

2.1 Liderazgo I

Beatriz Galilea
Psicóloga FcBarcelona

2.1. Introducción

El entrenador es el profesional más cercano al deportista a lo largo de toda su carrera, y esto le coloca en una situación privilegiada para que, a través de una buena interacción e intervención, pueda inculcar unos conocimientos de hábitos saludables integrales, que ayuden a mejorar el bienestar del deportista y, por ende, mejore su rendimiento. Es en esta intervención en la que se propone una estrecha colaboración profesional entre el psicólogo y el entrenador. Desde la psicología se han estudiado las habilidades que debe tener un entrenador, tanto en la relación que debe establecer con el deportista o con los grupos deportivos, como la manera de mejorarlas para construir y mantener un nivel de excelencia a lo largo de un periodo de tiempo.

J. Wooden, gran entrenador de la National Collegiate Athletic Association (NCAA) dejó espléndidas reflexiones y enseñanzas para buscar la excelencia del rendimiento deportivo. Una de sus grandes aportaciones fue la **pirámide del éxito**, que ha sido muy utilizada en muchos otros sectores, más allá del deportivo, y que consideramos interesante como punto de partida para introducir el tema central de esta Unidad, el liderazgo.

Figura 1: Pilares del éxito



Fuente: <https://entrenadordebasquet.com/john-wooden/> Elaboración propia en base a:

Las Bases

Laboriosidad: No hay otro camino para el éxito que el que se construye con el esfuerzo diario. sólo perdura aquello que se ha conseguido con el largo esfuerzo del trabajo constante.

Entusiasmo: Wooden creía en tándem esencial que éste formaba con la laboriosidad. Si no hay premio sin trabajo, tampoco puede haber trabajo sin antes la existencia de entusiasmo por lo que se hace. El corazón y la mente deben impulsar nuestras acciones.

Amistad: Para alcanzar el éxito, siempre debe prevalecer un sentimiento amistad. Un sentimiento más poderoso que cualquier otro, que refuerza los vínculos de unión del grupo, da sentido al esfuerzo colectivo e impulsa el entusiasmo por el trabajo.

Lealtad: Sólo se puede entregar uno y trabajar firmemente en cuestiones en las que se es completamente leal. Si no se es leal no se podrá alcanzar la habilidad necesaria para el éxito, porque tampoco se confiará en él. Al igual que hay que ser leal con uno mismo, el autor habla de la lealtad con los demás para conseguir el objetivo común.

Cooperación: Nuestro trabajo y forma de ser debe ser un estímulo para los compañeros. A estos se les debe ayudar para conseguir entre todos el mayor vínculo de unión. De igual modo, Wooden habla del respeto y entendimiento del rival. (Wooden y Carty, 2006, pp. 3-9).

El tronco central de la Pirámide corresponde a:

Iniciativa: se debe evitar la espera para que lleguen las cosas, hay que anticiparse e ir por ellas. Es decir, la iniciativa nace de uno, partiendo desde un inicio, en el cual el coraje de tomar decisiones y tomar acciones es fundamental. Dejar de actuar por miedo al fracaso. es una acción que se debe evitar permanentemente. Para acercarse al triunfo y lograrlo, se debe actuar. En el pensamiento de esta pirámide se contempla que el fracaso previo forma parte del camino a recorrer, por ende, forma parte del éxito.

Propósito: se trata de tener siempre presente que para el inicio o previo a una acción, es de índole primordial tener una hoja de ruta, es decir, una planificación que nos dirija y oriente hacia objetivo previamente pensado. La importancia radica en fijar con anterioridad aquellos objetivos a alcanzar, que acompañados de la perseverancia y la persistencia se volverán indispensables en nuestra meta perseguida.

Auto control: según el autor, es fundamental mantener el juicio y el sentido del común durante el largo camino de ascenso por la pirámide. Es sabido que durante un proceso se sufren momentos de tensión, es aquí donde las fuerzas decaen y falta confianza aparece de forma constante, para esto será determinante no perder la noción de la realidad que nos rodea.

Mantenerse Alerta: no hay mayor peligro que el exceso de confianza. Wooden expresaba que el éxito sólo se consigue si se permanece en constante vigilancia, se observa la realidad

en la que actuamos y nos adaptamos a los cambios que en ella se produzcan. Pues entonces, el exceso de confianza puede ser perjudicial, como así también “dormirse” en las ramas del éxito, por lo que hay que estar siempre alertas al cambio y dispuestos a aprender.

Condición: Aquí se podría indicar que es el inicio de la parte más importante de la pirámide. En este sentido, Wooden no hace referencia a una condición estrictamente con valores deportivos, la idea es mucho más global en su definición. Según el autor, la preparación tanto de la condición física, mental y emocional es de vital importancia para alcanzar nuestros objetivos planteados al inicio, de esta manera es necesario preparar el cuerpo y la mente para cada situación.

Destreza: configuran un total de habilidades necesarias para una óptima consecución de nuestras acciones. Es decir, hay que trabajarlas y mejorarlas, según el autor, es de carácter esencial no sólo saber lo que hace, sino también, hay que estar preparado para hacer de forma rápida y precisa.

Espíritu de equipo: En palabras del autor, cada sujeto debía pensar de forma colectiva. Es decir, la persona dentro de un conjunto. Es importante evitar anteponer la voluntad individual sobre la del grupo, las metas de cada persona por sí sola, quedan supeditadas al éxito del grupo. Tanto la fuerza y la unión de un grupo es lo que llevará a un equipo al triunfo.

El vértice de la Pirámide corresponde a:

Carácter: indispensable para alcanzar el éxito, es el producto de todo un trabajo previo, que abarca tanto lo colectivo como lo individual, por un lado, nos marca como individuos. Wooden consideraba fundamental evitar falsas imitaciones o que se actuara. Para el autor, aquellos sujetos con carácter son las personas auténticas. Por el otro, tanto el carácter de los individuos y como el carácter grupal, son necesarios ya que este tipo de actitudes deberán emerger cuando todo se ponga en contra.

Confianza: solo uno mismo es el encargado de creer en nuestras posibilidades. Wooden al hablar de confianza, lo asocia a la idea que surge en nuestras posibilidades. Expresa que el orgullo, sin caer en la prepotencia, es necesario como

estímulo inicial de reacción, para posteriormente actuar. Es decir, hay que confiar en lo que seamos capaces de hacer de esta manera construiremos un camino en que las personas confíen en nosotros.

Competitividad: el dificultoso camino de alcanzar la cima existe a lo largo de un proyecto, pero la dificultad de la meta hará más atractiva su consecución. Wooden hablaba de la necesidad de saber competir, es decir, de crecer en los momentos de dificultad y responder con valentía a los retos. Según el autor, sabiendo competir se puede vencer.

En esta unidad repasaremos la importancia del proceso de liderazgo en el deporte, realizaremos una aproximación a sus distintas definiciones, abordaremos teorías y los estilos de liderazgo que estas aportan, y, finalmente, explicaremos algunas propuestas para que los entrenadores puedan explorar y mejorar sus propios estilos de liderazgo (Wooden y Carty, 2006, pp 9-11)

2.2. Relación entre liderazgo y deporte

Se considera que las enseñanzas de J. Wooden pueden ser inspiradoras para los entrenadores que siguen esta unidad.

Es cada vez mayor la demanda, por parte de los entrenadores, de disponer de herramientas psicológicas para hacer que los deportistas alcancen las metas a las que se intenta llegar. Además, les preocupa conseguir un nivel de rendimiento adecuado, mejorarlo, y que no se desvíen de los objetivos que conforman una carrera deportiva, ayudándoles a conseguir el éxito esperado.

Como se indicó anteriormente es el entrenador el profesional más cercano al deportista a lo largo de su carrera, permitiendo así establecer una relación directa, la cual mediante intervenciones óptimas logrará inculcar el aprendizaje de nuevos hábitos saludables, valores de mejora, sacrificio y perseverancia, además de competencias psicológicas, que ayuden a mejorar el bienestar del deportista y, por ende, la mejora del rendimiento.

La figura 2 nos presenta un modelo de intervención propuesto Vallée y Bloom (2005), el cual pone el foco en los aspectos más relevantes para los entrenadores.

Es interesante presentarlo por la aproximación que hace a la figura del entrenador desde sus características propias y a las habilidades necesarias para gestionar un grupo deportivo, poniendo en el centro del modelo la **visión** de la filosofía del entrenador

Figura 2: Modelo conceptual de las perspectivas de los entrenadores expertos en la construcción de un programa exitoso



Fuente: Vallée y Bloom, 2005, p. 185.

Este modelo, realizado con entrenadores universitarios, se presenta a partir del análisis del concepto de éxito en el rendimiento deportivo extrapolado a otros ámbitos de vida. Lo interesante de este modelo es que incorpora el concepto holístico al rendimiento deportivo. El objetivo es enseñar recursos para construir personas muy seguras en general. Esto se logra al considerar tres aspectos fundamentales:

- 1) **Fomentar el crecimiento individual:** potenciar habilidades de vida y aumentar la capacidad de empoderamiento del deportista en todos los ámbitos de su vida (la independencia y autonomía de los atletas, creencias, personalidad, autoliderazgo, automotivación, etc.).
- 2) **Cualidades de los entrenadores:** a través de fomentar el compromiso por parte de los entrenadores a ampliar sus conocimientos y querer seguir aprendiendo. Otro aspecto importante relativo a los entrenadores es fomentar los conceptos del rol de entrenador, el sentido de equipo y el liderazgo.
- 3) **Área de gestión, administración y planificación del grupo:** planificación de la temporada, los tiempos de descanso, altas y bajas de jugadores, análisis de partidos, preparación de los partidos, etc.

El nivel de exigencia al que son sometidos los entrenadores, en relación a la actualización continuada de su formación técnica, táctica y física, es cada vez más alto. A esto se añade la necesidad de gestionar un grupo y, por tanto, disponer de recursos que permitan dirigirlo hacia la consecución de un objetivo. En este proceso, los entrenadores se enfocan hacia sus objetivos más directos, pero también al de sus deportistas, así como a los objetivos establecidos por la organización deportiva.

En este contexto y como se ve en la literatura, las habilidades más eficaces para conducir un grupo deportivo son el liderazgo, la motivación y la comunicación como propone Balaguer (1994) y mostramos en la figura 3.

Figura 3: Habilidades del entrenador



Fuente: Balaguer, 1994, p. 67.

Como sugiere Hernández-Mendo y Canto (2005) "un líder con verdadera vocación de liderazgo no quiere subordinados o súbditos, sino seguidores que crean en él"

El entrenador es el máximo responsable de un grupo de deportistas, establece los objetivos a conseguir y el plan de acción para su consecución. Además, intenta optimizar el rendimiento de los deportistas.

El entrenador se comporta como un líder a quien le toca la responsabilidad de dirigir hacia un objetivo que se marca y que le marcan (organizaciones deportivas, clubes, federaciones, etc.).

Esto se puede conseguir de distintas formas, de acuerdo con el estilo de liderazgo del entrenador, la definición del rol que quiere cumplir y sus características personales (ver tabla 1)

Tabla 1: Funciones del entrenador

1.-Instructor técnico	Dirigiendo el entrenamiento.
2.-Maestro	Enseñando conocimientos
3.- Motivador	Creando un enfoque positivo.
4.- Juez	Diseñando y legislando.
5.- Director-líder	Liderando a los deportistas.
6.- Administrador	Solucionando problemas burocráticos.
7.- Relaciones públicas	Hablando con prensa y público.
8.-Asesor	Aconsejando.
9.- Amigo	Compartiendo
10.-Padre o madre	Apoyando.
11.- Científico	Analizando, evaluando, etc.
12.- Actor	Cambiando de papeles.
13.- Político	Apoyando.
14.- Estudiante	Oyendo, aprendiendo, estudiando.

Fuente: Hardy, 1985, en Balaguer, 1994, p. 201.

A pesar de que ponemos el foco en el liderazgo del entrenador, en un grupo deportivo suelen existir figuras muy influyentes. En muchos casos, este rol lo podrían realizar los capitanes de los equipos, pero también algunos jugadores ejercen sobre los compañeros del equipo una gran ascendencia, por su valía deportiva, por su carisma o por su veteranía. Este dato es muy importante, puesto que el entrenador coincide, en la mayoría de las ocasiones, sobre todo con un **líder formal**, elegido por la organización deportiva (federación, club, etc.); en un principio, podría no ser un líder **informal** emerge de manera espontánea como resultado de la interacción entre los miembros del grupo.

Por esta razón es interesante revisarlo anteriormente descrito sobre las funciones del entrenador, propuesta para reflexionar sobre el rol que el entrenador prefiere ejercer para convertirse en el líder de su equipo. También proponemos la lectura de un ejemplo, en la cual se pone el acento en la aceptación de uno o más roles, y en el reparto de estos mismos. Es muy importante, como el líder en su responsabilidad de delegar, distribuye otros roles.

Ejemplo 1

El caso lo vamos a plantear en un equipo de fútbol cuyo *staff* está constituido por un primer entrenador, un segundo, el preparador físico y el delegado de equipo. El primer entrenador suele ser el responsable de distribuir los distintos roles del *staff técnico*: los roles van acompañados de acciones y tareas concretas, por parte del entrenador.

Imaginemos un equipo en el que un jugador, apartado largo tiempo del campo de juego por una lesión, recibe instrucciones de las nuevas acciones que debe desarrollar para integrarse al nuevo estilo de juego. Las instrucciones vienen dadas por el primer entrenador que a lo largo del entreno da *feedback* al jugador cuando las acciones son correctas.

Al iniciar el partido de entreno, es el segundo entrenador (decisión tomada por el primer entrenador) el que asume la responsabilidad de observar las acciones del jugador y evaluar las acciones correctas.

Tenemos aquí un ejemplo de reparto de roles y de delegación de roles, así como de trabajo de equipo entre el primer y el segundo entrenador.

En este caso podemos observar:

1. En una primera instancia, el rol que asume el primer entrenador es el de **instructor** (como primer rol común a la mayoría de los entrenadores), además de la de **maestro** (dirige el aprendizaje del deportista) y **motivador** (fomenta un clima de mejora en el deportista). En paralelo, asume el rol **director-líder** del resto del grupo.
2. En un segundo momento, los primeros roles (**instructor, motivador y maestro**) los pasó a su segundo entrenador, a quien dirige para facilitar el proceso del deportista lesionado.
3. El primer entrenador se centra en la **dirección-liderazgo** del equipo.

En resumen, lo que queremos aportar con el ejemplo planteado es el siguiente esquema (figura 5).

Relación entrenador/colaborador

Líder (primer entrenador) → **Colaborador** (segundo entrenador)

Decide/ dirige/ planifica ↔ Ejecuta las directrices

Asesora/realiza ↔ Realiza

Controla/supervisa/realiza ↔ Realiza

Fuente: Departamento de Psicología del deporte Fc Barcelona (s/f).

Según Carron (1988), el entrenador como líder formal, presenta dos tipos de responsabilidades.

Por un lado, hacer foco en procurar la satisfacción de las demandas de organización.

Por el otro, garantizar que los miembros del grupo estén conformes con sus necesidades y expectativas.

Siguiendo con el autor, el mismo considera que cuando los integrantes del grupo se sienten conformes, y a su vez el equipo tiene éxito, el líder formal de un equipo deportivo (entrenador), se lo asocia como **líder efectivo**.

No existe un conjunto de características estables que determine el liderazgo efectivo; a continuación, exponemos algunos puntos importantes a tener en cuenta como nos propone González (1997):

1. El liderazgo real depende de cómo se responde a situaciones específicas. Por eso, en ciertas situaciones, unos líderes funcionan mejor que otros.
2. Pueden cambiar los estilos de liderazgo. Los líderes orientados hacia la relación, trabajan más las relaciones interindividuales, con sus jugadores, mientras que los orientados hacia la tarea, trabajan más con el objetivo puesto en el rendimiento y en la consecución de unas metas.
3. Según sea la situación, los líderes pueden cambiar de un estilo orientado a la relación, a otro orientado a la tarea, o viceversa.

4. Siendo tan grande la variedad de parámetros, es importante adecuarse al grupo y a las circunstancias. No es mejor un estilo que otro (como veremos más adelante). Lo importante es no dejar de tener en cuenta las características de todos los miembros del equipo (*staff* y jugadores), como indican casi todas las teorías, y la adaptación del líder a las circunstancias y condiciones de los deportistas, sin olvidar sus necesidades y expectativas. Moya Morales, J. (2004). <https://www.efdeportes.com/efd74/lider.htm>

2.3. Definición de liderazgo

En términos generales, es complejo establecer una definición única sobre el concepto de liderazgo, ya que el mismo se desenvuelve en diferentes ámbitos y contextos.

Así mismo, con la intención de dar forma a los distintos procesos por los cuales atraviesa un entrenador dentro de un contexto particular, el liderazgo, según Antonakis, Cianciolo & Stenberg es el proceso de influencia, un interjuego dinámico entre ciertas características y conductas del líder, la percepción del grupo y el contexto en el cual ocurre dicho proceso. (Antonakis, Cianciolo & Stenberg en el año 2004 en Robbins, 2009).

Por otra parte, autores como Shaw (1981), propone diferentes descripciones acerca del significado de ser líder. Según el autor:

- Sería la persona que ejerce la dirección del grupo, considerada como la más influyente y la generadora de un mayor número de interacciones “
- Sería la persona que puede conducir al grupo hacia sus metas.
- Considerado como el jefe del grupo.
- El líder recibiría el apoyo de los miembros del grupo y tendría la capacidad para influir sobre el grupo de forma positiva

Otro como Bass (1990), en Hernández-Mendo (2005) agrupa en 11 categorías las distintas definiciones de liderazgo:

1. Liderazgo como eje de procesos grupales.

2. Liderazgo como producto de la personalidad del líder y sus efectos sobre los seguidores.
3. Liderazgo como el arte de inducir sumisión.
4. Liderazgo como acto o conducta.
5. Liderazgo como ejercicio de influencia.
6. Liderazgo como forma de persuasión.
7. Liderazgo como una relación de poder.
8. Liderazgo como un instrumento para alcanzar los objetivos del grupo.
9. Liderazgo como resultado del proceso de interacción.
10. Liderazgo como rol diferenciado.
11. Liderazgo como iniciación de la estructura.

Se podrían enumerar más definiciones al respecto, pero en este punto es necesario remarcar y de esta manera aportar, los conceptos existentes entre un director y un líder.

Es decir, desde el departamento de psicología del deporte dentro del FC Barcelona, se considera indispensable destacar las diferencias existentes entre ambos conceptos:

El director se ocupa de la planificación, de la organización, de los presupuestos, de la selección de los deportistas, de los contratos.

El líder realiza las acciones de director, y es el responsable de definir la filosofía del grupo, definiendo el objetivo a conseguir, determinando el cómo (plan de acción) y guiando al grupo en su consecución.

En resumen, para este apartado se considera líder a aquella persona que conoce las metas del grupo y proporciona la dirección y los recursos necesarios a los componentes del grupo para alcanzar los objetivos.

En palabras de autores como Weinberg y Gould (1996), existe la presencia de entrenadores que son buenos líderes cuando orientan los objetivos a conseguir, como así los métodos y procedimientos para lograrlos.

“Un buen líder debe ser cercano, sentir pasión por lo que hace, contar con experiencia, planificar, pero siempre con un pie en el suelo y, sobre todo, disfrutar con lo que hace”. (Guardiola 2012 <https://www.youtube.com/watch?v=LoDoTsCAS8>).

“El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos” (Jordan, M. 1995, p. 23)

2.4. Estilos de liderazgo

El liderazgo, entendido como un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores, implica toda una serie de actividades y funciones por parte del líder, o de los líderes, como apunta Hernández Mendo (2004) y al que denomina cooliderazgo. Cuando hablamos de liderazgo, estaríamos hablando de la toma de decisiones con resultados positivos para el grupo, la resolución de problemas, el manejo de habilidades sociales, etc. (Gil y León, 1998), que deben ser interpretadas y aceptadas por el grupo puesto que han aceptado y reconocido a una persona del grupo como el líder (Hunt, 1991). (Tapia Flores y Hernández Mendo, 2004, <https://www.efdeportes.com/efd147/direccion-de-equipos-de-futbol-teoria-experiencia.htm>)

Algunos autores, basándose en las teorías psicosociales de liderazgo (Lewin, Lippit y White, 1939, citado por Hernández y Canto, 2005), propusieron las características de los tres tipos de líderes:

1. Autoritario: en este estilo de liderazgo, el entrenador es único líder del grupo. Toma las decisiones sobre todos los aspectos del trabajo y organización, sin tener que justificar ni compartir ni delegar en ningún miembro del *staff* y del equipo deportivo. Existe un desconocimiento sobre los criterios por los cuales el líder toma sus decisiones y la comunicación es unidireccional. El entrenador mismo define las políticas a seguir, las tareas y actividades a realizar.

2. Democrático: en este otro modelo, el líder toma las decisiones después de valorar y compartir con el grupo, escucha y acepta sus opiniones. Los criterios en sus actuaciones son explícitos y claros, ofrece varias alternativas de solución para que el grupo decida. La organización, los objetivos a conseguir y los planes de actuación forman parte de todo el grupo, fomenta la decisión unánime o mayoritaria del grupo. El líder deja libre al grupo para escoger con quién trabajar y la posible formación de subgrupos, por

ejemplo, en un partido reducido 3 vs 3, el entrenador dejará que los jugadores decidan libremente con quien jugar en equipo. El líder tiende a tener una visión objetiva, tanto en los éxitos como en los fracasos, así como en la elaboración crítica de carácter positivo y constructivo.

3. **Laissez fair o dejar hacer:** en este estilo, el líder adopta un papel pasivo y deja que el grupo tome todas las decisiones, aunque aporta los medios necesarios para favorecer el control del grupo. No juzga ni evalúa las aportaciones de ningún miembro, tienen total libertad y apoyo por parte del líder tanto en las acciones como en las tomas de decisión. Pongamos un ejemplo, en una sesión de entrenamiento en el cual se desarrollan tareas de finalizaciones de gol, el entrenador no da instrucciones ni marca tareas dirigidas, ante el no marcar (no hacer gol), no se enfada y busca responsables a través de la reflexión.

A continuación, mostramos una síntesis de los diferentes estilos de liderazgo con las consecuencias más importantes con respecto al grupo.

Figura 7: Estilos de liderazgo en relación al grupo

Autoritario

- Insuficiente nivel de rendimiento ante la ausencia del líder.
- Climas motivacionales conflictivos (desde la pérdida de interés a un exceso de agresividad entre los miembros del grupo)

Democrático

- Ante la ausencia del líder, no disminuye el rendimiento del grupo.
- Apoyo a la autonomía, responsabilidad y mayor satisfacción frente a la tarea.
- Menor tensión interna de grupo.

Dejar hacer

- El rendimiento del grupo no depende de la ausencia o presencia del líder.
- Grupos improductivos, baja cohesión y satisfacción frente a la tarea insuficiente.
- Menor compromiso.

Fuente: Departamento de Psicología del Fc Barcelona (s/f).

Los diferentes roles y estilos de liderazgo, de acuerdo con lo descrito anteriormente, tienen distintos niveles de efectividad para dirigir al grupo. Estos perfiles, tan diferenciados en la forma de actuar y de relacionarse, van a provocar en los deportistas distintas reacciones hacia el propio líder. Así, con el líder autoritario podemos encontrar apatía, agresividad, cohesión débil, tensiones internas; pero, sin su presencia el nivel de rendimiento, intensidad y esfuerzo del grupo tiende a disminuir

Sin embargo, con un líder democrático, el rendimiento no disminuye ante la ausencia del líder. El equipo tiene mayor autonomía, responsabilidad y mayor grado de satisfacción en la realización del trabajo, lo que disminuye las tensiones internas.

Por último, frente al líder que dejar hacer, el nivel de rendimiento no depende de su presencia o ausencia. Los grupos pueden ser improductivos, debido a un clima motivacional menor, con compromisos bajos y nivel de cohesión y satisfacción escasos.

Tabla 2: Características del entrenador-líder

Características del entrenador líder		
Autoritario	Democrático	Permisivo
Disciplina Regido en normas Castigo habitual para cumplir las normas. Persona fría. No admite otros puntos de vista. Motiva mediante amenazas. Desprecio a los débiles.	Permite que los jugadores disfruten jugando. Preocupación por los problemas de los jugadores. Refuerzo como motivación. Abierto a otros sistemas de juego y entrenamiento.	En competición está pasivo, relajado, distante Improvisa más que planifica Controla las emociones Parece controlar la situación al improvisar según acontecen los hechos.
Ventajas		
Equipo disciplinado Equipo fuerte, duro, agresivo Buena organización Favorece forma física Buen ambiente tras la victoria.	Jugadores rinden más de lo esperado Equipo relajado, disfruta de la competición Buena cohesión de grupo Jugadores con problemas, más eficaces.	Poco control de los deportistas (parece "frío") No hay trabajo duro. Sensación de independencia de los jugadores respecto al entrenador. Jugadores receptivos al no haber medidas represivas.
Desventajas		
Jugadores sensibles no soportan exigencias Problemas ante las derrotas Deportista presionado y tenso siendo innecesario. Entrenador temido	Se lo juzga como débil Problemas para manejar atletas holgazanes. Puede perder jugadores inseguros que necesitan "dureza"	Parece poco interesado con el deporte Si algo falla se suele culpar al entrenador. Baja forma física. Jugadores no preparados para competición No hay respeto al entrenador.

Fuente: González, 1997, p. 186.



Por otro lado, otros autores como Bass (1985), citado por Hernández-Mendo y Canto (2005) aportan una idea algo diferente, proponen la diferencia entre los **líderes transaccionales** y los **líderes transformacionales**.

Tabla 3: Líderes transaccionales y transformacionales

<p>Líderes transaccionales el líder realiza una transición entre él y sus seguidores, siendo reconocido por los seguidores como autoridad, puesto que es la figura capaz de proporcionar recursos válidos para el grupo.</p>

<p>Líderes transformacionales o, también llamado carismáticos, son figuras que buscan ser percibidos por sus seguidores como discrepantes con lo establecido y motivándoles para cambiarlo y proponiendo nuevas propuestas. Este líder tiene capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores y utiliza medios innovadores para conseguir estos cambios, provocando la capacidad de asumir riesgos personales en sus deportistas.</p>

Fuente: adaptado de Hernández-Mendo y Canto, p. 11. 2003.

En el primer caso se presenta beneficio mutuo, es decir, al existir un intercambio, ambas partes obtienen una correlación, por un lado, el líder establece los objetivos plasmados desde un inicio, y por el otro lado, los jugadores recogen una recompensa sobre estos. Tanto los objetivos, como las estructuras (herramientas) para conseguirlos y lo que el líder espera de cada uno de los integrantes que conforman el equipo (jugadores), permite incrementar la confianza de estos en sí mismos como en sus líderes, esto confirma la importancia que presenta un líder al establecer pautas desde el comienzo. De esta manera, se instaura respeto, compromiso y orden en post del trabajo y en función de los resultados a conseguir, ya que la relación de recompensas aumenta la motivación.

Tabla 4: Imposición y transacción: ventajas e inconvenientes

	La imposición (yo sin los demás)	La transacción (yo y los demás)
Ventajas	Más control en situaciones a corto plazo. Reglas claras, justicia, continuidad Consolar indecisos, convencer dubitativos, impresionar a contradictores, obligar a la sumisión.	Optimizar la relación coste/beneficio. Favorecer los intercambios. Reforzar las alianzas. Abrir espacio del diálogo, crear iniciativas.
Inconvenientes	Desdeñar los riesgos de fracaso. Radicalizar la posición de los contradictorios o rebeldes: unirlos contra uno mismo. Anular toda iniciativa.	Ceder cuando imponer era mejor. Parecer blando y poco fiable. Fragilizar al indeciso Crear climas de turbulencias: mayor desorden. Perder objetivos de vista.

Fuente: Vives, 2011, p. 67.

Por otra parte, en cuanto a los líderes transformacionales, éstos generan un estilo de liderazgo asociado a la construcción de equipos. Aquí se imparten las metas e incentivos con el objetivo de incrementar niveles de rendimiento cada vez más elevados; de esta manera, se busca proporcionar oportunidades para el desarrollo y crecimiento tanto en el área profesional, como en lo personal de cada uno de las personas que conforman el equipo.

Avanzando en los procesos de liderazgo, **los autores Paul Hersey y Ken Blanchard** (1967) crearon un modelo cuyo objetivo era explicar el proceso de liderazgo, de esta manera han denominado al mismo como **liderazgo situacional**, el cual parte en analizar las diferentes necesidades que emergen en cada situación determinada, considerando el nivel de madurez de los componentes que forman parte de un equipo; el estilo de liderazgo se adaptará al entorno, y a las características y necesidades de los deportistas. Es un estilo muy flexible y adaptable.

Hersey, Blanchard y Johnson, expresan que el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. (1998, p. 99)

Existen dos estilos directivos, los cuales se pueden identificar como:

uno más de apoyo o colaborador (comportamiento de apoyo) y otro más directivo (comportamiento directivo)

- Al expresar el término, comportamiento directivo, es el líder quien define las funciones y tareas; al mismo tiempo es quién indica cómo llevarlas a cabo. Además, es el encargado de controlar el resultado.
- Por otra parte, en el denominado comportamiento de apoyo, el líder cumple una función en donde se encarga de fomentar la participación de todos los miembros del equipo.

Como veremos, el líder puede emplear ambos tipos de estilos directivos (dirección o apoyo) en diferentes grados, de acuerdo con el nivel de madurez y capacidad de los componentes del grupo. Esto da como resultado **cuatro niveles:**

Nivel 1: el líder controla: aquí el líder establece las metas como tareas alcanzables y realistas, es aquí donde los miembros del grupo presentan un alto grado de motivación, pero al mismo tiempo tanto su nivel de competencia como sus conocimientos y experiencia son bajos. Por esta razón es el líder quien debe crear y dirigir diferentes herramientas que permitan adquirir las habilidades necesarias para una óptima realización de las tareas.

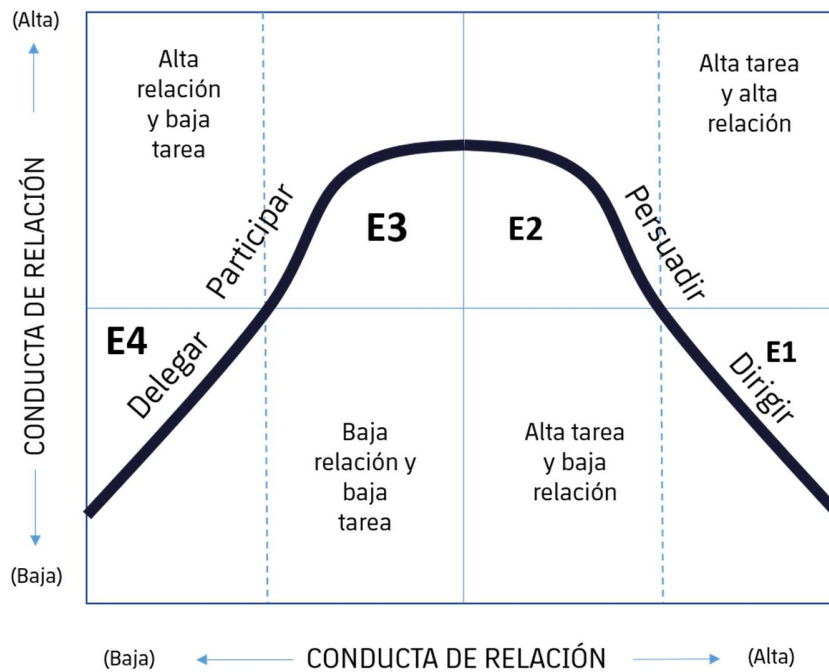
Nivel 2: el líder supervisa. En este caso, los participantes del grupo adquieren escasos niveles respecto a la competencia y su motivación varía en función de las dificultades que atraviesan; aquí el apoyo del líder se asocia con el incremento en cuanto a la ayuda a los miembros que conforman el equipo para que de esta forma logren desarrollen los conocimientos y habilidades vinculadas con los roles y funciones que deben cumplir; es el líder quien redefine las metas, y se sostiene receptivo para lograr reconocer las diferentes dificultades. A su vez anima a establecer lazos de participación y cohesión.

Nivel 3: el líder asesora. En este nivel los esfuerzos y rendimientos de los miembros del grupo, son de carácter indispensable, ya que favorece ascensos en cada uno de los niveles de competencia. El líder va replegando el control sobre las decisiones e impulsa tanto la participación y como la responsabilidad entre los miembros del grupo habiendo alcanzado una mayor capacidad de adaptación a las situaciones.

Nivel 4: El líder delega. Es aquí donde se observa la fase final de desarrollo, es el líder quien deberá bajar la intensidad de comportamiento seguidor y directivo, ya que los deportistas han logrado un alto rendimiento, demostrando motivación necesaria sobre lo que realiza

A continuación, presentaremos la relación del nivel de madurez de los componentes del equipo con el estilo de liderazgo seleccionado por el líder.

Figura 8: madurez de los componentes del equipo



Fuente: Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández. P 27. 2009.

Figura 9: Estilos de liderazgo y madurez del equipo

Alta	Moderada		Baja
M 4	M 3	M 2	M 1
Puede Quiere	Puede No quiere Es inseguro	No puede Quiere	No puede No quiere o es inseguro

Fuente: Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández. P 27. 2009.

1. Nivel de madurez M1: Se refiere a aquel deportista o grupo deportivo poco capacitado para realizar la tarea y/o inseguro, con poca experiencia.

Ejemplo

Se incorpora un jugador nuevo a la plantilla. Una tarea importante es reducir el tiempo para que este jugador se adapte al sistema de juego y asuma su rol nuevo. El entrenador tiene que enfocar dos cosas:

- 1) Describir con detalle el nuevo rol del jugador (dar instrucciones técnicas y tácticas que conforman el nuevo papel).
- 2) Dirigir y dar *feedback* positivo a las acciones realizadas por el jugador que vayan en la dirección deseada del entrenador.

Estilo de liderazgo aplicado: directivo, instruir, dar órdenes, guiar.

2.Nivel de madurez M2: hace referencia a que la capacidad es baja, pero la motivación es alta. (Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández. P 30. 2009).

Ejemplo

Volvemos a la situación descrita anteriormente: el jugador toma conciencia y ejecuta con éxito las acciones enseñadas por el entrenador. Muestra concentración en la tarea, corrige el error y su disposición a aprender.

El **Estilo de liderazgo aplicado:** será por medio de la **persuasión**, explicar, aclarar y convencer.

3.Nivel de madurez M3: En este caso, es cuanto se está capacitado para llevar adelante la tarea, pero con ciertos niveles de inseguridad, aunque la predisposición a aprender está presente,

Ejemplo

Siguiendo con el mismo deportista:

1. Domina la tarea, sin automatismos. Atento a todas las instrucciones del entrenador.
2. Proactivo, propone intercambio de opiniones y sensaciones con el entrenador.

Estilo de liderazgo aplicado: participación, el deportista colabora con el líder, comparte ideas, facilita la toma de decisiones.

4 Nivel de madurez M4: en esta fase el deportista ya está capacitado, predispuesto y con mayores niveles de confianza. Es decir que cuenta con alta capacidad y alta motivación (Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández. P 30. 2009).

Ejemplo

El dominio de la tarea está adquirido y se incorpora a la táctica del juego del equipo. El deportista ha alcanzado el nivel esperado, ha incorporado el nuevo rol con la ejecución de las acciones correspondientes a la tarea asignada.

A este nivel:

1. El deportista es capaz de actuar de manera autónoma.
2. El entrenador puede seguir observando la progresión del deportista, su incorporación al equipo y, finalmente, puede tener una visión del equipo en su conjunto.

El **estilo de liderazgo aplicado: delegación**. En este caso el líder observa y monitoriza sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea. Es una fase en la que el deportista participa en la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo.

2.2 Liderazgo II

2.1. Introducción

Durante mucho tiempo los psicólogos del deporte se han dedicado a estudiar el comportamiento de los entrenadores y han adaptado los modelos de liderazgo a la situación específica deportiva. La influencia de los modelos de liderazgo ha facilitado la construcción de modelos propios, lo que contribuyó a enriquecer el panorama teórico de este constructo.

En este sentido, se generó el **sistema de evaluación de conductas del entrenador**, (CBAS, *Coaching Behavior Assessment System*), creado por Smith, Smoll y Hunt (1977). Con este modelo se pretende identificar y codificar las conductas de los entrenadores en sus entornos deportivos. El modelo identifica 12 conductas, que se registran en cuanto a su naturaleza y frecuencia. Las doce conductas se dividen **en conductas reactivas** (respuestas a alguna acción hecha por el deportista) y **conductas espontáneas** (son iniciativas del entrenador).

También consideramos interesante presentar el **modelo multidimensional** desarrollado por Chelladurai (1990) en el que se considera al liderazgo como un proceso interaccional, se valora y considera que la efectividad del liderazgo se asocia a las características situacionales de cada miembro del grupo, tanto del líder como los integrantes del grupo.

A lo largo de esta unidad se desarrollará este modelo y profundizará en sus características más relevantes y su aplicación a la situación deportiva.

2.2. Modelo multidimensional de liderazgo de Chelladurai

El Modelo Multidimensional del Liderazgo (Chelladurai y Saleh, 1980) básicamente toma en consideración el comportamiento del líder, los antecedentes del comportamiento del líder, la influencia que tiene el estilo del liderazgo transformacional y los resultados de la conducta del líder sobre el grupo deportivo. La hipótesis de este modelo, es que el rendimiento y la satisfacción de los deportistas se relacionan positivamente con el grado de congruencia entre la conducta preferida, la requerida y la real. como iremos comentando a lo largo de

estas líneas. (Marcén Muñío, C., Gimeno Marco, F. y Gómez Bahillo, C., 2016, p.22).

Este modelo explica que las características de personalidad del líder y de los componentes del grupo deportivo, interactúan con otros aspectos como el tipo de tarea y el entorno. Creado específicamente para situaciones deportivas. Mantiene que las conductas del liderazgo varían en función de las situaciones, de las características de los deportistas y del entrenador, y de los cambios de su entorno. Pone la atención en lo que se denomina liderazgo situacional, es decir, la capacidad que tiene el líder para adaptar su estilo a la situación en que se encuentra (García Ucha, 2006, p 16).

La comprensión de dicho modelo permitirá al entrenador influir sobre el grupo y fomentar un clima positivo dentro de este. Para esto es importante considerar, dentro de este modelo multidimensional del liderazgo de Chelladurai y Saleh (1980) los siguientes tres aspectos.

Figura 10: Componentes del modelo multidimensional

- Antecedentes del progreso de liderazgo
- La conducta del líder
- Consecuencias del liderazgo

Fuente: elaboración propia a base de Chelladurai y Saleh (1980).

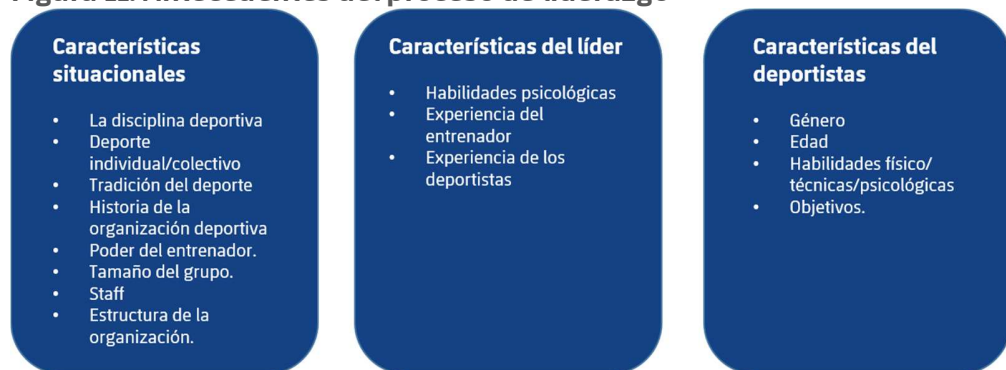
a) Antecedentes del proceso de liderazgo

Siguiendo en esta teoría, Chelladurai (1990) describe:

- **Características situacionales:** se incluirán todas aquellas particularidades situacionales del entrenador y que servirán para medir su conducta; la más destacable es la modalidad deportiva individual o colectiva. Pero también tendremos en cuenta la disciplina deportiva, las tradiciones con respecto al deporte, la historia de la organización deportiva, la composición del grupo, tamaño del grupo deportivo, las reglas de juego y las normas deportivas.

- **Características del líder:** hace referencia a los diferentes aspectos del entrenador, inteligencia, asertividad, autoconfianza, persuasión, flexibilidad, motivación intrínseca, *locus* de control, optimismo y carisma; también será importante la experiencia propia del entrenador, edad, nivel cultural y tiempo de dedicación al puesto.
- **Características de los miembros:** hará referencia a los aspectos individuales de los deportistas. Por ejemplo, el género, edad, experiencia, habilidades deportivas, percepción de competencias, motivación, autoestima, de los deportistas que integran el grupo y que puedan influir en el estilo del liderazgo del entrenador (Balaguer, 1994).

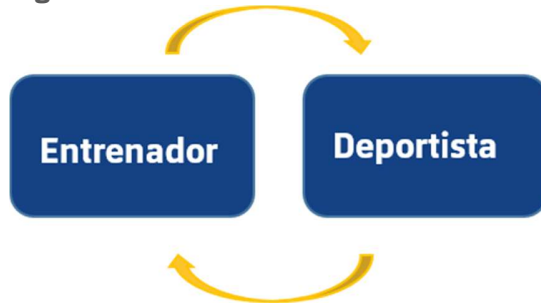
Figura 11: Antecedentes del proceso de liderazgo



Fuente: elaboración propia a base de Chelladurai y Saleh (1980).

Un punto importante es que el líder influye en los deportistas, a la vez que estos también influyen en el entrenador. Tenemos que recordar que es una relación de interacción (figura 12).

Figura 12: Relación de interacción entrenador/deportista



Fuente: elaboración propia.

b) Conducta del líder

Este modelo se proponen tres tipos de conducta por parte del líder/entrenador que comentaremos a continuación:

- **Conducta requerida:** se refiere a la conducta que se espera realice el líder. Dicho de otra manera, se espera que en diferentes situaciones el entrenador actúe de forma que se cumplan las expectativas (establecidas de antemano) de su comportamiento. Es la conducta que se ajusta más a las necesidades de los deportistas.
- **Conducta real:** aquella conducta que está en función de las características del entrenador, como son su personalidad, habilidad y experiencia, y que influyen directamente en su forma de entrenar o dirigir.
Es un tipo de conducta que no siempre genera la misma percepción por parte del entrenador y de los deportistas.
- **Conducta preferida:** sería aquella conducta de entrenador que se adaptaría a las necesidades o deseo de los deportistas. Es un tipo de conducta más relacionada a las características de los deportistas y de la situación. En muchas ocasiones tiene poco que ver con la conducta real y la requerida.

c) Consecuencias del liderazgo producidas

Es el resultado que se da como respuesta a la interacción de las conductas anteriormente expuestas, y que se verán reflejadas tanto en el rendimiento que demuestran los deportistas, como en el grado de satisfacción en la realización y manera de ejecutar las actividades.

- **Rendimiento:** la manera cómo evoluciona el deportista, la calidad de ejecución, de mejora y aprendizaje.
- **Satisfacción:** grado de satisfacción de los deportistas sobre los distintos aspectos del liderazgo y los resultados obtenidos en un periodo de tiempo programado (Olmendilla Zafra, A, Andreu Alvarez, M, Redondo, A, 2005).

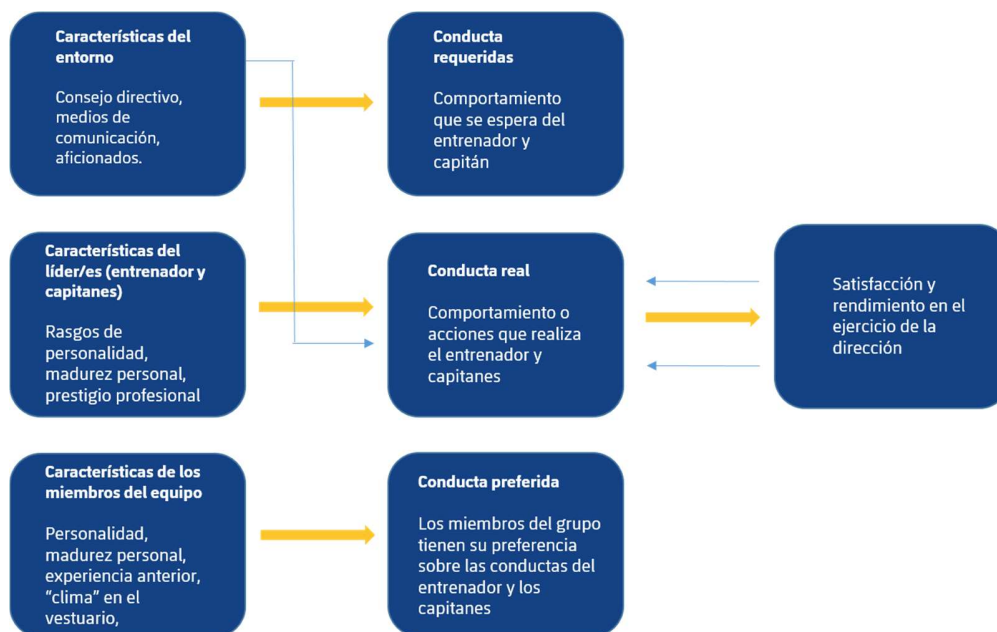
Figura 13: Modelo Multidimensional de Liderazgo en los deportes



Fuente: Hernández Mendo y Canto Ortiz, 2005, p.16 Balaguer, 1994, p. 16.

Un ejemplo real lo propone Carrascosa (2003) como mostramos a continuación.

Figura 14: Modelo multidimensional



Fuente: adaptado de Carrascosa, 2003, p. 79.

2.3. Escala de liderazgo en el deporte (L.S.S.)

En este apartado queremos hacer mención a Leadership Scale for Sport (L.S.S.) instrumento desarrollado por Chelladuray y Saleh en 1978, que se ha demostrado que muy útil en el estudio y evaluación del liderazgo en deporte. Las dimensiones de la "Escala de Liderazgo para el deporte" son (Moya Morales, 2004, p. 5). las presentadas en la tabla 5.

Tabla 5: Escala de liderazgo en el deporte

Dimensión	Descripción
Comportamiento relativos a la instrucción y entrenamiento	Comportamiento del entrenador destinado a mejorar el rendimiento de los atletas dando especial énfasis y promoviendo el entrenamiento arduo y difícil; enseñándoles las competencias, técnicas y tácticas de la modalidad; clarificando la relación entre los atletas.
Conducta democrática	Comportamiento del entrenador que permite una mayor participación de los atletas en las decisiones relacionadas con los objetivos del grupo, métodos de entrenamiento, tácticas y estrategias de competición.
Conducta autocrático	Comportamiento del entrenador que incluye la toma de decisiones independiente (por parte de él) y da preferencia a su autoridad.
Comportamiento de apoyo social	Comportamiento del entrenador caracterizado por la preocupación con el bienestar individual de los atletas, con una atmósfera positiva de grupo y con relaciones interpersonales cálidas con éstos.
Comportamiento "reforzante" (feedback positivo)	Comportamiento del entrenador que fuerza al atleta, reconociendo y recompensando un buen rendimiento de éste.

Fuente: Moya Morales, J, 2004, p. 6.

La Escala de Liderazgo para el Deporte LSS (Chelladurai y Saleh, 1980; Chelladurai, 1990) está compuesta por en cinco dimensiones, con un total de 40 ítems, a los que se responde mediante una escala de tipo Likert de 5 puntos. (Marcén Muñío, Gimeno Marco y Gómez Bahillo, p. 22).

Las cinco dimensiones son como podemos observar en la tabla 5

- a) Entrenamiento e instrucción.
- b) conducta democrática.
- c) conducta autocrática.
- d) apoyo social.
- e) feedback positivo.

Según Loughhead y Hardy (2005) estas dimensiones se pueden agrupar en tres factores:

- factor directo a la tarea (entrenamiento e instrucción).
- factor de estilos de decisión (comportamiento autocrático vs democrático).
- factores motivacionales (feedback positivo y apoyo social).

Esta investigación, nos lleva a confirmar que las cinco dimensiones nombradas anteriormente, están íntimamente vinculadas respecto a las satisfacciones del deportista, con su motivación intrínseca, con la competencia percibida y el rendimiento (Chelladurai, 1993).

Este instrumento ha sido traducido al español (Crespo, Balaguer y Atienza, 1993; 1994) para un estudio con tenistas y adaptada a otros deportes como natación (Gosálvez, 1996). Además, existen otras adaptaciones para el judo (Crespo y cols., 1994), el fútbol (Ruiz-Barquín y De la Vega-Marcos, 2015) o el balonmano (Torres, 2015).

Tabla 6: Preferencias sobre mi entrenador

Prefiero que mi entrenador:

	1	2	3	4	5
1. Se preocupe de que los jugadores entrenen al máximo de sus posibilidades.					
2. Pregunte la opinión de los jugadores sobre la táctica que han de usar en algunos partidos.					
3. Ayude a los jugadores en sus problemas personales.					
4. Felicite a un jugador delante de los demás por jugar bien.					
5. Explique a cada jugador la técnica y la táctica del tenis.					
6. Planifique los entrenamientos sin tener en cuenta las opiniones de los jugadores.					
7. Ayude a los jugadores a solucionar los problemas que hay en el grupo.					
8. Preste especial atención a la corrección de los errores de los jugadores.					
9. Tenga el apoyo de los jugadores antes de llevar a cabo aspectos importantes.					
10. Le diga a un jugador cuando ha hecho bien las cosas.					
11. Se asegure de que sus funciones como entrenador las comprenden todos los jugadores.					
12. No tenga que dar explicaciones por sus decisiones.					
13. Se preocupe por el bienestar personal de los jugadores.					
14. Entrene individualmente con cada jugador la técnica del tenis.					
15. Permita que los jugadores opinen cuando se toman decisiones.					
16. Se asegure de que un jugador sea recompensado por jugar bien.					
17. Planifique por anticipado lo que se tiene que hacer en el entrenamiento.					
18. Anime a los jugadores a hacer sugerencias sobre como hacer los entrenamientos.					
19. Haga favores personales a los jugadores.					
20. Explique a cada jugador lo que se debe y lo que no se debe hacer en el entrenamiento.					
21. Permita que los jugadores establezcan sus propios objetivos.					
22. Exprese sentimiento de afecto y estima hacia los jugadores.					
23. Confíe en que cada jugador cumpla con sus obligaciones hasta el más mínimo detalle.					
24. Permita que los jugadores hagan las cosas a su manera aunque se equivoquen.					
25. Anime al jugador a hablar abiertamente y a confiar en su entrenador.					
26. Señale y entrene los puntos fuertes y débiles de cada jugador.					
27. Se niegue a cambiar de opinión e imponga la suya.					
28. Muestre su aprecio hacia un jugador cuando este juegue bien.					
29. Dé instrucciones precisas a cada jugador sobre lo que se debe hacer en cada situación.					
30. Pregunte la opinión de los jugadores sobre asuntos importantes del entrenamiento.					
31. Tenga relaciones estrechas e informales con los jugadores.					
32. Se preocupe de que el trabajo de los jugadores sea coordinado.					
33. Permita que los jugadores entrenen a su "aire".					
34. Guarde las distancias y no se relacione mucho con los jugadores.					
35. Explique de que forma cada jugador ayuda a que el grupo funcione bien.					
36. Se relacione amistosamente con los jugadores fuera de la pista.					
37. Reconozca el mérito de un jugador cuando se lo merece.					
38. Especifique en detalle lo que espera de sus jugadores en el entrenamiento.					
39. Permita que los jugadores decidan la táctica que utilizarán en un partido.					
40. Hable con un tono autoritario, sin dar opción a que los jugadores le pregunten.					

Fuente: Crespo, M., Balaguer, I., & Atienza, F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la Escala de Liderazgo para deportes de Chelladurai y Saleh. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-23.

Fuente: Crespo, Balaguer y Atienza, 1994, p. 206.

A continuación, y según Hernández Mendo y Canto Ortiz (2005) se identificarán los ítems que corresponden a cada una de las subescalas antes comentadas:



Entrenamiento e Instrucción: 1,5,8, 11,14,17,20,23,26,29,32,35,38

Conducta Democrática: 2,9,15,18,21,24, 30,33,39

Conducta autocrática: 6,12,27,34,40

Apoyo social: 3,7,13,19,22,25,31,36

Feedback positivo: 4,10,16,28 y 37

A través de esta unidad hemos visto como los entrenadores tienen distintos roles, funciones y objetivos con los deportistas que entrenan. Además, tienen un alto grado de influencia, ya que son modelos de referencias para los deportistas. De aquí la importancia del valor especial que cobra la figura del entrenador, desde una perspectiva de tecnificación deportiva, formación y educación (Cox, 2009), así como en el alto rendimiento deportivo.

También hemos visto que ningún estilo de liderazgo es mejor que el resto y abordamos la importancia que tienen las variables situacionales, las características de los deportistas y, evidentemente, las características de los entrenadores. Finalmente, hemos querido aclarar que es fundamental este análisis por parte del entrenador, para elegir qué estilo de liderazgo aplicar en cada momento y aproximarse a la situación más óptima de su equipo

En síntesis, consideramos que el entrenamiento de grupos deportivos exige a los líderes:

- Entender el liderazgo como un proceso.
- Lo es estilos de liderazgo no son mejores unos de otros, lo importante es adecuarse a las características de los deportistas y a las situaciones concretas del grupo deportivo.
- Respetar las diferencias individuales dentro del equipo.
- Ampliar los recursos técnicos, tácticos, físicos y psicológicos del equipo enriquecen el liderazgo del entrenador.
- Liderar y no es solo dirigir continuamente al equipo.
- Generar clima de trabajo para disfrutar, divertirse y aprender de manera constante.

Referencias

Balaguer, I. (1994). *Entrenamiento psicológico en el deporte. Principios y aplicaciones*. Valencia: Albatros Educación.

Carracosa, J. (2003). *Dirigir o Liderar. Claves para la cohesión del grupo*. Madrid. Gymnos.

Chelladurai, P. (1990). *Leadership in sports: a review*. International Journal Sport Psychology, 21, 328-354.

Chelladurai, P. y Saleh, S. D. (1980). *Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale*. Sport Psychology, 2(1), pp. 34 - 45.

Cox, R. H. (2009). *Psicología del Deporte. Conceptos y sus aplicaciones*. Madrid: Médica Panamericana.

Crespo, M., Balaguer, I. y Atienza, F. (1993). Variables influencing leadership styles in tennis coaches. *Proceeding 8th World Congress Sport Psychology*, pp. 204-208.

García Ucha, F.E. (2004) *Herramientas psicológicas para entrenadores y deportistas*. La Habana, Editorial Deportes.

González, J.L. (1997). *Psicología del deporte*. Biblioteca Nueva, Madrid, pp. 179-195.

Hernández-Mendo, A. y Canto, J. (2005). *Psicología del Deporte. Fundamentos (vol.1)*. Sevilla: Wanceulen.

Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional (7ª Edición)*. México: Prentice Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Jordan, M (1995). *Mi filosofía del triunfo*. EE. UU: Selector actualidad.

Marcén Muñío, C., Gimeno Marco, F. y Gómez Bahillo, C., (2016). *Adaptación de la Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS) para deportistas y entrenadores de un centro de tecnificación*. 2016, vol.16, n.3, pp.21-32. ISSN 1989-5879.

Moya Morales, JM. (2004). *Características del líder en el deporte:*

¿nace o se hace? <https://www.efdeportes.com/efd74/lider.htm>

Olmedilla, A., Andreu, M. D. y Blas, A. (2005). *Variables psicológicas, categorías deportivas y lesiones en futbolistas jóvenes: un estudio correlacional*. *Análise Psicológica*, 4 (XXIII), 449- 459

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional (13.ª edición)*. México: Pearson Educación.

Sánchez Santa Bárbara, E y Rodríguez Fernández, A (2009). *40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. <https://www.redalyc.org/html/805/80515880003/>

Shaw, M. E. (1981). *Dinámica de Grupos. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder.

Smith, R. E., Smoll, F. L., & Curtis, B. (1979). *Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches*. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59–75.

Tapia Flores, A y Hernández Mendo, A. (2010). *Dirección de equipos de fútbol: conjuntando la teoría y la experiencia*. <https://www.efdeportes.com/efd147/direccion-de-equipos-de-futbol-teoria-experiencia.htm>)

Vallée, C.N., y Bloom, G.A. (2005). *Building a successful university program: Key and common elements of expert coaches*. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(3), 179–196. doi:10.1080/10413200591010021.

Vives, J (2017), *Técnicas para aprender y rendir. Aplicaciones de la Psicología del Deporte. Apuntes*. Col.legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya

Weinberg, R. S. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.

Wooden, J. R. & Carty, J. (2006). *La pirámide del éxito*. Buenos Aires. Miami Peniel.