en sus técnicos ($M=57,75$) y conductas democráticas como estilo de manejo conductual ($M=31,05$); sin embargo, perciben estas conductas con menor intensidad de lo que prefieren ($M=51,98$ para las conductas de instrucción; y $M=23,64$ de la conducta democrática que representa el 52,53% del total de la escala frente a la $M=15,77$ percibida para la conducta autocrática que representa 63,08% del total de dicha escala).

Esta preferencia de los deportistas por un manejo democrático por parte de los técnicos se corresponde a los planteamientos de Álvarez, Castillo y Falcó (2010) y Fenoy y Campoy (2012) quienes plantean que el estilo democrático tiende a ser más preferido que el estilo autocrático (62.5% frente a un 37.5%, respectivamente) pero no con los estudios de Leal y col. (2004) y Ruiz (2007), quienes reportan que los técnicos enfatizan las conductas de acercamiento interpersonal con sus dirigidos en judo y fútbol, respectivamente.

A partir de ello, la segunda hipótesis de trabajo, que enuncia la existencia de discrepancias en todas las categorías entre el liderazgo preferido por los deportistas y el liderazgo que perciben en su técnico, se ve comprobada dadas las diferencias estadísticamente significativas para todas las dimensiones entre el liderazgo percibido y el preferido ($p < .05$), considerando excepciones puntuales en el estilo autocrático en las series sub 16 ($t = -0.893$) y sub 17 ($t = -1.010$), estilo democrático en la serie sub 16 ($t = -1.438$), y feedback positivo en la categoría sub 17 ($t = -0.706$), en donde no existen diferencias estadísticamente significativas entre la percepción y la preferencia de dichas variables.

Ahora bien, la conjunción de ambos resultados (percepción y preferencias) permiten suponer la existencia de procesos de adaptación a las características, mensajes, conductas y criterios de éxito de los técnicos para así ajustarse a los requerimientos de trabajo propuestos por éstos. Fenoy y Campoy (2012), ejemplifican este proceso de adaptación sosteniendo, por ejemplo, que si los jugadores prefieren un entrenador directivo ello se debe al seguimiento de un patrón de regulación dependiente, evidenciando cierta vinculación entre el liderazgo existente y las características de los deportistas liderados.

Ello se hace más patente en el caso de las categorías sub 19 (en donde los jugadores, dado el tipo de comunicación predominante en el técnico, terminan validando y prefiriendo el manejo autocrático del grupo) y sub 16 (en donde la tendencia del entrenador a emitir comportamientos de apoyo social y refuerzo hacen que se privilegien este tipo de conductas así como el estilo de manejo conductual, a saber democrático, que las incluye mayormente).

En relación a la tercera hipótesis, según la cual existiría similitud entre el liderazgo que perciben los técnicos y las conductas que emiten en la situación deportiva, ésta se ve comprobada por cuanto se observan comportamientos congruentes con los reportes de técnicos y deportistas: sobre una media total de 522 conductas para los seis partidos observados, se observa un alto énfasis en conductas de instrucción ($M=95,25$) y de organización ($M=91,5$), seguidas por las instrucciones de tipo punitivas ($M=86$) y de instrucción técnica ante errores ($M=83,25$).

De tal forma, puede señalarse que existe una interpretación congruente de las conductas dominantes durante el trabajo de preparación deportiva con el liderazgo percibido. Por

esta razón, nuevamente puede hablarse de un ajuste de roles que evidencia una adaptación de los deportistas a las características del técnico.

Finalmente, la cuarta hipótesis, que plantea como conductas mayormente observadas en los técnicos de todas las categorías, aquellas pertenecientes a la dimensión de entrenamiento e instrucción, se ve comprobada por cuanto los resultados muestran que los técnicos tienden a emitir conductas ligadas, de una forma u otra, a la instrucción y entrenamiento (instrucción, instrucción punitiva, instrucción general o de organización) con un total de 356 conductas sobre una media total de 522 conductas emitidas en los seis partidos observados, abarcando así un 68,19% del total de conductas de los técnicos. Las conductas de entrenamiento e instrucción, que son las conductas mayormente percibidas y a la vez las preferida por los deportistas, tienden a ser emitidas bajo un marco democrático reflejado en las dimensiones de instrucción general ($M=95,25$) y organización ($M=91,5$) por sobre un estilo autocrático (instrucción punitiva, $M=86$), lo que se opone a la percepción de técnicos y deportistas respecto al predominio del liderazgo autocrático como estilo característico de manejo conductual.

Ello se ajusta a lo que Alfermann, Lee y Wuerth (2005), Andrew (2009) y Leo y col. (2013) reportan como liderazgos efectivos, en donde se aportan instrucciones bajo un enfoque democrático. Asimismo, estos resultados corroboran los hallazgos de Álvarez, Castillo y Falcó (2010), y Leo y col. (2013) en el sentido que en el contexto deportivo las conductas correctivas técnicas y tácticas (transaccionales activas) son aquellas mayormente observadas y, además, las que implican una mejor evaluación hacia los técnicos, por cuanto resultan esenciales para el adecuado desarrollo del deportista. Así también, se corresponden con los hallazgos de Barbosa y col. (2014) quienes reportan que los entrenadores transmiten principalmente informaciones técnicas y tácticas a los deportistas. Por último, estos resultados concuerdan con lo reportado por Alves y col. (2013) en el sentido que es en los comportamientos de instrucción y corrección en donde existe congruencia entre la percepción de practicantes, la auto-percepción de instructores de fitness y la conducta observada.

Al respecto, si se considera que la muestra estuvo constituida por jugadores que han optado, en mayor o menor medida, por una carrera ligada al fútbol, se entiende la marcada orientación a la tarea existente. Ello genera, a su vez, que las tendencias a la cercanía interpersonal pasen a un segundo plano si ello resulta necesario para lograr la meta final de ser un jugador profesional. Desde el punto de vista de los entrenadores, esto expresa una tendencia a percibirse como instructores que enfatizan una relación más bien vertical en el trabajo con sus dirigidos, reafirmando los hallazgos de Sousa y col. (2006).

Por otra parte, se observó que la edad de los deportistas no

parece ser una variable muy influyente al momento de fijar los liderazgos percibidos y preferidos debido a la alta homogeneidad existente en los resultados de las diversas series. Asimismo, en relación al tiempo de experiencia de los técnicos se observa como una variable que no incide mayormente en la percepción de liderazgo, aunque podría plantearse que al inicio y final del proceso de formación se presentan manejos más autocráticos debido a la necesidad de incorporarse adecuadamente a un nuevo sistema de trabajo (sub 15) y de prepararse para los requerimientos del fútbol profesional (sub 19).

Ello no coincide con los hallazgos de García y Ruiz (2013) quienes sostienen que los entrenadores más jóvenes y con menos experiencia profesional son más empáticos, amables, responsables y con mayor apertura a la experiencia que los entrenadores de mayor edad y más experiencia profesional, quienes desarrollan habilidades tales como la organización, planificación y gestión las cuales se ligan mayormente a la instrucción. En este caso, al parecer, la necesidad de inserción en nuevos niveles de exigencia (ingreso a exigencias competitivas o al fútbol profesional) se sobrepone a las características individuales del técnico quien parece actuar más en función de los requerimientos de la disciplina.

En síntesis, los resultados indican que el liderazgo percibido por los deportistas de todas las categorías tiende a ser distinto, en casi todas las dimensiones de la LSS, al liderazgo percibido por los técnicos pero tiende a ser congruente con el liderazgo observado; asimismo, en las distintas dimensiones de la LSS, el liderazgo percibido difiere, en casi todas las categorías estudiadas, con el liderazgo preferido. Es decir, los deportistas perciben la conducta de los técnicos de forma diferente a éstos, aunque la percepción de los deportistas concuerda con el liderazgo que los técnicos manifiestan conductualmente. Finalmente, el tipo de liderazgo que perciben los deportistas en sus técnicos es distinto al que preferirían tener por cuanto reciben menos instrucciones, apoyo social, feedback positivo del que desearían. Finalmente, manifiestan inclinación por un estilo de liderazgo más democrático y menos autocrático que el actualmente existente.

Aplicaciones prácticas

Considerando la naturaleza particular del trabajo, las aplicaciones derivadas de los resultados suponen la necesidad de comprender los liderazgos observados en cada categoría para posteriormente realizar labores de intervención que permitan optimizar el nivel de compatibilidad entre técnicos y jugadores. Así, si bien el club presenta una directriz de trabajo común a todos los técnicos y equipos, este estudio revela la singularidad de cada grupo y, por ende, la especificidad de los procesos de intervención a realizar, los cuales deben adaptarse a las necesidades y características de cada actor dentro del proceso (técnico y deportistas).

En relación a la categoría sub 15 se percibe al técnico con una baja orientación a las personas y poco emisor de conductas de apoyo social y refuerzo siendo esa percepción compartida por el técnico, lo que puede ser conceptualizado como un intento por definir y marcar su autoridad ante el grupo dada su menor experiencia de trabajo. En tal sentido, la intervención a realizar pasa por lograr autoridad sin autoritarismo, integrando el feedback positivo como elemento de cercanía con el grupo.

En el caso de la categoría sub 16, destaca el énfasis, de técnico y deportistas, por las conductas de instrucción y una mayor cercanía entre liderazgo percibido y preferido, marcado por conductas de entrenamiento (orientación a la tarea), apoyo social y feedback positivo (orientación a las personas). Esto permite suponer la existencia de un adecuado nivel de compatibilidad psicológica entre ambos actores ya que satisfacen sus necesidades y requerimientos mutuamente implicando, así, mayor compromiso hacia la tarea lo cual, de acuerdo a Alzate y col. (1997), es aquel que más satisfacción genera entre los deportistas. Por ende, la intervención en este grupo se centra en mantener y reforzar las conductas valoradas por el grupo buscando la manera de desarrollar nuevas vías para ejecutarlas conforme a los objetivos perseguidos en la preparación deportiva misma.

Respecto a la categoría sub 17, existe consenso en la percepción del técnico como una figura instructora y orientada hacia la tarea. Sin embargo, este acuerdo en la imagen real no se corresponde con el liderazgo preferido por los jugadores quienes, apreciando las conductas de entrenamiento, expresan una necesidad que trasciende la tarea e incluye la preocupación por apoyo social en temáticas extradeportivas y, con ello, una concepción más democrática del liderazgo, siendo este uno de los puntos donde su entrenador es percibido como más débil, no cubriendo las necesidades de sus deportistas pese a lo que él reporta querer transmitir, representando más una declaración de intenciones que un repertorio conductual afianzado.

Así, podría plantearse que en esta categoría existe una congruencia entre el liderazgo percibido y el liderazgo transmitido pero no así entre ambos y el liderazgo preferido. En este caso, podría esperarse un clima ambivalente marcado por un adecuado ajuste cuando existe focalización en la tarea pero con algunas dificultades cuando se expresen necesidades de los deportistas en torno a requerimientos personales. Por ello, la intervención con el líder requiere el desarrollo de habilidades ligadas al apoyo social y la cercanía con el grupo para generar luego mayor receptividad hacia la tarea.

Finalmente, en la categoría sub 19 existe acuerdo en la visión de un líder centrado en la tarea y que privilegia las conductas autocráticas. El bajo énfasis dado a las conductas de apoyo social y entrega de feedback, en conjunto con la preferencia de los deportistas hacia la tarea, podrían ser explicadas

por la cercanía de los jugadores al fútbol profesional marcado por relaciones más tecnificadas, menos estrechas y más pasajeras entre técnicos y deportistas dada la dinámica propia de este nivel (traspasos, modificaciones del plantel, etc.).

Sin embargo, también podría suponerse una adaptación de los jugadores a las características de su técnico, llevándolos a relegar a un segundo plano las conductas democráticas, así como el bienestar y satisfacción de los jugadores. Es decir, pareciera que los deportistas prefieren menos conductas de cercanía interpersonal y más conductas autocráticas y de instrucción cuando están a las puertas del profesionalismo, para así llegar mejor preparados y capacitados para enfrentar los requerimientos de éste. Por ende, la intervención puede recurrir al desarrollo de conductas de feedback en tanto medio para que los deportistas conozcan las consecuencias de su desempeño y aprecien en qué medida éste se acerca a los requerimientos del fútbol profesional en función de una visión externa, objetiva y autorizada al respecto, tal como es la del técnico. De tal forma, se compatibilizan las dimensiones ligadas a la tarea con las de bienestar usando para ello lo que a los deportistas les resulta más significativo en esta etapa previa al profesionalismo: feedback técnico.

De tal forma, la principal implicancia práctica de intervenciones de este tipo radican en la generación de estrategias de trabajo específicas para cada grupo; esto es, dentro de una misma realidad de club se generan cuatro procesos de intervención con sellos y necesidades propias que permiten, por una parte, ampliar y potenciar el liderazgo de los entrenadores y, por otra, favorecer el bienestar y desarrollo deportivo de sus jugadores por medio de la generación de un clima de mayor compatibilidad con los técnicos.

Conclusiones

Desde el momento en que se considera que la actuación psicopedagógica de los técnicos es una de las variables más influyentes para lograr adherencia y rendimiento deportivo (Alves y col., 2013), estudios como el aquí expuestos resultan relevantes para una cabal comprensión del proceso pedagógico subyacente al entrenamiento, al poner el acento en la interacción técnico-alumno más allá de las cualidades técnicas de uno y de otro.

Es un hecho que el rendimiento deportivo no depende sólo del deportista sino que el técnico, en tanto experto den-

tro del proceso de enseñanza-aprendizaje, debe poseer conocimientos y herramientas para optimizar sus intervenciones. En este contexto, el presente estudio supone un aporte para los técnicos evaluados principalmente porque analizó las percepciones del universo de deportistas que están bajo su control.

Respecto a las limitaciones del presente estudio, lo reducido de la muestra de trabajo dificulta el análisis y generalización de resultados aunque da cuenta de un caso real que atañe al total de miembros de una organización. En tal sentido, resulta de interés realizar estudios con mayor número de participantes y con diseños longitudinales que permitan analizar la evolución de los hallazgos en el tiempo y controlar mayor número de variables (experticia de jugadores y técnicos, por ejemplo). Pese a ello, y más allá de un tamaño muestral que puede ser considerado bajo, en el contexto del club donde se realizó la investigación resulta evidente que la información aportada permite un conocimiento más acabado de los técnicos respecto a los grupos que dirigen. Ello les permitirá prever, en cierto modo, el actuar de sus dirigidos y orientar, intervención mediante, su metodología y estrategia de abordaje de manera acorde a estas expectativas para así facilitar el logro del rendimiento deportivo.

Pero los efectos positivos de una intervención de este tipo no sólo implican un incremento del rendimiento competitivo, sino una importante fuente de desarrollo personal por cuanto un liderazgo adaptado al grupo, congruente entre lo percibido y lo emitido, y que incorpore y satisfaga las necesidades de los jugadores repercutirá en una vivencia placentera de la actividad. Es por esto que en este trabajo se apunta a la figura de los técnicos en tanto agentes de promoción del bienestar y el rendimiento a través de la creación de ambientes de trabajo saludables que faciliten el logro de sus objetivos así como la transferencia de lo aprendido a otros ámbitos de funcionamiento.

De tal manera, se podrían generar intervenciones que, por una parte, promuevan el bienestar de las personas y, por otra, los intereses de las disciplinas, técnicos y deportistas en el sentido de lograr el máximo rendimiento posible. Quizás trazar un puente entre ambos intereses sea una de las tareas pendientes de la psicología del deporte y este estudio pretende ser un aporte al proporcionar información a los técnicos sobre cómo promover el bienestar en sus deportistas y generar un impacto positivo en su desempeño bajo un clima social armónico y beneficioso para todos.

Referencias Bibliográficas

1. Alfermann, D., Lee, M. y Wuerth, S. (2005). Perceived leadership behavior and motivational climate as antecedents of adolescent athletes' skill development. *Athletic Insight: the Online Journal of Sport Psychology*, 7(2).
2. Álvarez, O., Castillo, I. y Falcó, C. (2010). Estilo de liderazgo en la selección española de taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 219-230.
3. Álvarez, O., Estevan, I., Falco, C. y Castillo, I. (2013). Efectos del apoyo a la autonomía del entrenador en taekwondistas españoles de élite. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 8(1), 54-65.
4. Alves, S., Costa, V., Castañer, M., Fernandes, J. y Anguera, M. (2013). La conducta de los instructores de Fitness: triangulación entre la per-

- cepción de los practicantes, auto-percepción de los instructores y conducta observada. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 321-329.
5. Alzate, R., Lázaro, M., Ramírez, A. y Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 6(2), 7-25.
 6. Andrew, D. (2009). The impact of leadership behavior on satisfaction of college tennis players: a test of the leadership behavior congruency hypothesis of the multidimensional model of leadership. *Journal of Sport Behavior*, 32, 261-277.
 7. Beauchamp, M., Welch, A. y Hulley, A. (2007). Transformational and transactional leadership and exercise-related self-efficacy: An exploratory study. *Journal of Health Psychology*, 12, 83-88.
 8. Balaguer, I., Castillo, I., Duda, L., Quedsted, E. y Morales, V. (2011). Predictores socio-contextuales y motivacionales de la intención de continuar participando: Un análisis desde la SDT en danza. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 25(7), 305-319.
 9. Barbosa, A., Dias, C., Corte, N., Fonseca, A. (2014). O conhecimento e ações do treinador em situações de competição: o estudo da percepção dos treinadores da superliga brasileira de voleibol. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 9(2), 423-457.
 10. Brandão, M. y Carchan, D. (2010). Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. *Motricidade*, 6(1), 53-69.
 11. Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
 12. Craciun, M. y Lenuta, C. (2009). The relationship between perceived coach leadership behaviours and team cohesion among romanian athletes. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 4(2), 217-232.
 13. Crespo, M. (2004). *Deportes de equipo: liderazgo*. <<http://www.miguel-crespo.net/articulos/Crespo.%20Liderazgo%20deportes%20equipo%20master%20Alto%20Rend.%20Universitat%20Valencia%202004.pdf>> [consulta: 15/04/ 2010].
 14. Crespo, M., Balaguer, I. y Atienza F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo para el deporte de Chelladurai y Saleh en la versión entrenadores. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-28.
 15. Cumming, S., Smoll, F., Smith, R. y Grossbard, J. (2007). Is winning everything? The relative contributions of motivational climate and won-lost percentage in youth sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19, 322-336.
 16. DoYoung, P., Hyungil, K., Teck, K. y CheeKeng, W. (2010). Perceived coaching leadership of youth athletes in Singapore. *Journal of Sport Behavior*, 33(1), 25-41.
 17. Fenoy, J. y Campoy, L. (2012). Rendimiento deportivo, estilo de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 137-142.
 18. Feu, S., Ibáñez, S., 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.
 19. Feu, S., Ibáñez, S. y Gozalo, M. (2007). Propiedades psicométricas de los cuestionarios EDD y EPD para evaluar el estilo de planificación y decisión de los entrenadores. *Revista de Psicología del Deporte*, 16(2), 185-199.
 20. García, A. y Ruiz, R. (2013). Diferencias de personalidad en entrenadores desde el modelo de Costa y McCrae. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 53-62.
 21. Gutiérrez, M., Pérez, L. y López, E. (2011). Clima Motivacional en Educación Física: Concordancia entre las Percepciones de los alumnos y las de sus profesores. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), 321-335.
 22. Jiménez, S. y Lorenzo, A. (2010). El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 9-21.
 23. Leal, J., Da Cunha, R., Evangelho, J. (2004). A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores de futebol e futsal. *EFDDeportes.com, Revista Digital*, 76. <<http://www.ef-deportes.com/efd76/lider.htm>> [consulta: 21/04/2010].
 24. Leo, F., Sánchez, P., Sanchez, D., Amado, D. y García, T. (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.
 25. Lourenço, F., Richheimer, P., Sequeira, M., Arsénio, H. y Fernandes, J. (2014). O comportamento de instrução dos treinadores de jovens de futebol em competição. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 9(2), 495-518.
 26. Mahamud, J., Tuero, C., Márquez, S. (2005). Características psicológicas relacionadas con el rendimiento: comparación entre los requerimientos de los entrenadores y la percepción de los deportistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 14(2), 237-251.
 27. Pihu, M., Hein, V., Koka, A. y Hagger, M. S. (2008). How Students' Perceptions of teachers' autonomy-supportive behaviours affect physical activity behaviour: an application of the Trans-Contextual Model. *European Journal of Sport Science*, 8(4), 193-204.
 28. Riemer, A. y Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.
 29. Rosado, A., Palma, N., Mesquita, I. y Moreno, M. (2007). Percepción de los jugadores de fútbol, de distinto nivel, sobre sus entrenadores. *Revista de Psicología del Deporte*, 16(2), 151-165.
 30. Ruiz, R. (2006). Diferencias de liderazgo en entrenadores de judo a nivel competitivo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6(2), 21-38.
 31. Ruiz, R. (2007). Características de liderazgo en el deporte del judo. *Revista de Psicología del Deporte*, 16(1), 9-24.
 32. Smith, R., Smoll, F. y Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.
 33. Sousa, C., Cruz, J., Torregrosa, M., Vilches, D. y Viladrich, C. (2006). Evaluación conductual y programa de asesoramiento personalizado a entrenadores (PAPE) de deportistas jóvenes. *Revista de Psicología del Deporte*, 15(2), 263-278.
 34. Sousa, C., Smith, R. y Cruz, J. (2008). An individualized behavioral goal-setting program for coaches: Impact on observed, athlete-perceived, and coach-perceived behaviors. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 2, 258-277.
 35. Torres, E., García-Mas, A., Palmer, A. y Cruz, J. (2008). El comportamiento observado del árbitro de voleibol y su percepción por parte de las jugadoras: una adaptación preliminar del CBAS. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 8(2), 5-18.

