

## INDICE

### 1. ESTUDIOS DE LIDERAZGO APLICADOS AL TENIS

### 2. UN ESTUDIO DE LIDERAZGO Y TENIS EN ESPAÑA

#### 2.1. Introducción

#### 2.2. Objetivo de la investigación e hipótesis general

#### 2.3. Características de la muestra utilizada

#### 2.4. Instrumentos utilizados

#### 2.5. Análisis realizados

#### 2.6. Resultados y conclusiones

### 3. BIBLIOGRAFIA

## **1. ESTUDIOS DE LIDERAZGO APLICADOS AL TENIS**

Un análisis de las investigaciones permite afirmar que los estudios de liderazgo se han dedicado generalmente a investigar este fenómeno en las modalidades de deportes por equipos: baloncesto, fútbol americano, fútbol, voleibol, balonmano, etc. Pocas han sido las investigaciones realizadas en deportes individuales, a excepción del atletismo, remo, judo, kendo y lucha libre.

Este fenómeno tiene su lógica explicación por el hecho de que el liderazgo se pueda estudiar de una forma más sencilla dentro del grupo y, por tanto, en deportes por equipo, que en deportes individuales.

De toda la bibliografía consultada sobre estudios de liderazgo y tenis hay que destacar varios trabajos publicados a partir de finales de los años 80.

Chelladurai et al. (1987) en su estudio sobre liderazgo transcultural utilizan algunos jugadores de tenis, pero no especifican el número de la muestra ni los resultados específicos obtenidos con ellos.

Claxton (1988) con una muestra muy reducida de 9 entrenadores de tenis llegó a la conclusión de que los entrenadores con más éxito formulaban más preguntas a sus entrenadores y tenían más conductas de instrucción posteriores a la ejecución que los entrenadores con menor éxito. Además, también exhibían más conductas de silencio y de control de la clase.

Prapavessis y Gordon (1991) llevaron a cabo una investigación que utilizaba la Escala de Liderazgo para Deportes de Chelladurai (1980) con jugadores de tenis de diversos niveles.

En ella participaron 52 jugadores (32 hombres y 20 mujeres) todos ellos clasificados en distintas categorías y 11

entrenadores (9 hombres y 2 mujeres) con dedicación a tiempo completo a la enseñanza del tenis.

El objetivo de la investigación fué establecer los distintos tipos de relaciones entre el entrenador y los jugadores dentro del mundo del tenis. De ahí que se prestara especial atención a los aspectos de interacción y de compatibilidad entre las parejas.

Los instrumentos utilizados, además de la Escala de Liderazgo para Deportes de Chelladurai (1980 en sus tres versiones ya conocidas, fueron el cuestionario FIRO-B de Schultz (1966) y el LPC de Fiedler (1967).

Con el FIRO-B se obtienen dos medidas: el comportamiento que un individuo expresa hacia los otros y el comportamiento que desea de ellos. Ambos comportamientos se subdividen en tres dimensiones: inclusión, control y afecto.

La compatibilidad entre jugador y entrenador se puede expresar de dos formas: recíproca (si se da en ambos sujetos) y originaria (si se dan de forma complementaria, en uno de los dos predomina).

Con el LPC se obtienen dos orientaciones del sujeto: hacia la persona (si el sujeto intenta establecer relaciones interpersonales) y hacia la tarea (si el sujeto se preocupa más de los resultados y del rendimiento).

También se les solicitó a los jugadores y a los entrenadores que puntuaran de 1 a 10 sus relaciones en general con el fin de obtener otra medida para establecer la compatibilidad.

Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

a) La LSS se reveló como el mejor instrumento para medir la compatibilidad entre entrenadores y jugadores debido a su carácter más específico y concreto que los dos restantes cuestionarios.

b) La conducta autocrática del entrenador es el aspecto que mejor predijo la compatibilidad entre ambos grupos. Los jugadores que participaron en la investigación demostraban una tendencia a preferir a los entrenadores que les incitaban a expresar sus ideas y valoraban sus opiniones.

c) Las investigaciones futuras sobre liderazgo en deporte y más concretamente en tenis deberían llevarse a cabo con una multiplicidad de instrumentos. Además de la LSS habría que utilizar grabaciones en vídeo, entrevistas, observaciones de campo, etc.

Crespo, Balaguer y Atienza (1993) estudiaron las conductas de 120 entrenadores de tenis (104 hombres y 16 mujeres) mediante la versión del entrenador de la Escala de Liderazgo para Deportes y observaron que las conductas más habituales eran feedback positivo, entrenamiento e instrucción y apoyo social, las conductas democráticas eran menos habituales y más bajas las autocráticas.

Además observaron que los entrenadores de tenis tenían más conductas autocráticas cuando tenían un alto nivel de titulación profesional y entrenaban a jugadores iniciantes o de nivel intermedio.

Como puede observarse, la falta de más investigaciones sobre liderazgo y tenis, y el hecho de que se trate de un deporte individual hacen necesario la profundización en el estudio de este fenómeno en el ámbito del tenis.

## **2. UN ESTUDIO DE LIDERAZGO Y TENIS EN ESPAÑA**

### **2.1. Introducción**

El estudio del liderazgo en el tenis que realizamos (Crespo, 1995) tiene su marco teórico de referencia en el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (1978;1990) cuya principal hipótesis sostiene que el entrenador ha de intentar adecuar su conducta real de liderazgo a las preferencias de los deportistas y a los requerimientos de la situación.

El liderazgo en general es un fenómeno muy investigado en Psicología Social, mientras que en el deporte, la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo han intentado aplicar en este campo los planteamientos de las teorías generales sobre liderazgo. De todas las teorías sobre el liderazgo que se han aplicado al contexto deportivo, el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (1978;1990) es el que más éxito ha tenido en las investigaciones de la psicología del deporte.

En la investigación también se estudian las relaciones de la motivación y el liderazgo, concretamente en cuanto a la motivación de logro y la percepción por parte de los jugadores del clima motivacional en el deporte. Estas variables pueden tener una gran influencia en el fenómeno del liderazgo en el deporte debido al papel del entrenador como motivador y diseñador del clima motivacional del contexto deportivo.

### **2.2. Objetivo de la investigación e hipótesis general**

El principal objetivo de esta investigación ha sido analizar la influencia de los antecedentes del liderazgo (las características de la situación, del entrenador y de los deportistas) sobre las conductas de liderazgo del entrenador de tenis (la preferida y percibida por los jugadores y la

percibida o requerida según el propio entrenador), y la de estas tres conductas, a su vez, sobre la satisfacción, el rendimiento y los resultados de los jugadores, así como sobre el agrado y la importancia que para éstos tiene su entrenador, tomando como marco teórico de referencia dicho Modelo.

La hipótesis general de la investigación es la siguiente: los antecedentes del liderazgo influyen en las tres conductas de liderazgo del entrenador y, a su vez, la congruencia entre las tres conductas influye en la satisfacción y el rendimiento de los deportistas, de forma que a mayor congruencia, mayor satisfacción y mayor rendimiento de los deportistas.

### **2.3. Características de la muestra utilizada**

La muestra utilizada para la investigación estaba compuesta por jugadores y entrenadores de tenis. Los jugadores fueron 138 hombres y 76 mujeres de edades comprendidas entre los 12 y los 24 años, con una edad media de 15,55 años y una desviación típica de 1,18. Todos los jugadores eran miembros de clubs de tenis, polideportivos y escuelas de tenis de diversas federaciones territoriales españolas. Todos tenían licencia federativa oficial y participaban en torneos oficiales, entre otros, campeonatos individuales y por equipos, y tenían clasificación nacional y regional, algunos estaban clasificados a nivel internacional por la ATP y WTA.

Los entrenadores participantes fueron 50 hombres y 7 mujeres de edades comprendidas entre los 19 y los 59 años, con una edad media de 29,96 años, y una desviación típica de 7,83. Todos ellos eran entrenadores de los jugadores que componen la muestra. Todos tenían titulación oficial y licencia federativa como profesor de tenis. Formaban parte de los cuatro niveles de titulación del profesorado de tenis que existen en España: Instructor, Monitor, Entrenador y Profesor.

#### **2.4. Instrumentos utilizados**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación se dividen en tres apartados: los utilizados para medir los antecedentes del liderazgo, los utilizados para medir las conductas de liderazgo y los utilizados para medir las consecuencias del liderazgo.

Los antecedentes del liderazgo en cuanto a las características de la situación, tanto en el caso de los jugadores como en el de los entrenadores, se obtuvieron de las respuestas al Cuestionario General sobre datos de los jugadores y al Cuestionario General sobre datos de los entrenadores, desarrollados específicamente para esta investigación.

Las características de los entrenadores se obtuvieron de las respuestas al Cuestionario sobre datos de los entrenadores y de las respuestas al Cuestionario de establecimiento de objetivos de los entrenadores, desarrollados específicamente para la presente investigación. Las características de los jugadores se obtuvieron de las respuestas a cuatro cuestionarios: el cuestionario general que incluía los datos de los jugadores, el de establecimiento de objetivos para jugadores (ambos desarrollados específicamente para la presente investigación), el Cuestionario de Percepción del Clima Motivacional en el deporte (PMCSQ), (Seifriz, Duda y Chi, 1992) y el Cuestionario de Orientación de las metas de logro (TEOSQ), (Duda, 1989).

El instrumento utilizado para medir las conductas de liderazgo ha sido la Escala de Liderazgo para Deportes (Chelladurai y Saleh, 1980), también conocida como LSS. La Escala tiene tres versiones: La preferencia del jugador sobre la conducta de un entrenador ideal (LSS1), la percepción del jugador de la conducta de su entrenador (LSS2), y la percepción del entrenador de su propia conducta (LSS3). Las tres versiones constan de 40 ítems iguales,

excepto los cambios gramaticales necesarios. Las respuestas se cuantifican en una escala tipo Likert de 5 puntos. Los resultados de los análisis factoriales consultados revelaron una estructura de 5 factores para las tres versiones de la escala: Entrenamiento e instrucción, Conducta democrática, Conducta autocrática, Apoyo social y Feedback positivo. Sin embargo, los análisis factoriales y de consistencia interna realizados con la muestra de la presente investigación, ofrecieron unos resultados que desaconsejaban la utilización del instrumento original como tal, debido a su falta de adecuación al contexto deportivo y social de la muestra. De forma que se escogieron las dos dimensiones (entrenamiento e instrucción y apoyo social) cuyos resultados eran más fiables en los análisis.

Finalmente, las consecuencias del liderazgo según los jugadores en cuanto al rendimiento y los resultados, a su satisfacción, y al agrado e importancia que para ellos tiene su entrenador se han obtenido de las respuestas al Cuestionario de Rendimiento y Resultados de los jugadores, al Cuestionario de Satisfacción de los jugadores, y al Cuestionario de Agrado e importancia del entrenador según los jugadores encuestados, todos ellos elaborados específicamente para la presente investigación.

## **2.5. Análisis realizados**

Los análisis realizados para la verificación de las hipótesis planteadas fueron los siguientes. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de las variables. En segundo lugar, se llevaron a cabo análisis correlacionales y diferenciales: análisis correlacionales de Pearson entre los antecedentes del liderazgo y las conductas del líder, entre las conductas del líder y, finalmente entre éstas y las consecuencias del liderazgo, además, se realizaron pruebas t de Student y Anovas con aquellas variables que no habían presentado correlaciones significativas entre los antecedentes y las conductas de liderazgo.



Seguidamente se realizaron análisis de regresión múltiple para estudiar el poder predictivo de un conjunto de variables independientes sobre una variable dependiente según el Modelo.

En el siguiente paso de los análisis, se realizaron unos análisis de correlación canónica según establece el Modelo. En dichos análisis se utilizaron como variables independientes únicamente aquellas que mostraron correlaciones significativas con las variables dependientes en cada una de las relaciones que establece el Modelo. Seguidamente, se realizaron análisis de diferencia de puntuaciones como paso previo para estudiar la discrepancia y/o congruencia entre determinadas variables según establece el Modelo. Este análisis genera distancias a partir de la diferencia de puntuaciones, lo cual nos indica la discrepancia o congruencia entre las variables analizadas.

En la etapa final de los análisis, para clarificar los patrones de diferencias desde un perspectiva multivariada y con el fin de obtener perfiles combinados entre las conductas de liderazgo y las consecuencias del mismo, se realizaron análisis de Cluster de K-Medias con las seis nuevas variables surgidas del análisis de diferencia de puntuaciones entre las tres conductas del líder y las variables que definen las consecuencias del liderazgo.

## **2.6. Resultados y conclusiones**

Los resultados y las conclusiones de nuestra investigación coinciden en general con las de Gordon (1988) quien afirma que cuando existe congruencia entre las percepciones de los entrenadores y las preferencias y precepciones de los deportistas, el entrenador es considerado como más eficiente, y vienen a confirmar la hipótesis general que sostiene el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (1978; 1990).

De todas formas, es importante reseñar que nuestras conclusiones se han obtenido tanto por procedimientos univariados como multivariados siguiendo los pasos del Modelo en su totalidad. Sin embargo, en los estudios anteriores los investigadores han seguido generalmente análisis univariados y siempre han desarrollado estudios parciales del Modelo.

Un examen global de los resultados obtenidos permite afirmar que las hipótesis formuladas se han cumplido prácticamente en su totalidad. A lo largo de esta investigación se han podido identificar numerosas relaciones entre las variables estudiadas, operando en diferentes niveles de análisis, que han puesto de manifiesto la naturaleza multidimensional del liderazgo en el tenis.

Nuestros resultados confirman, en este sentido, que en el estudio del liderazgo en el tenis son múltiples los factores que operan simultáneamente, lo que apunta la conveniencia de estudiar este fenómeno tomando como base un modelo multidimensional.

Las conclusiones más relevantes que pueden establecerse a partir de los resultados obtenidos son las siguientes:

1. El tipo de deporte, como característica de la situación, está relacionado positivamente con la conducta requerida (autopercibida) del entrenador, concretamente, en un deporte de técnica abierta e independiente como el tenis los resultados informan que tanto la conducta de liderazgo de entrenamiento e instrucción como la de apoyo social son altamente habituales y necesarias en opinión de los propios entrenadores de tenis.

2. Los entrenadores de más edad y de menos experiencia muestran más conductas de entrenamientos e instrucción que los de menos edad y de más experiencia.

Los entrenadores de más edad y los más orientados a la dirección son percibidos por parte de los jugadores de la muestra con más conductas de apoyo social, y viceversa.

3. Los jugadores que han puntuado alto en la percepción del clima motivacional orientado a la maestría y en la orientación de la motivación de logro hacia la tarea, prefieren unas conductas de liderazgo por parte de sus entrenadores más orientadas al entrenamiento e instrucción y viceversa.

Los jugadores que han puntuado alto en la percepción del clima motivacional orientado a la maestría y en la orientación de la motivación de logro hacia el ego, prefieren unas conductas de liderazgo por parte de sus entrenadores más orientadas al apoyo social y viceversa.

4. Los jugadores de sexo masculino que han puntuado alto en la percepción del clima motivacional orientado al resultado, requieren, en opinión de sus entrenadores, unas conductas de liderazgo por parte de sus entrenadores menos orientadas al apoyo social, y viceversa.

5. En un deporte de técnica abierta e independiente como el tenis, la conducta de entrenamiento e instrucción es la más preferida por parte de los tenistas.

6. Existe alta congruencia entre las tres conductas, la requerida según el entrenador (percibida por los entrenadores), la real (percibida por los jugadores) y la preferida por los jugadores en la mayoría de los componentes de la muestra de tenistas. El 90% de los sujetos que componen la muestra de la presente investigación ofrecen unos valores congruentes en los tres tipos de conductas de liderazgo.

7. La congruencia entre la conducta requerida según el entrenador (percibida por los entrenadores), la real (percibida por los jugadores) y la preferida por los jugadores influye tanto en el rendimiento como en el

resultado, y en el agrado e importancia que el entrenador tiene para los tenistas, así como la satisfacción de éstos con su entrenador, sus resultados y su rendimiento. De forma que los tenistas componentes de la muestra que mostraron más congruencia entre las tres conductas de liderazgo, también mostraron una mayor satisfacción con su rendimiento, sus resultados y con su entrenador. Y, al contrario, los tenistas que mostraron menor congruencia entre las tres conductas de liderazgo, también mostraron una menor satisfacción con su rendimiento, sus resultados y su entrenador.

### **3. BIBLIOGRAFIA**

- Claxton, D.B. (1988). A systematic observation of more and less successful high school tennis coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 7, 302-310.
- Crespo, M. (1995). *El liderazgo en el tenis*. Tesis doctoral no publicada. Universitat de València.
- Crespo, M., Balaguer, I. y Atienza, F. (1993). Variables influencing leadership styles in tennis coaches. *Proceedings of the 8th World Congress of Sport Psychology*. 205-208. Lisboa. Portugal.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Unpublished doctoral dissertation. University of Waterloo, Canada.
- Chelladurai, P. (1990) Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P., Malloy, D., Imamura, H., y Yamaguchi, Y. (1987). A cross-cultural study of preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12: 106-110.
- Chelladurai, P. y Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Duda, J.L. (1989b). The relationship between task and ego orientation and the perceived purpose of sport among

- male and female high schools athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 318-335.
- Gordon, S. (1988). Decision styles and coaching effectiveness in university soccer. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 13, 56-65.
- Prapavessis, H. y Gordon, S. (1991). Coach/Player relationships in tennis. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 16:3, 229-233.
- Seifrid, J.J., Duda, J.L. y Chi, L. (1992). The relationship of perceived motivational climate to intrinsic motivation and beliefs about success in basketball. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14, 375-391.