

Climas motivacionales, liderazgo y cohesión grupal en contexto deportivo universitario

Santiago Maximiliano Troncoso Avalos^{1*}; César Jesús Burgos Dávila^{2*}; Jeanette Magnolia López-Walle^{3**}

* Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), México; ** Universidad Autónoma de Nueva León (UANL), México
troncosoavalos.social@yahoo.com

Cita sugerida: Troncoso Avalos, S. M.; Burgos Dávila, C. J. & López-Walle, J. M. (2015). Climas motivacionales, liderazgo y cohesión grupal en contexto deportivo universitario. *Educación Física y Ciencia*, 17(1). Recuperado de <http://www.efyc.fahce.unlp.edu.ar/article/view/EFyCv17n01a03/>

Resumen

Objetivos: Conocer las interacciones entrenador-atleta y comprender las prácticas de liderazgo, de generación de climas motivacionales y de comunicación entre líderes deportivos y jugadores. **Metodología:** Metodología de cohorte mixto. Se realizó correlación de variables cuantitativas y se analizaron las experiencias y los sentidos del contexto deportivo con una aproximación cualitativa. Se aplicaron a 31 deportistas universitarios los instrumentos: Clima Motivacional Percibido en el Deporte (PMCSQ-2), Clima en el Deporte (SCQ) y Orientación al Ego y a la Tarea en el Deporte. Para profundizar la información obtenida, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a 6 deportistas y 2 entrenadores universitarios. **Resultados:** Que el deportista sienta confianza en su entrenador se encuentra asociado a que se sienta comprendido y aceptado por él. Que el entrenador genere un clima motivacional orientado hacia el ego está relacionado con que los deportistas tengan orientaciones de meta ego. Los entrenadores utilizan dos estilos de liderazgo opuestos: liderazgo democrático (entrenamientos) y liderazgo autocrático (competiciones) **Conclusiones:** Cuando el atleta confía en la persona que lo dirige deportivamente, presenta mayor satisfacción deportiva. También, que el entrenador fomente un ambiente de comparación social propicia que los deportistas rivalicen con compañeros de equipo y basen su rendimiento en resultados deportivos obtenidos.

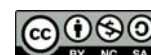
Palabras clave: Liderazgo; Estudio Mixto; Climas Motivacionales; Orientaciones de Meta.

Motivational atmosphere, leadership and group cohesion in university sports context

Resumen

Objectives: To learn about the coach-athlete interactions and understand the practice of leadership, motivational atmosphere generation and communication between players and sport leaders. **Methodology:** Mixed cohort methodology. A correlation of quantitative variables was performed and the experience and sense of sporting context were analysed with a qualitative approach. The following instruments were applied to 31 college athletes: Perceived Motivational atmosphere in Sport (PMASQ-2) Sport atmosphere (SA) and ego orientation and Task in Sport. To obtain further information, semi-structured interviews were carried out to 6 athletes and 2 university coaches. **Results:** the sportsperson's feeling of confidence in his/her coach is a result of his/her feeling understood and accepted by the coach. He/She generates a motivational atmosphere oriented towards ego is related to athletes with ego-goal orientations. Coaches use two opposing styles of leadership: democratic leadership (training) and autocratic leadership (competitions) **Conclusions:** When sportspeople trust the person who coaches them, they experience more satisfaction in sport. Moreover, when the coach promotes social comparison, this contributes to create rivalry among teammates and to base their performance in sport results.

Keywords: Leadership; Mixed Study; Motivational Climates; Goal orientation.



a) Introducción

En campo de la psicología del deporte, el liderazgo (Chelladurai, 2007; Álvarez, Castillo y Falcó, 2010), la comunicación interpersonal (LaVoi, 2007), la cohesión grupal (Carron, Bray y Eys, 2002) y el clima motivacional (Newton, Duda y Yin, 2000; Torregrosa, Sousa, Viladrich, Villamarín y Cruz, 2008) son elementos importantes que influyen el rendimiento y la efectividad de un equipo deportivo. Asimismo, estos factores están presentes en las relaciones interpersonales entre dirigentes (entrenadores) y dirigidos (atletas).

Para Buceta (2009, en Brandao y Carchan, 2010), el entrenador es el principal mediador, el máximo responsable del ambiente, del funcionamiento de su equipo y del rendimiento individual de los atletas. Por otra parte Olympiou, Jowett y Duda (2008) señalan que la dinámica interpersonal entrenador-atleta es un elemento clave en el proceso de entrenamiento. Por lo tanto, el dirigente deportivo deberá ser un líder, que en palabras de Barrow (1977), es aquella persona “que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”, p. 32. En este sentido, sus decisiones y acciones tienen una gran influencia en el desempeño del equipo y de los atletas.

La literatura indica que un buen liderazgo por parte del entrenador propicia que exista mayor cohesión grupal y, por ende, un clima motivacional adecuado que maximice los factores asociados al rendimiento deportivo (García Calvo, Leo, Martín y Sánchez Miguel, 2008); Sánchez-Oliva, Leo, Sánchez-Oliva, Amado, y García-Calvo, 2013). García Calvo y colaboradores (2008) realizaron un estudio con jugadores de diferentes deportes de equipo, como el fútbol, baloncesto, balonmano y voleibol, mostrando que las actividades asociadas al compromiso de los deportistas en la práctica deportiva (implicación, recreación) están vinculadas de forma positiva con la percepción de los jugadores de un clima orientado hacia la tarea. Por su parte, Sánchez-Oliva et al., (2013) llevaron a cabo una investigación con futbolistas semiprofesionales, teniendo como resultados que los estilos de liderazgo que fomentan el refuerzo positivo (democráticos) tienden a estar asociados con el clima motivacional orientado a la tarea. Así mismo, el clima motivacional hacia la tarea predice de forma positiva la cohesión grupal. En cambio, el liderazgo autocrático, según este estudio, predice el clima hacia el ego.

En este artículo se adopta la propuesta de Lewin et al. (1939, citado en Ortiz, 2003), quien define al *líder democrático* como el que toma las decisiones importantes considerando las opiniones de sus seguidores y recibéndolas de buena forma. Además, expresa los criterios de evaluación y las reglas a sus subordinados de manera explícita y clara. Cuando se presenta una situación difícil en el grupo, el líder democrático ofrece varias alternativas entre las que el equipo elige mediante un consenso.

Otra categoría sugerida por los autores es la de *líder autoritario*, quien toma absolutamente todas las decisiones acerca del trabajo y de la organización del grupo sin explicar los motivos al resto del equipo en ningún momento. Los criterios de evaluación del rendimiento de los atletas que utiliza este tipo de líder, en ocasiones resultan desconocidos por el resto del grupo y la comunicación fluye constantemente de manera unidireccional. El líder autoritario no escucha las opiniones de sus subordinados. Los resultados de Fenoy y Campoy (2012), indican que los deportistas que perciben un estilo de liderazgo autoritario presentan menos características psicológicas asociadas al rendimiento deportivo.

Por último, el líder *'laissez faire'* o *dejar hacer*, adopta una postura pasiva, cede el poder y las decisiones importantes en manos del grupo y se limita a aportar ciertos elementos técnicos que son básicos pero necesarios. No evalúa ni juzga las aportaciones del grupo en momento alguno. Por lo tanto, ante este tipo de liderazgo los elementos del grupo tienen completa libertad para realizar sus acciones y cuentan con el apoyo del entrenador sólo si se lo solicitan de manera explícita. Se tienen pocas referencias de este tipo de liderazgo en el contexto deportivo. Para Hernández-Mendo y Canto (2003), los grupos dirigidos por este tipo de liderazgo presentan el peor rendimiento comparados con equipos dirigidos por líderes autocráticos y democráticos. Refiere además, que en estos grupos el clima emocional, el nivel de satisfacción y la cohesión grupal son bajos. Álvarez et al. (2010) encontraron que cuando los deportistas perciben que su entrenador utiliza el estilo de *laissez-faire* o no liderazgo su esfuerzo extra disminuye de manera considerable.

Como se ha planteado anteriormente, existen factores situacionales que median la relación entrenador-atleta. La Teoría de las Metas Logro (Ames, 1992) plantea que el rol y las prácticas del entrenador propician el clima motivacional que el atleta percibe. Dicha teoría, postula que las variantes que el atleta pueda ofrecer al significado de alcance o logro están en función de las propias metas de logro que son adoptadas y acentuadas en ese ambiente. Según apunta Nicholls (1989, citado por López-Walle et al., 2011), existen la implicación en la tarea y la implicación en el ego. Los atletas implicados en la tarea son aquellos que están centrados en mejorar sus habilidades deportivas y el esfuerzo es su mayor premisa (López-Walle et al. 2011). Estos deportistas no buscan hacer comparaciones con los demás, sus percepciones de competencia son autoreferentes y dependientes del progreso de su aprendizaje (Treasure y Roberts, 1995). Por otra parte, los atletas implicados en el ego maximizan la probabilidad de atribuirse una alta habilidad a ellos mismos y minimizan la probabilidad de una habilidad pobre. Además, tienden a competir con sus compañeros, buscan obtener mejores calificaciones e intentan hacer las cosas mejor que los demás para sentir que tienen éxito (Treasure y Roberts, 1995). Dicho de otra manera, dependen de la comparación social para tener un referente de sus habilidades y resultados (López-Walle et al., 2011).

La Teoría de las Metas Logro, postula que factores externos a los jugadores, en este caso los entrenadores, pueden tener influencia en que los atletas tengan una implicación en el ego o en la tarea al participar en una actividad deportiva (López-Walle, et al. 2011). Así, cuando el entrenador da un mayor énfasis al esfuerzo y a la mejora continua en las habilidades de cada deportista, contribuye a que los jugadores sientan que son de suma importancia en el equipo. Esto favorece la cooperación mutua entre deportistas y su implicación en la tarea. Por otra parte, cuando el entrenador potencia un clima en el que se promueve la comparación y la rivalidad entre deportistas, se estará propiciando que los atletas estén implicados en el ego (Castillo, Duda, Álvarez, Mercé, y Balaguer, 2011).

Para López-Walle et al. (2010) en la generación de los climas motivacionales, es importante que los dirigentes enfatizan el esfuerzo, otorguen importancia a las habilidades personales y propicien el aprendizaje colaborativo. Cuando esto se logra, los deportistas reportan niveles más altos de motivación auto determinada y mayor inteligencia emocional percibida (Nuñez, León, González y Martín-Albo, 2011). Por el contrario, cuando los entrenadores generan un clima de trabajo basado en la comparación social y en los resultados de la competencia, los deportistas son más atraídos por actividades alternativas al deporte que practican y aumenta la probabilidad de abandono (Cervelló, Escartí y Guzmán, 2007) o presentan respuestas desadaptativas en sus conductas y emociones (Olympiou et al., 2008)

Un estilo de liderazgo y un clima motivacional adecuado favorece la cohesión grupal. Esto es, “el proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo por mantenerse juntos y permanecer en unidad para la persecución de metas y objetivos” (Carron, 1983, p.124). Siguiendo a Tutko y Richards (1971), para un rendimiento efectivo grupal son indispensables el respeto entre los miembros del equipo, compartir sentimientos, crear objetivos comunes y mantener una comunicación eficaz y empática (Loscertales y Gómez, 1999). Según Van Breukelen et al. (2012), la cohesión grupal es utilizada como referente, junto con la clasificación obtenida al final de la temporada, para determinar la efectividad de los equipos deportivos. A su vez, Hernández (2003) señala que cuando existe buena comunicación entre los miembros del equipo incrementa la cohesión grupal. Por su parte, Balaguer, Castillo, Rodenas, Fabra y Duda (2014) expresan que contar con grupos unidos es un indicador altamente valorado en el contexto deportivo.

Referente al abordaje metodológico, de acuerdo con Escudero, Balagué y García-Mass (2002), pocas veces se ha tomado en cuenta a los entrenadores como una fuente de información respecto a las variables psicológicas. Estos autores presentan un estudio de carácter cualitativo en el que por medio de entrevistas abiertas recogen información acerca de las variables psicológicas que los entrenadores consideran importantes para el rendimiento deportivo.

En cuanto al contexto deportivo, es relevante la investigación en el campo deportivo universitario, en tanto que las Universidades fungen como semilleros y brindan la oportunidad a los atletas para que posteriormente compitan a un nivel de exigencia mayor, por ejemplo: los Juegos Panamericanos y/o los Juegos Olímpicos. En México, la Universidad Autónoma de Nuevo León es líder en el medallero de las últimas tres Universiadas Nacionales.

Para la Universidad Autónoma de Sinaloa, la participación de jóvenes en este tipo de competiciones ha sido de gran importancia, ya que una gran cantidad de jóvenes han sido formados en este tipo de competiciones en las que, como se menciona anteriormente, se aspira a llegar a niveles de más alta exigencia y trascendencia profesional. Algunos resultados que se pueden mencionar son: quinto lugar en el medallero en la Universiada Nacional 2012, cuarto lugar en 2013 y tercer lugar en 2014 (sólo detrás de la UANL y la UNAM). Por lo tanto, la Universidad se ha propuesto como objetivo institucional mantenerse en los primeros tres lugares del medallero para las próximas competiciones.

Como se menciona anteriormente, diferentes estudios han abordado el tema del liderazgo (Alves, 2000; Brandao y Carchan, 2010), los climas motivacionales (López-Walle et al., 2010; Olympiou et al., 2008) y la cohesión grupal (Van Breukelen et al., 2012). Sin embargo, es escasa la literatura que aborda estas variables en el contexto deportivo universitario (López-Walle et al., 2011) que trate dichos elementos (liderazgo y entrenador) en conjunto. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo conocer los estilos de liderazgo adoptados por los entrenadores de la Universidad Autónoma de Sinaloa; asimismo, explicar las estrategias de comunicación utilizadas por el entrenador para la generación de climas motivacionales y cohesión grupal; por último, relacionar los climas motivacionales generados por el entrenador y las orientaciones de meta que presentan los deportistas.

b) Metodología

Participantes

31 deportistas del Estado de Sinaloa que compitieron en la Universiada 2014 participaron en esta investigación. De ellos el 69 % son de sexo masculino y el 31% femenino. Todos los atletas son estudiantes de licenciatura, y tienen edad de 18 a 25 años. Las disciplinas a las que pertenecen son: siete jugadores de handball, tres de taekwondo y 21 de tiro con arco⁴. El 60% tienen ocho años o más entrenando en su disciplina. Así mismo, se realizaron entrevistas a dos entrenadores y seis atletas de equipos universitarios de fútbol femenino y gimnasia aeróbica, como parte de la fase cualitativa de este estudio.

Instrumentos

Cuestionario de Clima Motivacional Percibido en el Deporte (PMCSQ-2; Balaguer, Castillo y Duda, 2003). Este cuestionario evalúa el clima motivacional percibido a través de 24 ítems; mide los factores de clima motivacional orientado hacia el ego (mediante 11 ítems) y clima motivacional orientado a la tarea (13 ítems). Los ítems de los dos factores inician con la frase “en mi equipo deportivo...” y están diseñadas con respuestas en escala Likert, que tienen un gradiente de respuesta que va del número 1 “nunca” al 5 “siempre”.

Cuestionario de Clima en el Deporte (SCQ; Deci y Ryan, 2000; Balaguer, Castillo y Duda, 2008). Evalúa el nivel percibido de apoyo a la autonomía por parte del entrenador, a través de 15 reactivos en escala Likert, que oscila del número 1 al 7, en el que 1 es “nada verdadero” y 7 indica “muy verdadero”.

Cuestionario de Estilo Controlador del Entrenador (CCBS, Castillo, González, Fabra, Mercé y Balaguer, 2012; Tristán, Segura, Magaña, y López-Walle, 2012; Tristán, López-Walle, Castillo, y Balaguer, 2014). Evalúa el Estilo Controlador del Entrenador y está conformado por 15 ítems que evalúan el grado en que el entrenador actúa de manera autoritaria e impositiva con sus deportistas. Las respuestas se recogen en una escala tipo Likert de 7 puntos, que oscila desde *totalmente en desacuerdo* (1) hasta *totalmente de acuerdo* (7).

Cuestionario de Orientación al Ego y a la Tarea en el Deporte (TEOSQ; Duda y Nicholls, 1992; López-Walle et al., 2011). Evalúa las Orientaciones de Meta (Tarea y Ego), y consta de 13 ítems. Las preguntas están divididas en 2 factores: seis ítems evalúan la orientación de meta hacia el ego; siete ítems la orientación de meta a la tarea. Las respuestas se recogen mediante una escala tipo Likert de 5 puntos que oscila desde *muy en desacuerdo* (1) a *muy de acuerdo* (5).

Entrevista a profundida-semiestructurada. Se utilizó tanto para entrenadores como para atletas. En el caso de los dirigentes deportivos, se profundizó en el cómo llevan a cabo su liderazgo y la forma en la que se manifiestan a través de las prácticas cotidianas. Asimismo, se exploraron las estrategias de comunicación con los jugadores a la hora de indicarles alguna instrucción. Con los deportistas, se profundizó en la valoración, en la percepción del liderazgo y en las formas de comunicación del entrenador. Además, se recuperó su experiencia como deportistas y los sentimientos en torno al clima y la cohesión grupal.

Procedimiento

La aplicación de los instrumentos fue durante la Universiada 2014. Para ello, se solicitó permiso a las autoridades o entrenadores de los atletas. La aplicación fue grupal y se realizó después sus actividades deportivas durante sus descansos en los hoteles de concentración. Los encuestadores estaban capacitados para aplicar cada uno de los cuestionarios.

El contexto deportivo específico de la presente investigación es la participación de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) en la Universiada Nacional realizada en Puebla. La Universiada es una competición donde participan las principales Universidades de todo el país. En la edición del 2014 participaron universidades de 29 estados de la República Mexicana. Durante las competiciones los deportistas son sometidos a diversas exigencias institucionales, como lo son los resultados para mantener el prestigio de la Universidad, o bien, para mantener algún apoyo económico por practicar tal deporte.

Las entrevistas se realizaron posterior a la competición, contactando a los deportistas y entrenadores de la Universidad Autónoma de Sinaloa, en Culiacán, Sinaloa, México. De igual forma, se solicitó autorización a los entrenadores de los atletas. La selección de los participantes fue intencionada a través de la técnica "bola de nieve" (Spradley, 1980). Las entrevistas fueron realizadas en los lugares de entrenamiento al concluir las actividades.

Análisis de Resultados

Para el análisis de datos se utilizó el programa estadístico SPSS V.21 para Windows. Mediante el cual se realizaron correlaciones de Spearman para datos con distribución anormal. Las correlaciones incluyeron las variables de estilo de apoyo a la autonomía, estilo controlador, clima motivacional implicado en la tarea, y clima motivacional implicado al ego, todos ellos con base a la percepción que los deportistas tienen de los climas generados por sus entrenadores; así como también variables de los propios deportistas tales como la orientación de meta a la tarea y al ego.

Para proceder a realizar el análisis de las entrevistas, primeramente se transcribieron cada una de ellas. Una vez transcritas, se categorizaron las respuestas de los atletas y entrenadores en tres categorías: liderazgo, cohesión grupal y orientaciones de meta o climas motivacionales.

c) Resultados y Discusión

Confianza en el entrenador Deportivo

Según los resultados, el hecho de que el deportista perciba este vínculo de confianza con el entrenador está asociado a que se sienta comprendido ($r = .639$; $p = .000$) y aceptado ($r = .634$; $p = .000$) por su dirigente, así como también, a que considere que se puede comunicar sin dificultad con él ($r = .739$; $p = .000$) y a verlo como una persona que sabe tratar emocionalmente a los atletas ($r = .603$; $p = .001$). Durante las entrevistas los deportistas también dieron importancia a la confianza con sus entrenadores:

¿Qué hace tu entrenador para que tú te sientas orgullosa de estar en este equipo? "Pues él nos apoya mucho. Nos dice, por ejemplo, no es tanto de que seas futbolista... no es obligación pues si tu vienes es porque quieres o te gusta estar aquí y pues toda la confianza de él que siempre nos motiva" (Entrevista Deportista 3).

¿Qué características consideras tú que debe tener un buen entrenador? *“Pues que sea atento, que esté disponible y con buena atención hacia nosotras [...] que exista el respeto de cualquier modo y que sea alguien con hambre de triunfar igual que nosotras”* (Entrevista Deportista 6).

Así mismo, la sensación de libertad y claridad en el deportista sobre las actividades a realizar se asocia con la confianza en la persona que los dirige deportivamente, con el sentimiento de facilidad de comunicarse con él y con considerar que maneja muy bien las emociones de los deportistas (Véase [Figura 1](#)).

[Figura 1](#). Correlaciones de variables de estilo de apoyo a la autonomía del entrenador con variables de orientación a la tarea

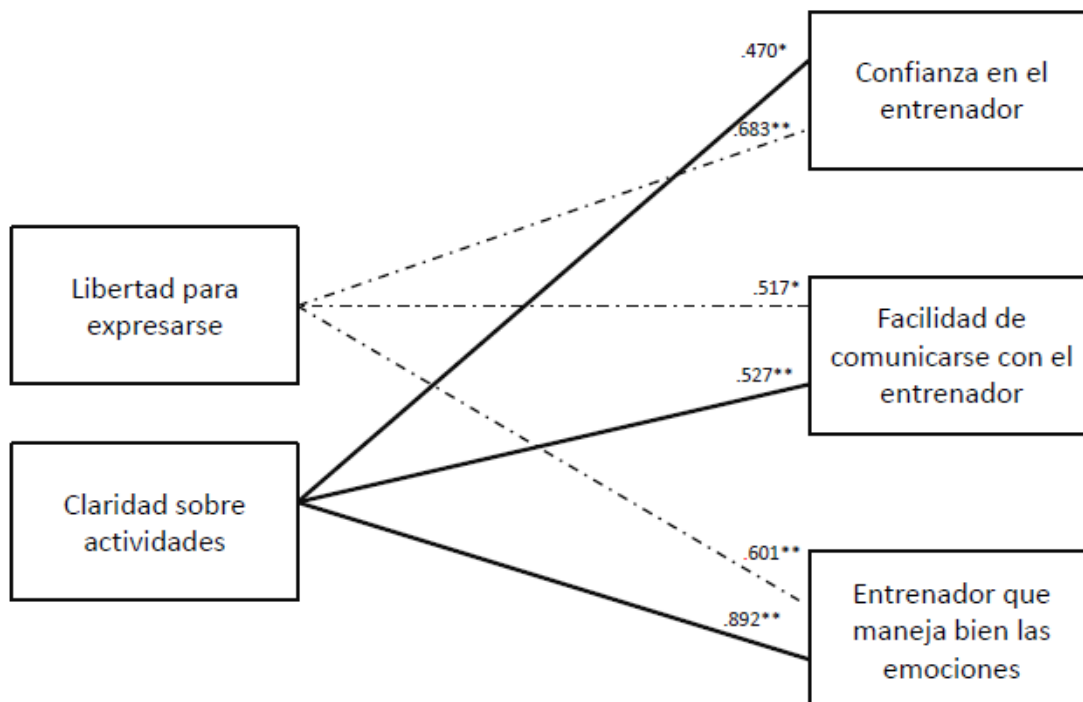


Figura 1. Correlaciones de variables de Estilo de Apoyo a la Autonomía del Entrenador con variables de Orientación a la Tarea.

Referencias: * $p < .05$; ** $p < .01$

Climas Motivacionales y Orientaciones de Meta

La orientación de meta hacia el ego está asociada de manera significativa con el clima motivacional ego (Véase [Figura 2](#)). Esto indica que el que los entrenadores ejerzan un reconocimiento desigual de sus jugadores y comparaciones para determinar quién es mejor está relacionado con que los atletas tiendan a orientarse por la heterorreferencia, a basar sus metas en los resultados que obtienen en competencias y a sentirse mejor deportistas que sus demás compañeros que conforman el equipo de trabajo deportivo.

[Figura 2](#). Correlaciones entre climas motivacionales y orientaciones de meta



Figura 2. Correlaciones entre Climas Motivacionales y Orientaciones de Meta.

Referencia: ** $p < .01$

Los resultados no arrojan una relación significativa entre el clima motivacional tarea y las orientaciones de meta hacia la tarea. Sin embargo, aun cuando estadísticamente estos elementos no se asocian, en la práctica cotidiana tanto los entrenadores como los atletas, advierten la importancia de darle mayor reconocimiento al aprendizaje de habilidades nuevas, a la satisfacción de los jugadores y al aprendizaje en conjunto. Sirvan como ejemplo, los siguientes fragmentos de entrevista:

Ella [la entrenadora] “nos dice antes de salir a competencia, ‘no me importa la medalla, yo sé que eso es muy importante pero de verdad no me importa, lo que me interesa ahorita es que hagan una excelente rutina, que se sientan agusto en la rutina que van a hacer... ya con eso me doy satisfecha, que hayan hecho un buen trabajo, pero disfrutándolo, todo el tiempo” (Entrevista Deportista 4).

¿Cómo deportista qué prefieres, esta entrenadora que te dice ‘quiero la medalla’ o esta entrenadora que te dice ‘ve y diviértete, lo que importa es la satisfacción que tengas como atleta’? “Pues la satisfacción que tengo como atleta porque es más tenso eso de que ‘tengo que competir por la medalla’. ‘Tengo’, como que te metes, te bloqueas en tu cabeza y prácticamente no lo disfrutas. Lo hemos visto en ocasiones en otros atletas” (Entrevista Deportista 6).

Por su parte, los entrenadores refieren:

“El trabajo cotidiano les va a dar el resultado final. El énfasis que se da es el mejorar el trabajo día con día para obtener el resultado final. El trabajo que ellos hagan día con día, la mejora de la técnica, la mejora de su rendimiento, el trabajo que ellos hagan día con día les va a dar el resultado final. Al yo corregirles el día con día, al yo motivarlos para que trabajen día con día, al yo motivarlos para que no falten a sus entrenamientos, es lo que les va a dar el resultado final” (Entrevista Entrenador 2).

¿Y qué es lo que te preocupa a ti como entrenadora?...”me gusta ayudarlos a que vean otro tipo de cosas. Pues más que nada como enseñarles valores [...] Me gusta irlos como alineando poco a poco, que vayan entrando a la dinámica de grupo, de equipo. Que puedan trabajar juntos todos, que puedan respetarse, que puedan ser tolerantes entre ellos mismos y que aporten ideas y cosas buenas al equipo” (Entrevista Entrenadora 1).

Estos resultados coinciden con otros estudios con jóvenes futbolistas (Castillo et al., 2011) y con jugadoras de tenis (Balaguer et al., 2011). En donde se resalta la importancia de buscar un clima motivacional adecuado (tarea), en el que el atleta sea autorreferente y mida su valor como deportista según los resultados de su rendimiento.

Siguiendo con lo anterior, de acuerdo a la literatura (Cechini, Gonzalez y Contreras, 2004; López-Walle, Castillo, Balaguer y Tristán, 2011) cuando los entrenadores propician un ambiente de trabajo en el que se premie al esfuerzo, en el que se promueve el aprendizaje colaborativo y no se asuma como máxima importancia obtener los resultados, los jugadores orienten sus metas basándose en las habilidades que han adquirido y en el esfuerzo que empeñan para llegar a las justas importantes. Sin embargo, en este estudio no hemos coincidido con lo expuesto anteriormente. Probablemente esto se deba a la muestra, ya que los atletas que conformaron parte de este estudio tienen como exigencias institucionales el conseguir un buen resultado deportivo. Esto hace que el deportista, a pesar de percibir un clima motivacional orientado a la tarea, otorgue mayor importancia a la obtención de una medalla y a la comparación con el resto de sus compañeros.

Liderazgo autoritario del entrenador

Según los resultados, los deportistas manifiestan que tener un líder que en las competiciones se dirige a ellos por medio de gritos repercute en su desempeño:

“Se exalta y nos grita [el entrenador] muy, muy fuerte. A algunas pues nos puede afectar en lo moral, porque si no estás acostumbrada a que en tu casa te griten o cosas así, pues no sé, te cambia a veces el ritmo del partido [...] A mí sí, siento que sí que me afecta porque en los entrenamientos si nos habla bien y es claro, respetuoso, en voz baja. Ya cuando estás jugando es diferente y que grita cosas así. Como que dices si impacta cuando miras esos impulsos emocionales” (Entrevista Deportista 5).

¿Cómo se sienten ustedes como equipo cuando ella les dice esto [está enojada]? *“Pues si nos sentimos un poco tensos porque sabemos que tiene carácter fuerte, es muy exigente. Sabemos que una cosita que no le guste, de lo que ya viene molesta, enojada, se enojará mucho más”*. (Entrevista Deportista 6).

A pesar de que en ocasiones los entrenadores se dirigen hacia sus jugadores mediante un estilo de liderazgo autoritario, reconocen que utilizar estas conductas es una práctica que deberían soslayar, tal y como se observa en las siguientes entrevistas:

¿Qué consideras tú que no te ha dado resultados en tu manera de dirigir al equipo? *“A lo mejor que de repente me desespero muy fácilmente, que me frustró muy fácilmente y que a veces no pienso las cosas y me salen las palabras de una ¿Por qué consideras que esto no te ha dado resultados? Pues porque al final de cuentas a veces lo que creo que a veces logro con esas reacciones es más asustarlos que el tratar de que confíen o que se acerquen más ellos a mí”* (Entrevista Entrenador 1).

A la hora de la competencia, ¿cómo reacciona ella ante la derrota? *“Pues, ella [la entrenadora] ha cambiado mucho esa situación en ese aspecto. Anteriormente si no era [se ganaba] le molestaba mucho más. Pero ahorita, ha cambiado en ese aspecto”* (Entrevista Deportista 4).

Fenoy y Campoy (2012), señalan que el liderazgo autoritario está asociado en menor medida al rendimiento. Esto concuerda con lo encontrado en el contexto deportivo, ya que, como se muestra anteriormente, los deportistas refieren que cuando su entrenador se dirige hacia ellos por medio de gritos, regaños y castigos, su rendimiento es menor al que desempeñan con regularidad.

Cohesión Grupal

Los atletas reportan que sus dirigentes presentan conductas de apoyo social, intentan mantener una buena relación entre los atletas y propician un buen ambiente de grupo. Por ejemplo, realizan convivios fuera del campo, dinámicas de grupo, charlas y videos motivacionales son algunas de las

estrategias utilizadas por los entrenadores para lograr el objetivo de mantener un equipo de trabajo cohesionado.

Sirvan como ejemplo los siguientes fragmentos de entrevista:

¿Y qué haces tú para fomentar la unión del grupo contigo? “No pues, charlar a veces, bromear un rato o algo así, es lo que más hago. A veces hemos salido pues que a comer o cositas así, platicar y ver también [...] Buscar así están, qué hacen [...] Acercarme un poco más a ellos en su aspecto, en su vida personal” (Entrevista-Entrenador1).

¿Qué hace usted para mantener a su grupo unido? “Además de la confianza y el respeto, creo que la responsabilidad mía como entrenador, el estar puntual, el acompañarlos en todo momento”. (Entrevista Entrenador 2).

En el rubro de la cohesión grupal, coinciden los resultados con lo planteado por Chelladurai y Saleh (1978, citado por Alves, 2000), quienes señalan que los entrenadores presentan conductas de apoyo social con el objetivo de formar un buen ambiente de grupo y mantener una buena relación personal con los atletas.

En resumen, en el presente estudio, se resalta la relevancia que tiene el entrenador y su liderazgo en factores como en el desarrollo personal y deportivo de los atletas, la cohesión del grupo, la satisfacción deportiva, los climas motivacionales y las orientaciones de meta.

d) Conclusiones

Específicamente en este trabajo es posible concluir:

Estilos de liderazgo adoptados por los entrenadores en la práctica deportiva:

Los entrenadores llevan a la práctica conductas de dos estilos de liderazgo que en teoría se contraponen: Autoritario y Democrático. En los entrenamientos previos a las competencias, los guías deportivos delegan responsabilidades entre sus atletas, toman en cuenta sus opiniones y se dirigen hacia ellos de manera respetuosa y serena. Por otro lado, cuando se llega a la competencia los entrenadores presentan características de liderazgo autoritario, pues se dirigen con gritos hacia sus jugadores y se centran en el resultado obtenido. Dicho esto, es necesario que los entrenadores deportivos sean capacitados en mantener una ecuanimidad entrenamiento-competición, para que sus atletas no se vean desconcertados con los cambios actitudinales que presentan de una situación a otra. Así mismo, es importante seguir realizando investigación específicamente en esta contraposición para comprender de mejor manera los beneficios o problemas que trae consigo dichos tipos de liderazgo de forma alternada.

Estrategias utilizadas por el entrenador para propiciar la cohesión grupal:

Para los entrenadores, el mantener a su grupo unido es esencial. Por tal motivo, es elemental que realicen diversas acciones encaminadas a la mejora del ambiente del grupo y a su cohesión, tales como dinámicas grupales, pláticas motivacionales y actividades recreativas fuera del contexto deportivo, mismas que les permitan a los atletas y líderes fortalecer su comunicación interpersonal.

Climas Motivacionales generados por el entrenador con las Orientaciones de Meta:

Que el entrenador genere un clima motivacional orientado hacia el ego está asociado a que el deportista tenga una orientación de meta hacia el ego. El clima motivacional tarea no está relacionada en esta investigación con las orientaciones de meta a la tarea. A pesar de lo anterior, es importante tomar en cuenta que cuando el líder promueve un ambiente de trabajo en el que se tenga como base la obtención de resultados y la comparación de los demás, se propiciará en el atleta que sus orientaciones de logro estén basadas en la heterorreferencia y en las medallas o lugar de clasificación que obtengan en competencias.

Por otra parte, fue una limitación al realizar este estudio el contar con una muestra pequeña en el aspecto cualitativo, así como el contar con poco tiempo para permanecer en el contexto deportivo con los atletas y entrenadores universitarios. Por lo anterior, se propone realizar mayor número de investigaciones encaminadas a utilizar la observación participante como un recurso para obtener la esencia de las relaciones cotidianas que se dan en la práctica de los deportes a nivel Universitario.

Notas

[1](#) Colaborador y becario en el Cuerpo Académico "Subjetividades, Procesos Psicosociales y Comportamiento Humano" de la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Sinaloa.

[2](#) Profesor-Investigador de la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Sinaloa. Investigador Posdoctoral en Ethnic Studies Department, University of California, Berkeley.

[3](#) Profesora Investigadora de la Facultad de Organización Deportiva, Universidad Autónoma de Nuevo León.

[4](#) Si bien el taekwondo y el tiro con arco pueden considerarse deportes de competición individual, los entrenadores refirieron que los entrenamientos y la preparación de los deportistas se realiza en grupo.

Referencias

Álvarez, O., Castillo, I., & Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la Selección Española de taekwondo. In *Revista de psicología del deporte* (Vol. 19, pp. 219-230).

Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176).

Balaguer, I., Castillo, I., Ródenas, L., Fabra, P. y Duda, J. (2014). Los entrenadores como promotores de la cohesión del equipo. *Cuadernos de psicología del deporte*, 15(1), 233-242.

Barrow, J.C. (1997). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231–251.

Brandão, M. R. F., & Carchan, D. (2010). Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. *Motricidade*, 6(1), 53-69.

Buceta, J. M. (2009). Psicología dos treinadores esportivos: Conceitos fundamentais e áreas de intervenção. In M. R. F. Brandão & A. A. Machado (Eds.), *Coletânea psicologia do esporte e do exercício: O treinador e a psicologia do esporte*, (Vol. 4, pp. 17-40). São Paulo, Brasil: Editora Atheneu.

Cáceres, M.P., Lorenzo, M. & Sola, M. (2009). El liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada desde una dimensión introspectiva. *Bordón. Revista de pedagogía*, 61(1), 109-130.

Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of sports sciences*, 20(2), 119-126.

Castillo, I., Duda, J. L., Álvarez, M. S., Mercé, J. y Balaguer, I. (2011). Clima motivacional, metas de logro de aproximación y evitación y bienestar en futbolistas cadetes. *Revista de Psicología del Deporte*, 20 (1), 149-164.

Cecchini, J. A., González, C., & Contreras, O. (2004). Relaciones entre clima motivacional, la orientación de meta, la motivación intrínseca, la auto-confianza, la ansiedad y el estado de ánimo en jóvenes deportistas. *Psicothema*, 16(1), 104-109.

Cervelló, E., Escartí, A., y Guzmán, J.F. (2007). Youth sport dropout from the achievement goal theory. *Psicothema*, 19, 65-71.

Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In Tenenbaum, G., & Eklund, R. C. (Eds.). *Handbook of sport psychology. Handbook of sport psychology*, 3, 113-135, New York, NY: Wiley.

Duda, J.L. & Nicholls, J.G. (1992). Dimensions of achievement motivation in schoolwork and sport. *Journal of Educational Psychology*, 84, 1-10.

Escudero, J., Balagué, G. & Garcia-Mas, A. (2002). Estudio del conocimiento de variables psicológicas en entrenadores de baloncesto mediante una aproximación metodológica cualitativa. *Revista de psicología del deporte: RDP; revista semestral de psicología*, 11(1), 111-122.

Fenoy, J., & Campoy, L. (2012). Rendimiento deportivo, estilos de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. In *Revista de psicología del deporte* (Vol. 21, pp. 0137-142).

Fiedler, F. (1978). Situational Control and a Dynamic Theory of Leadership. In B. King, S. Streufert y F.E. Fiedler, *Managerial Control and Organizational Democracy* (pp.114). New York: Jhon Wiley & Sons.

Fischer, G.N. (1990). *Psicología Social*. Madrid: Narcea

García Calvo, T.; Leo, F.M.; Martín, E.; Sánchez Miguel, P.A. (2008). El compromiso deportivo y su relación con factores disposicionales y situacionales contextuales de la motivación. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 12(4), 45-58.

Hernández-Mendo, A. y Canto, J. M. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. En Hernández-Mendo, A. (Coord.), *Psicología del deporte (vol. I): Fundamentos 2* (pp. 6-28). Buenos Aires: Tulio Guterman.

LaVoi, N. M., Jowett, S., & Lavallee, D. (2007). Interpersonal communication and conflict in the coach-athlete relationship. *Social psychology in sport*, 29-40.

Lewin, K.-Lippitt, R.-White, R.K.(1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

López-Walle, J., Balaguer, I., Castillo, I., Tristan, J., Pérez, J. & Medina M. (2010) Motivational climate, self-determination and psychological well-being in Mexican young athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 32, 193-194

López-Walle, J., Castillo, I., Balaguer, I., & Tristán, J. (2011). Clima motivacional percibido, motivación autodeterminada y autoestima en jóvenes deportistas mexicanos. In *Revista de Psicología del Deporte* (Vol. 20, pp. 209-222).

Loscertales F. & Gómez A. (1999). *La Comunicación con el enfermo. Un instrumento al servicio de los profesionales de la salud*. Granada: Editorial Alhulia. 1999.

Luna, D. (2013). El entrenador deportivo como mediador pedagógico en un programa de extensión universitaria. *Universidad y Sociedad*, 4(1).

Morales, J. (2004). Características del líder en el deporte: ¿nace o se hace?. *Lecturas: Educación física y deportes*, (74), 18.

Morales, J. F.; Reboloso, E. & Moya, M. (1994). Actitudes. En J. F. Morales (coord.). *Psicología social* (495-594). Madrid, España: McGraw Hill

Newton, M., Duda, J. L., & Yin, Z. (2000). Examination of the psychometric properties of the Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire-2 in a sample of female athletes. *Journal of Sports Sciences*, 18(4), 275-290.

Núñez, J. L., León, J., González, V. & Martín-Albo, J. (2011). Propuesta de un modelo explicativo del bienestar psicológico en el contexto deportivo. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(1), 223-242.

Olympiou, A., Jowett, S., & Duda, J. L. (2008). The psychological interface between the coach-created motivational climate and the coach-athlete relationship in team sports. *The Sport Psychologist*, 22(4), 423-438.

Pérez, M. (2002) Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto rendimiento deportivo. *Revista de psicología del deporte*, 2002, Vol. 11 (1), pp. 9-33.

Rizo, M., (2006): La interacción y la comunicación desde los enfoques de la Psicología Social y la Social y la Sociología Fenomenológica. Breve exploración teórica, Análisi. *Quaderns de Comunicació i Cultura*, (33), pp. 45-62.

Ruiz, R. (2006). Diferencias de liderazgo en entrenadores de judo a nivel competitivo. *Cuadernos de psicología del deporte*, 6(2).

Sánchez-Oliva, D., Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P., Amado, D., & García-Calvo, T. (2010). Relación del clima motivacional creado por el entrenador con la motivación autodeterminada y la implicación hacia la práctica deportiva. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6(20), 177-195.

Spradley, J. (1980). *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Torregrosa, M., Sousa, C., Viladrich, C., Villamarín, F., & Cruz, J. (2008). El clima motivacional y el estilo de comunicación del entrenador como predictores del compromiso en futbolistas jóvenes. *Psicothema*, 20(2), 254-259.

Treasure, D. y Roberts, G. (1995). Applications of achievement goal theory to physical education: implications for enhancing motivation. *Quest*, 47, 475-489.

Tutko, T.A., & Richards, J.W. (1971). *Psychology of coaching*. Boston: Allyn & Bacon

Van Breukelen, W., van der Leeden, R., Wesselius, W., & Hoes, M. (2012). Differential treatment within sports teams, leader-member (coach-player) exchange quality, team atmosphere, and team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33: (43-63).

Recibido: 20-05-2015

Aceptado: 31-05-2015

Publicado: 10-06-2015