

Original

LIDERAZGO EN UNA MODALIDAD DEPORTIVA DE COMBATE

LEADERSHIP IN A COMBAT SPORT DISCIPLINE

Salinero Martín, J. J.¹

¹Instituto de Ciencias del Deporte, Universidad Camilo José Cela

Correspondence to:

Juan José Salinero Martín

Instituto de Ciencias del Deporte, Universidad Camilo José Cela

C/ Castillo de Alarcón 49, Urb. Villafranca del Castillo, 28692 Madrid

Tlf. 918 153 131 (Ext. 1627)

E-mail: jjsalinero@ucjc.edu

Salinero Martín, J. J. (2012). Leadership in a combat sport discipline. *AGON International Journal of Sport Sciences*, 2(1), 47-56.

Received: 22-02-2012

Accepted: 13-03-2012

RESUMEN

El liderazgo deportivo es una temática ampliamente estudiada en los últimos años. Este aspecto cobra especial relevancia en el caso de los deportes de combate, donde la relación entrenador-deportista es muy estrecha. Por lo tanto, el objeto de estudio del presente trabajo es analizar y describir el estilo de liderazgo que se desarrolla entre los entrenadores de karate de élite en España y sus deportistas. Tomaron parte en el estudio 17 entrenadores y 67 deportistas pertenecientes a 15 clubes deportivos. Los entrenadores presentan un estilo de liderazgo que coincide con las preferencias de los deportistas. Además, se presenta un estilo de liderazgo similar entre los entrenadores, lo que hace pensar en la existencia de un perfil tipo para esta modalidad deportiva.

Palabras clave: liderazgo, entrenador, deportista, karate.

ABSTRACT

Sports leadership is a topic which has been widely studied in the last few years. It is an aspect which is especially important in the case of combat sports, where the relationship between the coach and the athlete is very close. Therefore the purpose of the present paper is to describe and analyze the prevalent style of leadership among elite karate coaches and their athletes in Spain. 17 coaches and 67 athletes belonging to 15 sports clubs took part in the study. The coaches revealed a style of leadership which coincides with the preferences of their athletes. The style of leadership was also similar among the coaches, which points to the existence of a profile type for this sports modality.

Keywords: leadership, coach, athlete, karate.

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más ampliamente estudiado en lo que concierne al entrenador, es el tema del liderazgo. Sólo hasta 1996 se publicaron en torno a 7000 estudios sobre liderazgo (Lorenzo, 1997).

Si el deporte es un aspecto más de nuestra realidad socio-económica, los equipos o clubes deportivos pueden compararse a otros tipos de organización debido a sus características de funcionamiento, su estructura, sus normas, reglamentos, etc. Si el equipo funciona como una empresa, el entrenador, como responsable último de ese equipo, puede considerarse el gerente del mismo, y los deportistas, por tanto, como los trabajadores de esa organización. Por consiguiente, la función del entrenador es la de un líder que dirige los destinos de su equipo hacia los objetivos marcados por la organización (Crespo & Balaguer, 1994).

Heifetz y Laurie (1997), en el marco empresarial, afirma que un líder es responsable de la dirección, protección, orientación, gestión de conflictos y el establecimiento de normas. Y esto no debe hacerse de forma estricta y rutinaria, sino adaptativo al contexto y a los deportistas en nuestro caso.

En esta línea, Chelladurai (Chelladurai, 1990; Chelladurai & Saleh, 1980) creó el modelo multidimensional del liderazgo específico para el deporte. Este modelo coincide con Heifetz y Laurie al concebir el liderazgo como un proceso interaccional y adaptativo. En este proceso, la efectividad del líder está influida por las características situacionales, las características de los deportistas y las características del propio entrenador.

Lorenzo (1997) argumenta las siguientes razones para elegir el modelo multidimensional de liderazgo de Chelladurai:

- El modelo de Chelladurai ha sido construido específicamente para el ámbito deportivo y no simplemente adaptado desde otros ámbitos.
- Ha sido verificado en varias partes del mismo y su efectividad ha sido demostrada en la investigación del liderazgo en el deporte.
- Este modelo se ha revelado de utilidad, porque asume que las conductas efectivas del líder pueden variar en función de los deportistas, del contexto en que practican su deporte, del estilo personal del líder y de las expectativas individuales o grupales.



Figura 1. Modelo multidimensional de liderazgo deportivo (Chelladurai, 1990)

Los enfoques de investigación utilizados en el liderazgo han evolucionado con el paso de los años:

- Rasgo (Penman, Hastad y Cords, 1974; Hendry, 1969; Lenk, 1977; Pratt y Eintzen, 1989; citados por J. Lorenzo, 1997). Estos estudios produjeron resultados contradictorios, lo que llevó a pensar que debía existir algo más allá de los rasgos para explicar el éxito. Stodgill (1948; citado por J. Lorenzo, 1997) analizó más de 100 estudios y desestimó la existencia de rasgos consistentes.
- Conductual (Tharp y Gallimore, 1976; Smoll y Smith, 1984; citados por J. Lorenzo, 1997). Cualquiera puede aprender a ser un líder con éxito. Para ello, intentan descubrir las conductas efectivas de los líderes, para enseñarlas.
- Interaccionista. Por lo que el liderazgo está en función de la interacción rasgo – conducta, y no estos factores de forma aislada.
- Multidimensional (Chelladurai). Es interaccionista, pero abarca más dimensiones (Figura 1).

Los *antecedentes de la conducta del líder* son como propone Chelladurai, las características de la situación, las características de los deportistas y las características del propio líder-entrenador.

Dentro de las *características de la situación* se incluyen la modalidad deportiva, si es un deporte individual o colectivo, las características del grupo o el nivel deportivo. Así, se observan diferencias entre deportes individuales y colectivos. Los deportistas de equipo puntúan más alto en sus preferencias en entrenamiento e instrucción y en el factor refuerzo y los deportistas de equipos individuales en comportamiento democrático y apoyo social (Chelladurai & Saleh, 1978; Terry, 1984; Terry & Howe, 1984). No obstante, en dos estudios (Bennet & Maneval, 1998; Dwyer & Fischer, 1988) en entrenadores de béisbol el primero y de lucha el segundo, se mostraron las mismas características de liderazgo percibido por los propios entrenadores en ambos deportes.

Igualmente, se establecen diferencias entre deportes abiertos y cerrados, dándose valores más

elevados en las preferencias en el factor entrenamiento e instrucción en deportes cerrados que en deportes abiertos (Chelladurai & Saleh, 1978). En cuanto al nivel deportivo, Serpa, Pataco y Santos encontraron diferencias significativas en función del nivel deportivo en selecciones nacionales de balonmano (Serpa, Pataco, & Santos, 1991). También se han mostrado efectos diferenciadores entre equipos masculinos y femeninos. Los entrenadores de equipos masculinos presentaban mayor puntuación en el factor refuerzo que los entrenadores de equipos femeninos (Mondello & Janelle, 2001).

Además, hay otros detalles de la situación como el tiempo disponible para decidir, la tradición e historia del grupo, si se requiere o no calidad, si el entrenador dispone o no de información relevante, la complejidad del problema, el poder del entrenador, la integración del grupo, el tamaño del grupo y el número de ayudantes que tiene el entrenador, aspectos socioculturales, la estructura de la organización y el equipo, el tipo de metas, las reglas, normas, etc. (Erle, 1981, citado por Crespo & Balaguer, 1994).

En cuanto a los aspectos socioculturales, Kent y Sullivan (2003) estudiaron a 212 entrenadores de EEUU y Canadá y aparecieron diferencias significativas entre los estilos de liderazgo de los entrenadores de ambas nacionalidades.

Dentro de las *características del entrenador*, hay aspectos como la experiencia, sus resultados, la edad a la que empezó a entrenar, su nivel cultural o su dedicación, que determinan las conductas de liderazgo (Crespo, Balaguer, & Atienza, 1994). También aparecen diferencias en el liderazgo entre diferentes niveles de entrenadores (Jambor & Zhang, 1997). Conviene tener en cuenta las características del entrenador porque influyen favorable o desfavorablemente en el deportista o el equipo de dos formas:

- La personalidad del entrenador afecta a la filosofía del deporte y se refleja en la conducta deportiva de los atletas.
- La personalidad del entrenador puede influir profundamente a los deportistas con quienes

trabaja, sobre todo en los más jóvenes quienes al poseer una menor madurez, tienen una personalidad menos estructurada y, en consecuencia, son más modelables (Lorenzo, 1997).

Como dijo el entrenador de natación James Counsilman (Lorenzo, 1997), "lo sepamos o no, los entrenadores a veces servimos de modelo de comportamiento para los deportistas. En el análisis final, somos todos juzgados por nuestras acciones, aunque al principio nos juzguen por nuestras palabras". Por tanto va a ser el comportamiento real del entrenador el que influya en el deportista, y no lo que pueda expresar de palabra o como él piense que actúa (su percepción del liderazgo por ejemplo). El entrenador es un agente potente para suministrar un refuerzo social a los deportistas de todas las edades (Roberts, Spink, & Pemberton, 1999).

Existen diferencias en el comportamiento entre entrenadores de ambos géneros, por lo que este es un aspecto que también debería ser considerado (Millard, 1996), pero en el estilo de liderazgo en concreto, Kent y Sullivan (2003) no encontraron diferencias significativas entre los dos géneros.

En cuanto a las *características de los deportistas*, factores como la edad o el sexo van a determinar las preferencias sobre determinados tipos de liderazgo. Los hombres prefieren un liderazgo más autocrático (Chelladurai & Saleh, 1978; Terry, 1984) que las mujeres, y más apoyo social (Chelladurai & Saleh, 1978).

Gardner et al. (1996) también encontraron diferencias en el liderazgo preferido por hombres y mujeres. No obstante otros estudios no han encontrado diferencias entre género (Terry & Howe, 1984).

También se encontraron diferencias en el liderazgo preferido en función del nivel deportivo de los deportistas (Riemer & Toon, 2001).

En cuanto a la edad, Terry y Howe no encontraron diferencias en las preferencias de liderazgo en función de este aspecto (Terry, 1984; Terry & Howe, 1984). Por el contrario, existen otros estudios que sí han mostrado diferencias significativas según la

edad de los deportistas (Chelladurai & Carron, 1983; Wuerth, Saborowski, & Alferman, 1999).

La *conducta del líder*, como veíamos en la Figura 1, está determinada por la conducta requerida y la conducta preferida por los deportistas. La conducta real que muestra el líder es difícil de precisar. En el cuestionario de liderazgo para el entrenador, éste señala como percibe que actúa, pero esta percepción puede no ajustarse a la realidad. Igualmente, el cuestionario de percepción de liderazgo para el deportista refleja su percepción de cómo es la conducta del líder, pero tampoco podemos afirmar que ésta es la conducta real, y seguramente será diferente de ambas percepciones.

Las *consecuencias del liderazgo* son el rendimiento y la satisfacción de los deportistas. La medición del rendimiento es algo muy difícil y problemático en muchos deportes, por ejemplo en el karate, donde el resultado final de una competición depende en gran medida del oponente. No se puede medir el rendimiento en términos de tiempo o kilogramos levantados como en otros deportes individuales.

Este modelo ha provisto de un marco para el estudio del liderazgo en el deporte. Weiss and Friedrichs (1986; citados por Zhang, Jensen, & Mann, 1997) revisaron la literatura y afirmaron que es el único modelo de liderazgo que parte del deporte en su formulación.

Podemos concluir, por tanto, que el liderazgo efectivo en el deporte depende de las cualidades del líder, del estilo de liderazgo, de los factores situacionales y de las características de los participantes (Weinberg & Gould, 1996).

MATERIAL Y MÉTODOS

Muestra

Entrenadores. La muestra ha quedado formada por 17 entrenadores de los 15 clubes de mayores éxitos deportivos de España (seleccionados aquellos que tenían en sus filas algún medallista a nivel internacional). Todos ellos son hombres. Su edad media es de 44 años (dt=6.5).

Deportistas. Han participado en el estudio 67 deportistas, 43 hombres y 24 mujeres, pertenecientes a los 15 clubes elegidos. Se estableció el requisito de pertenecer a la categoría senior o junior y participar en el campeonato de España. La edad media de los deportistas que han colaborado es de 22.15 años (dt= 4.05).

Instrumento

La escala de liderazgo en los deportes (LSS) se creó para medir las conductas de liderazgo, incluyendo las preferencias de los deportistas por conductas específicas, sus percepciones de las conductas de sus entrenadores (cuestionarios para el deportista), y las percepciones que los entrenadores tenían de sus propias conductas (cuestionario para el entrenador).

El cuestionario para los deportistas consta de 52 ítems (26 acerca de las preferencias sobre el comportamiento del entrenador y 26 acerca de la percepción del comportamiento del entrenador). En cada uno de ellos el deportista tiene que contestar en una escala tipo Likert, en la que el 1 equivale a *Siempre*, el 2 *A menudo*, el 3 a *Ocasionalmente*, el 4 a *Raramente* y el 5 a *Nunca*.

El cuestionario para el entrenador, en el que informa acerca de su propio comportamiento, está formado por 26 ítems con una escala Likert idéntica a la anterior.

En la presente investigación se administraron tanto los cuestionarios del deportista como el cuestionario del entrenador.

Análisis estadístico

Se calcularon estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de las 6 subescalas que conforman el LSS. Se calcularon contrastes de medias paramétricos previa comprobación de la normalidad de las variables con la prueba k-s de una muestra. Se empleó prueba t para muestras relacionadas para el contraste en preferencias y percepción de los deportistas y prueba t para muestras independientes para comparar los resultados de entrenadores y deportistas.

RESULTADOS

Liderazgo percibido – deseado por el deportista

En la Figura 2 se compara el liderazgo percibido y deseado por los deportistas.

Las diferencias entre el liderazgo percibido por los deportistas y el deseado son mínimas. Tan solo en el factor refuerzo se intuye una ligera diferencia (t= -1.99; sig. 0.051), y en permeabilidad a la opinión aparecen diferencias significativas (t= -3.54; sig. 0.001).

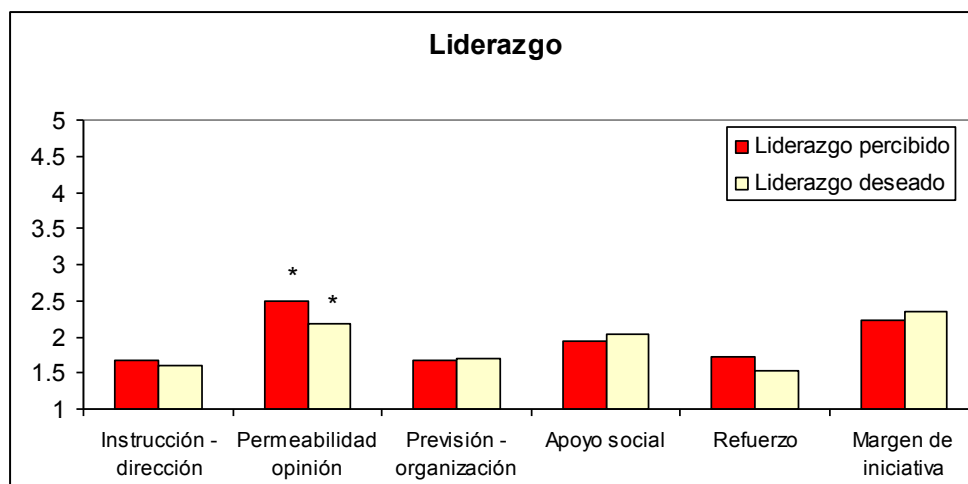


Figura 2. Liderazgo percibido y preferido por el deportista

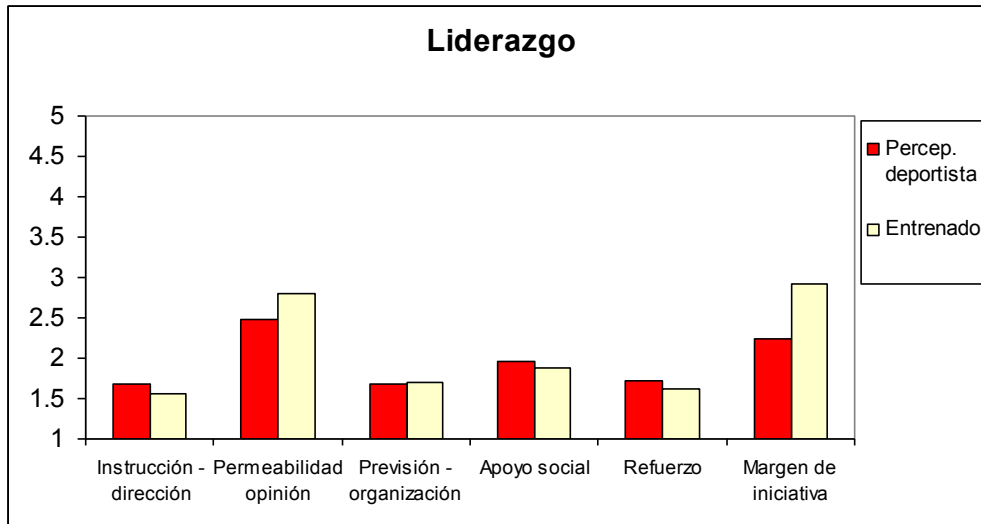


Fig. 3. Liderazgo percibido por el deportista y por el entrenador

Liderazgo percibido por entrenador y deportista

En la Figura 3 se compara la percepción del liderazgo del deportista y del entrenador.

Si analizamos la percepción del liderazgo del entrenador por parte del deportista junto con la autopercepción del entrenador, vemos que existen sensibles diferencias en el factor permeabilidad a la opinión y margen de iniciativa, los dos factores relacionados con el grado de apertura hacia la colaboración del deportista en el entrenamiento. El entrenador se percibe como más autocrático que lo que lo hace el propio deportista.

DISCUSIÓN

Los entrenadores de estos microsistemas deportivos de élite cumplen las expectativas de sus deportistas, pues tan solo en el factor refuerzo, aparecen diferencias significativas entre el liderazgo preferido por los deportistas y el liderazgo que dicen recibir.

Para conocer cómo es el liderazgo de estos entrenadores, debemos analizar la respuesta de deportistas y entrenadores. El entrenador se percibe así mismo como más autocrático que lo que lo hace

el deportista. De todas formas, viendo estos datos podemos señalar que estos entrenadores aceptan un cierto margen de iniciativa y permeabilidad a la opinión por parte de sus deportistas (valores intermedios, *ocasionalmente*). Esto es importante, pues este es un factor que afecta en gran medida al deportista. Un entrenador autoritario consigue que su equipo sea disciplinado y tendrá equipos bien organizados. Pero los deportistas sensibles pueden tener problemas y aparecer conflictos cuando los resultados no acompañan. Sin embargo, un entrenador más democrático provoca que los deportistas se sientan tranquilos y se diviertan y crea una buena cohesión de grupo (Lorenzo, 1997). Además, el comportamiento autocrático se asocia con un mayor abandono deportivo, mientras que el comportamiento democrático lo reduce (Harris, 2005).

El apoyo social muestra valores en torno a 2 (*a menudo*), lo cual es importante, pues la capacidad del entrenador de dar apoyo social facilita el rendimiento deportivo (Philippe & Seiler, 2006). Además, de acuerdo con Bloom (1997; citado por Jones, Armour, & Potrac, 2003) es necesario un balance entre instrucción técnica y apoyo social.

Al contrastar estos resultados con deportistas de menor nivel (Salinero, 2004), no se han mostrado diferencias entre las preferencias de liderazgo (Figura 4). Riemer et al. (2001), afirman que varían en función del nivel deportivo, pero al menos en este caso no ha sido así, pues las preferencias de unos y otros grupos de deportistas acerca del liderazgo de sus entrenadores ha sido prácticamente el mismo, por lo que podríamos sugerir que este

deporte conlleva arraigadas unas peculiaridades propias, que lo hace más independiente de la situación del club sobre el liderazgo que esperan de sus entrenadores, y es que en el karate los entrenadores no son vistos como tal, sino que suelen recibir los apelativos de profesores o maestros, por lo que en este aspecto el karate puede distinguirse de los deportes *convencionales*.

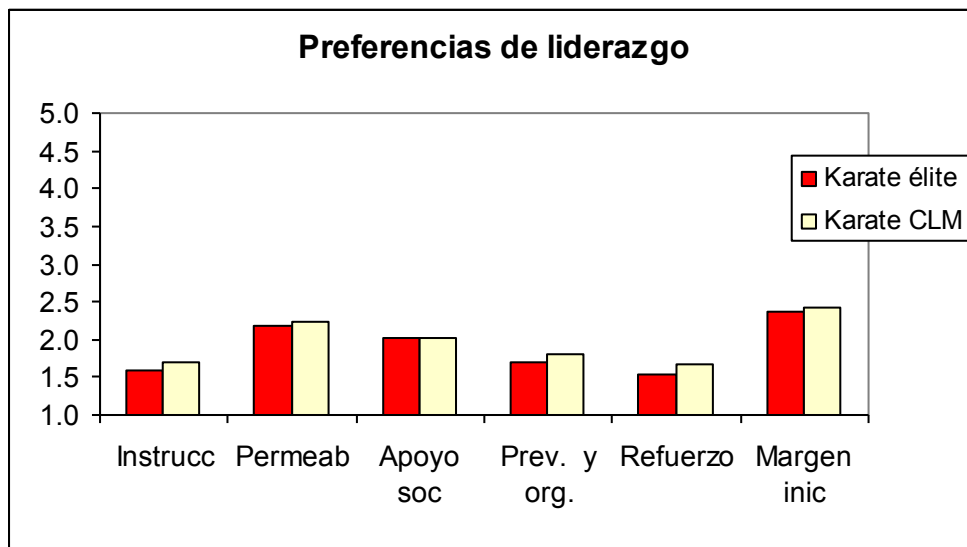


Figura 4. Liderazgo percibido por los deportistas de los microsistemas de élite y los deportistas de los clubes de Castilla-La Mancha (Salinero, 2004)

Esta idea se refuerza al contrastar el liderazgo obtenido en los clubes de élite de España con los grupos de entrenadores establecidos en el estudio con karatecas en Castilla-La Mancha (Salinero, 2004), donde podemos distinguir Alto nivel regional (ANR), Bajo nivel regional (BNR) y clubes no competitivos (NCR). Como vemos en la figura 5, las conductas de liderazgo de todos los grupos son prácticamente

idénticas, no existiendo diferencias significativas en ningún factor, por lo que las diferencias encontradas entre entrenadores de diferente nivel en otros estudios (Jambor & Zhang, 1997) no se han repetido aquí. Es más, el perfil de los diferentes grupos es tan parecido, que podría fortalecer la idea de un *perfil tipo* de este deporte.

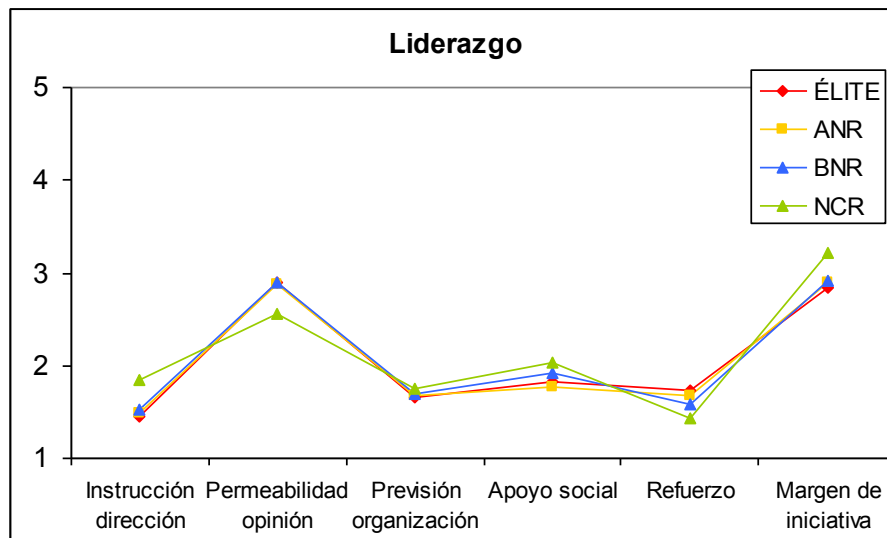


Fig. 5. Perfil de liderazgo obtenido en los cuatro grupos de clubes

CONCLUSIONES

El liderazgo en la modalidad de karate presenta un perfil tipo que coincide según los niveles de competición tanto a nivel de preferencias de los deportistas como de percepción de los propios entrenadores. Además, este liderazgo percibido está acorde con las preferencias de los deportistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bennet, G., & Maneval, M. (1998). Leadership styles of elite Dixie Youth baseball coaches. *Perceptual and motor skills*, 87(1), 387-395.
2. Crespo, M., & Balaguer, I. (1994). Las relaciones entre el deportista y el entrenador. In I. Balaguer (Ed.), *Entrenamiento psicológico en el deporte*. Valencia: Albatros Educación.
3. Crespo, M., Balaguer, I., & Atienza, F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo en el deporte de Chelladurai y Saleh en la versión entrenadores. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-23.
4. Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328-354.

5. Chelladurai, P., & Carron, A. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 371-380.
6. Chelladurai, P., & Saleh, S. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3(2), 85-92.
7. Chelladurai, P., & Saleh, S. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.
8. Dwyer, J., & Fischer, D. (1988). Leadership styles of wrestling coaches. *Perceptual and Motor Skills*, 67(3), 706.
9. Gardner, D., Light Shields, D., Light Bredemeier, B., & Bostrom, A. (1996). The relationship between perceived coaching behaviors and team cohesion among baseball and softball players. *Sport Psychologist*, 10(4), 367-381.
10. Harris, B. (2005). *Coach and athlete burnout: the role of coaches' decision - making style*. Unpublished Master of Science in Sport and Exercise Psychology, West Virginia, Morgantown.

11. Heifetz, R., & Laurie, D. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.
12. Jambor, E., & Zhang, J. (1997). Investigating leadership, gender, and coaching level using the Revised Leadership for Sport Scale. *Journal of Sport Behavior*, 20(3), 313-321.
13. Jones, R. L., Armour, K. M., & Potrac, P. (2003). Constructing expert knowledge: a case study of a top-level professional soccer coach. *Sport, Education and Society*, 8(2), 213-229.
14. Kent, A., & Sullivan, P. (2003). Comparisons of job attitudes among United States and Canadian intercollegiate coaches. *Journal of the International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport and Dance*, 39(3), 34-37.
15. Lorenzo, J. (1997). *Psicología del Deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva.
16. Millard, L. (1996). Differences in coaching behaviors of male and female high school soccer coaches. *Journal of Sport Behavior*, 19(1), 19-31.
17. Mondello, M., & Janelle, C. (2001). A comparison of leadership styles of head coaches and assistant coaches at a successful division I athletic program. *International Sports Journal*, 5(2), 40-49.
18. Philippe, R. A., & Seiler, R. (2006). Closeness, co-orientation and complementarity in coach-athlete relationships: what male swimmers say about their male coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(2), 159-171.
19. Riemer, H. A., & Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: examination of congruence, gender and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72(3), 243-256.
20. Roberts, G., Spink, K., & Pemberton, C. (1999). *Learning experiences in sport psychology*. Champaign: Human Kinetics.
21. Salinero, J. J. (2004). Enclaves deportivos de éxito. Clubes de karate de Castilla-La Mancha, *Trabajo para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados: UCLM. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*.
22. Serpa, S., Pataco, V., & Santos, F. (1991). Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, 22(1), 78-89.
23. Terry, P. (1984). The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade '83. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9(4), 201-208.
24. Terry, P., & Howe, B. (1984). Coaching preferences of athletes. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9(4), 188-193.
25. Weinberg, R., & Gould, R. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.
26. Wuerth, S., Saborowski, C., & Alferman, D. (1999). Trainingsklima und fuehrungsverhalten aus der sicht jugendlicher athleten und deren trainer (Motivational climate and leadership behavior as perceived by young athletes and their coaches). *Psychologie und Sport*, 6(4), 146-157.
27. Zhang, J., Jensen, B., & Mann, B. (1997). Modification and revision of the Leadership Scale for Sport. *Journal of Sport Behavior*, 20(1), 105-122.