

Asesoramiento psicológico a entrenadores en liderazgo deportivo: un estudio de caso

Benito Urra Tobar¹

Resumen

El presente trabajo analiza, por medio de un estudio de caso, descriptivo y longitudinal, la efectividad de un programa de asesoramiento a un técnico deportivo de hockey patín. Para ello, se aplicó la Escala de Liderazgo Deportivo (LSS) a una muestra compuesta por 14 deportistas ($M= 15.07$ años) que representan el universo de jugadoras de cuatro categorías femeninas de un club y su único técnico. Los resultados iniciales, expresados a través de estadísticos descriptivos y de diferencia de medias, muestran la existencia de diferencias significativas ($p < .05$) entre la percepción y preferencia de liderazgo de las deportistas en las dimensiones de entrenamiento e instrucción, conducta democrática y conducta autocrática. A partir de ello, se implementó un proceso de intervención individualizado consistente en seis sesiones de asesoría al técnico referidas a dichas dimensiones de la LSS. Los resultados obtenidos en la LSS, una vez finalizada la intervención, muestran la desaparición de la discrepancia entre el liderazgo percibido y el preferido por parte de las jugadoras ($p < .01$) y la percepción de aumento en la entrega de feedback positivo ($p < .01$). Tanto la autopercepción del entrenador y la preferencia de liderazgo de las deportistas no presentaron diferencias estadísticamente significativas antes y después de la intervención. Los resultados sugieren el aumento de compatibilidad psicológica dentro del equipo y se discuten sus implicancias para la labor del psicólogo deportivo en los deportes de equipo.

Palabras clave: liderazgo, hockey patín, asesoramiento a técnicos, deportes de equipo.

La obtención de beneficios psicosociales desde la práctica deportiva depende, en gran parte, de la organización, exigencias, expectativas y habilidades de liderazgo de los entrenadores. Esta influencia actúa como un predictor del bienestar, eficacia colectiva, ambiente grupal y satisfacción en el deporte, por lo que intervenir sobre el entrenador puede generar mayor implicación y compromiso en los deportistas (Piltz, 2015).

Los modelos teóricos que más han estudiado esta influencia del entrenador son la aproximación conductual (Smith, Smoll y Hunt, 1977) y el modelo multidimensional de liderazgo (Chelladurai, 1990; Chelladurai y Saleh, 1980). Este último surge desde el contexto deportivo sosteniendo que la efectividad del liderazgo depende de las características situacionales, del propio líder y del deportista/equipo (Urra, 2015). Por ello, plantea un proceso de influencia recíproca y multidireccional, en donde el liderazgo efectivo resulta de la integración y congruencia entre tres aspectos de la conducta del líder: conducta actual, conducta requerida por la situación y conducta preferida por los deportistas. Así, si el líder muestra una conducta adecuada a la situación concreta y esa conducta, a su vez, es congruente con las preferencias del deportista/equipo se obtendrá, probablemente, un mayor rendimiento y satisfacción.

Chelladurai y Saleh (1980) desarrollaron la Escala de Liderazgo para Deportes (LSS), la cual permite evaluar el liderazgo desde tres perspectivas distintas: autopercepción del entrenador, percepción y preferencia del deportista, identificando estilos de comunicación, interacción y toma de decisión. Al respecto, se ha planteado que la congruencia entre el liderazgo percibido, preferido y autopercebido permite generar un clima psicosociológico de compatibilidad psicológica, favoreciendo la cooperación y el rendimiento deportivo (Gumá, Quintero y Gumá, 1997) existiendo, asimismo, reportes que evidencian diferentes percepciones de liderazgo entre entrenadores y deportistas (Alves, Da Costa, Castañer, Fernandes y Anguera, 2013).

Piltz (2015) plantea que gran parte de la influencia del liderazgo se expresa mediante la comunicación del entrenador, encontrándose en el liderazgo satisfactorio una comunicación centrada en el feedback específico y correctivo. Asimismo, Alfermann, Lee y Würth (2005) plantean que los entrenadores que proveen instrucciones, apoyo social, feedback positivo y emplean un estilo democrático aumentan el rendimiento deportivo.

A partir de ello, Jiménez y Lorenzo (2010) plantean como elemento básico del liderazgo la adaptación para comprender y diseñar procedimientos de trabajo flexibles según las características de los deportistas/equipos, siendo

¹ Correspondencia: Benito Urra Tobar, Facultad de Educación, Universidad Bernardo O'Higgins, Av. Viel 1497, Santiago, Chile. Email: benito.urrat@ubo.cl
Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación, Facultad de Educación, Universidad Bernardo O'Higgins.

ello una necesidad sentida por los entrenadores, tal como evidencia Díaz (2008) en cuyo estudio 53 entrenadores de voleibol expresan la necesidad de asesoramiento psicológico en temas de autocontrol, manejo de grupos y técnicas de comunicación.

Sousa, Cruz, Torregrosa, Vilches y Viladrich (2006) defienden la importancia de la asesoría personalizada para adecuar los contenidos de enseñanza a las necesidades de cada entrenador, identificar situaciones clave para su éxito y lograr efectos más estables a largo plazo, aunque no sea posible extrapolar los datos obtenidos a partir de casos únicos.

En este sentido, el estudio de caso puede ser una herramienta importante al diseñar metodologías de intervención con entrenadores, ya que es una exploración profunda de un sujeto o grupo atendiendo a sus características o necesidades particulares, que permite entregar una visión detallada de dicha realidad (Hodge, Henry y Smith, 2014). Este enfoque se ha empleado, por ejemplo, para abordar temas ligados a la dinámica de la relación entrenador-deportista (Hugget y Antonini, 2011) y la efectividad de estrategias de coaching en deporte (García-Naveiro, 2013; Sharp y Hodge, 2013; Voight, 2012).

En términos generales, los programas de asesoría y/o entrenamiento a entrenadores se han orientado mayoritariamente a optimizar sus recursos en habilidades de manejo grupal y desarrollo de habilidades pedagógicas logrando resultados satisfactorios. En relación a la intervención sobre las habilidades comunicativas de los entrenadores, Cruz (1994) realizó una preparación psicológica con 12 técnicos de basquetbol generando un mayor número de respuestas de instrucción técnica y ánimo, aumentando la satisfacción de los deportistas. Gimeno (2003) reporta que un proceso de entrenamiento en habilidades sociales y de resolución de problemas con entrenadores, de disciplinas deportivas no especificadas, generó la adquisición de herramientas para el manejo individual y grupal con deportistas y padres, logrando mejoras en conductas de apoyo y disminución de conductas punitivas.

Asimismo, Sousa et al. (2006) desarrollaron el Programa de Asesoramiento Personalizado a Entrenadores (PAPE) y lo aplicaron a cuatro entrenadores de fútbol de acuerdo a sus necesidades específicas. Tras realizar una observación conductual y una asesoría individual, los resultados indican que tres de los cuatro entrenadores aumentaron sus conductas de refuerzo y disminuyeron las conductas punitivas. García, Caracuel y Peñaloza (2013) reportan el mismo efecto conductual, tras un programa de entrenamiento a cinco profesores de danza, para favorecer la motivación de sus alumnos.

Por su parte, Mora, Cruz y Torregrosa (2009) realizaron un programa de entrenamiento para la mejora del clima motivacional y el desarrollo de un estilo positivo de comunicación usando las dimensiones del programa TARGET. Los resultados mostraron un aumento de las con-

ductas de apoyo e instrucción ante los errores en cuatro de cinco entrenadores de basquetbol asesorados, así como una disminución de las conductas punitivas, revelando la posibilidad de mejorar las habilidades comunicativas de los entrenadores individualizando dichas intervenciones en función de las características del líder y sus dirigidos.

Koh, Blom, Fairhurst, Paiement y Kee (2014) reportan la utilidad de un programa de coaching en entrenadores de basquetbol en habilidades de comunicación y feedback. Finalmente, Soriano, Ramis, Cruz y Sousa (2014) diseñaron e implementaron un programa de intervención individualizado con tres entrenadores de fútbol para desarrollar un estilo de comunicación positivo y favorecer la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los jugadores. Los resultados muestran que, tras la intervención, los tres entrenadores redujeron las conductas punitivas y dos de ellos cumplieron objetivos relacionados a satisfacción de necesidades de apoyo y autonomía de los deportistas.

La intervención con entrenadores también se ha aplicado en ámbitos ligados al manejo grupal. Es así como Sousa, Smith y Cruz (2008), utilizando los principios del *Coach Effectiveness Training* (CET) y un registro conductual, desarrollaron un programa individual de establecimiento de metas en dos entrenadores de basquetbol, logrando en ambos un incremento en las conductas deseadas.

Por su parte, Chicau, Silva y Palmi (2012) asesoraron a un entrenador de fútbol en el contexto de un programa de intervención psicológica orientado al *team building* abordando temas como la identidad de equipo, liderazgo y comunicación concluyendo, cualitativamente, que el programa fue evaluado de forma positiva por el técnico. En la misma línea, se han formulado proyectos de intervención con entrenadores en las dimensiones de motivación, clima motivacional e inteligencia emocional a través del programa TARGET (Conde, Fernández, Garrido y Rodríguez, 2015) y en la consolidación de habilidades de liderazgo (Rivas y Florean, 2014).

Finalmente, Castillo, Ramis, Cruz y Balaguer (2015) reportan la efectividad de un programa de formación aplicado a 521 entrenadores de fútbol para la creación de climas motivacionales que favorecieran el bienestar de los deportistas. Los resultados muestran una valoración positiva de las estrategias recibidas así como en su aplicación práctica.

Los antecedentes expuestos respaldan los planteamientos que sugieren la necesidad de asesorar, en forma personalizada, a los entrenadores en función de las características, necesidades y percepciones de sus deportistas, con el fin de aumentar la compatibilidad entre ambos (García, 2014; Gutiérrez, Ruiz y López, 2011; Soriano et al., 2014). Por ende, se requieren estudios adecuados a cada contexto y, en tal sentido, el presente trabajo plantea una intervención situada, cuyo objetivo general consiste en optimizar el liderazgo deportivo, por medio de metodologías que aumenten las alternativas de actuación del entrenador.

En tal sentido, se propone como hipótesis general que el asesoramiento psicológico al entrenador generará mayor concordancia entre el liderazgo percibido y el preferido por las deportistas a su cargo, considerando que la evidencia previa sustenta la existencia de diferencias tanto en la percepción de liderazgo de deportistas y entrenador, como entre el liderazgo percibido y preferido por las deportistas.

Método

Participantes

Se trabajó con el universo de las categorías femeninas premini, mini, infantil y juvenil de un club de hockey patín ($n = 14$), con edades entre 12 y 18 años ($X = 15.07$) considerando que algunas de ellas participan en más de una categoría. Por otra parte, se trabajó con el único entrenador de estas series, de 32 años de edad, para ofrecer un análisis comparativo entre la percepción de liderazgo del entrenador y las jugadoras.

Diseño y procedimiento

Se realizó un estudio de caso, de tipo descriptivo y longitudinal, en donde se analizó el liderazgo de un entrenador para luego, en base a los resultados obtenidos, realizar una

asesoría psicológica individualizada. Se presentaron los objetivos, características metodológicas y formales del estudio al entrenador, a fin de obtener su consentimiento para implementar la investigación. Luego, se efectuó la aplicación de la LSS durante la pretemporada de trabajo de manera individual con el entrenador y de forma colectiva con las deportistas, a las cuales se instruyó el anonimato en la respuesta a fin de evitar sesgos de deseabilidad social o de expectativas negativas ante un eventual conocimiento de la evaluación por parte del entrenador.

Posteriormente, se implementaron seis sesiones de trabajo quincenales con el entrenador con una duración aproximada de 40 minutos cada una. La intervención se abocó a las dimensiones donde existía mayor discrepancia entre la percepción y preferencias de liderazgo de las deportistas, abordando todos los reactivos concretos que las constituyen (Tabla 1). La asesoría contempló actividades de detección de conductas de entrada en cada dimensión, autoanálisis y dinámicas prácticas, así como material de apoyo en torno a las temáticas abordadas, incluyendo recomendaciones y estrategias prácticas a emplear en el trabajo con las deportistas. Finalmente, se realizó una segunda evaluación de liderazgo para apreciar la existencia de eventuales diferencias respecto a la primera medición.

Tabla 1.
Sesiones de Asesoría a Técnico.

Sesión	Dimensión	Temática	Contenidos
1	Entrenamiento e instrucción	Entrega de instrucción	Conductas actuales y características adecuadas en la entrega de instrucciones
2	Entrenamiento e instrucción	Corrección y análisis de desempeño	Conductas actuales y características adecuadas en análisis y corrección de ejecuciones
3	Entrenamiento e instrucción	Metodología de instrucciones	Conductas actuales y uso de recursos metodológicos y pedagógicos de entrenamiento
4	Conductas de refuerzo	Entrega de feedback positivo	Conductas actuales y características adecuadas en la entrega de feedback y refuerzos positivos
5	Estilo de manejo	Estilos de liderazgo	Estilo actual de liderazgo. Características, limitaciones y ventajas de liderazgos democráticos y autocráticos.
6	Cierre	Evaluación de asesoría	Evaluación de programa de asesoría al técnico

Instrumento

Escala de liderazgo deportivo (LSS). Consta de 40 ítems que hacen referencia a cinco dimensiones de la conducta del líder: (a) Conducta de entrenamiento o instrucción (factor orientado a la tarea): dirigida a mejorar la ejecución técnico-táctica de los deportistas; (b) Conducta democrática (factor relacionado a estilo de dirección): incluye la participación de los deportistas en las decisiones ligadas a las metas, métodos prácticos y estrategias de juego; (c) Conducta

autocrática (factor relacionado a estilo de dirección): independencia del entrenador en la toma de decisiones, distancia social de sus deportistas y énfasis en su autoridad personal; (d) Conducta de apoyo social (factor motivacional): preocupación del entrenador por los deportistas, su bienestar, un ambiente positivo de trabajo y por relaciones interpersonales cercanas; (e) Entrega de feedback positivo (factor motivacional): aplicación de refuerzos como reconocimiento y recompensa por una buena actuación.

Esta escala presenta tres versiones: liderazgo percibido (LSS-1, escala de evaluación de los deportistas), liderazgo preferido (LSS-2, escala de preferencia de liderazgo por parte de los deportistas) y percepción del técnico (LSS-3, autoevaluación del entrenador).

Análisis de datos

Considerando el carácter descriptivo del estudio, los datos fueron procesados, empleando el programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versión 19, a través de estadísticos descriptivos y de diferencia de medias (*t de student*) para tener una visión de las eventuales diferencias entre percepción de entrenador y deportistas, preferencia y

percepción de las deportistas, y preferencia de deportistas y percepción del entrenador, antes y después de la intervención. Para este último efecto, considerando que se comparaba una muestra de 14 personas con la evaluación de un sólo sujeto, se utilizó la puntuación *z* para establecer la significatividad estadística de las diferencias.

Resultados

La Tabla 2 muestra los resultados obtenidos en la aplicación inicial del LSS referida a la percepción de liderazgo de deportistas y entrenador, así como las preferencias de las jugadoras indicando las diferencias entre dichas dimensiones.

Tabla 2.
Comparación de Medias Pre-test LSS.

Variable	LSS 1		LSS-2		Dif. medias		Dif. medias LSS-1 / LSS-3	
	Media	D.E.	Media	D.E.	t	Sig.	Ptje. LSS-3	Puntuación z**
Entrenamiento e Instrucción	46.86	7.33	54.57	6.55	2.938*	0.01	56	1.25
Apoyo Social	31.36	3.92	29.50	3.96	-1.248	0.22	29	-0.60
Feedback Positivo	16.64	2.98	18.29	2.92	1.474	0.15	18	0.46
Conducta Democrática	23.86	2.98	26.50	3.98	1.989*	0.06	23	0.29
Conducta Autocrática	17.29	2.89	13.36	4.31	-2.833*	0.01	12	-1.83

* $p < .05$

** Puntuación *z*: existe diferencia estadísticamente significativa si es mayor a 1.96

Los resultados indican que las deportistas percibían en el entrenador un dominio de las conductas de apoyo social, seguido de las conductas de instrucción y entrega de refuerzo. Por su parte, el entrenador se percibe como instructor y democrático mientras que las deportistas perciben un estilo de manejo autocrático, aunque estas diferencias no son estadísticamente significativas en ninguna de las dimensiones de la LSS ($z < 1.96$).

Al analizar las preferencias de las deportistas se observaron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de conducta de entrenamiento ($t = 2.938$; $p < .05$), democrática

($t = 1.989$; $p < .05$) y autocrática ($t = -2.833$; $p < .05$) existiendo una expectativa por un estilo democrático basado en conductas de instrucción y, en segundo plano, conductas de refuerzo y apoyo social.

Así, esta evaluación muestra una discrepancia entre el liderazgo preferido y percibido por los deportistas y diferencias, no estadísticamente significativas, entre el liderazgo percibido por deportistas y entrenador, así como similitud entre el liderazgo preferido por las deportistas y el

percibido por el entrenador, evidenciando un acuerdo a nivel de expectativas pero no de percepción de las conductas actuales, especialmente en las dimensiones de instrucción, entrega de feedback positivo y manejo democrático.

La Tabla 3 expresa los resultados obtenidos tras la intervención realizada, mostrando la inexistencia de diferencias estadísticamente significativas entre el liderazgo percibido y el preferido por las deportistas en todas las dimensiones evaluadas, y un acercamiento de la conducta del entrenador a las necesidades percibidas por las deportistas.

Tabla 3.
Comparación de Medias Post-test LSS.

Variable	LSS 1		LSS-2		Dif. medias		Dif. medias LSS-1 / LSS-3	
	Media	D.E.	Media	D.E.	t	Sig.	Ptje. LSS-3	Puntuación z**
Entrenamiento e Instrucción	55.07	5.24	54.57	4.67	0.267	0.79	57	0.52
Apoyo Social	29.71	4.80	30.71	5.40	-0.518	0.61	29	-0.32
Feedback Positivo	18.29	3.27	19.14	2.51	-0.78	0.44	20	0.34
Conducta Democrática	26.14	3.04	27.57	3.01	-1.25	0.22	23	-1.52
Conducta Autocrática	12.43	5.37	13.14	3.21	-0.43	0.67	12	-0.36

* $p < .05$

** Puntuación z: existe diferencia estadísticamente significativa si es mayor a 1.96

Al comparar la evolución de la percepción de liderazgo a lo largo del estudio (Tabla 4) se observa que la preferencia de liderazgo se mantuvo sin diferencias estadísticamente significativas entre el pre-test y el post-test. Esta tendencia

también se observa en el liderazgo autoevaluado por el entrenador, cuya percepción se mantiene estable durante la realización del estudio.

Tabla 4.
Comparación de Medias Pre-test / Post-test en LSS-1 y LSS-2.

LSS-1								
Variable	Pre-test			Post-test			t	Sig.
	Media	D.E.	Media	D.E.	t			
Entrenamiento e Instrucción	46.86	7.33	54.57	4.67	-3.151*	0.01		
Apoyo Social	31.36	3.92	30.71	5.40	0.32	0.75		
Feedback Positivo	16.64	2.98	19.14	2.50	-2.28*	0.01		
Conducta Democrática	23.86	2.98	27.57	3.00	-3.27*	0.01		
Conducta Autocrática	17.29	2.89	13.14	3.20	3.61*	0.00		
LSS-2								
Variable	Pre-test			Post-test			t	Sig.
	Media	D.E.	Media	D.E.	t			
Entrenamiento e Instrucción	54.57	6.55	55.07	5.24	-0.232	0.82		
Apoyo Social	29.50	3.96	29.71	4.80	-0.60	0.88		
Feedback Positivo	18.29	2.92	18.29	3.27	0.000	1.00		
Conducta Democrática	26.50	3.98	26.14	3.04	0.59	0.80		
Conducta Autocrática	13.36	4.31	12.43	5.36	0.624	0.54		

* $p < .01$, ** $p < .05$

La evaluación que varía notoriamente es la percepción de las deportistas, apreciándose diferencias estadísticamente significativas entre pretest y post-test aumentando las dimensiones de entrenamiento e instrucción ($t = -3.151$; $p < .05$), feedback positivo ($t = -2.28$; $p < .05$) y conducta de-

mocrática ($t = -3.27$; $p < .05$), y disminuyendo, de forma estadísticamente significativa, la conducta autocrática ($t = 3.61$; $p < .05$). Por su parte, la dimensión de apoyo social muestra una leve baja aunque no estadísticamente significativa.

Ello permite suponer la efectividad de la intervención realizada pues las dimensiones anteriormente alejadas de las preferencias de las deportistas (entrenamiento e instrucción, estilos democrático y autocrático) se movilizaron, con tendencias estadísticamente significativas, en el sentido de dichas preferencias.

Discusión

Los resultados expuestos permiten suponer la efectividad de la intervención realizada al producirse un acercamiento entre el liderazgo percibido y el preferido por las deportistas en las dimensiones previamente sentidas como más distantes de dicha preferencia: más conductas democráticas ($t = -3.27$; $p < .01$) y de entrenamiento e instrucción ($t = -3.151$; $p < .01$), y menos conductas autocráticas ($t = 3.61$; $p < .01$) a la vez que se produjo un aumento significativo en la percepción de entrega de feedback positivo ($t = -2.28$; $p < .01$). Ello permite comprobar la hipótesis general del estudio, según la cual el programa de intervención generaría mayor concordancia entre el liderazgo percibido y el preferido.

Asimismo, se comprobó la existencia inicial de una discrepancia en la percepción de liderazgo de deportistas y entrenador, la cual se evidenció en todas las dimensiones evaluadas (conductas de instrucción, apoyo social y entrega de feedback positivo, autocrática y democrática). Así también, inicialmente se observaron diferencias entre la percepción y preferencia de liderazgo de las deportistas, lo cual podía generar dificultades en el clima motivacional y compatibilidad psicológica del equipo deportistas-entrenador.

Sin embargo, se apreció cierta similitud entre lo que las deportistas preferían con lo que el entrenador creía transmitir, sugiriendo que éste identificaba lo requerido por las deportistas pero mostraba dificultades para transmitirlo concretamente. Ello evidenció la necesidad de intervención para acercar la conducta percibida por las deportistas a las conductas que ellas prefieren, generando compatibilidad a nivel conductual y no sólo de expectativas como sugerían los resultados de la primera evaluación.

Resultó llamativa la similitud observada entre las evaluaciones pre y post intervención, tanto en el liderazgo preferido por las deportistas como en el autoevaluado por el entrenador. En el primer caso, dicho resultado indica la existencia de una expectativa definida y constante en el tiempo de las deportistas hacia su entrenador, pudiendo indagar futuros estudios su permanencia en el tiempo. En el caso del entrenador, esta similitud revela que el cambio logrado ocurrió esencialmente en la percepción de las deportistas.

El que sólo haya cambiado el liderazgo percibido, y no así el liderazgo preferido y autoevaluado, sugiere la efectividad de la intervención al modificar el actuar del entrenador y lograr que las deportistas perciban dicho cambio, pudiendo generar mayor compatibilidad psicológica dentro del equipo.

Se puede apreciar consistencia entre los resultados obtenidos y la evidencia teórica previa, que sustenta el asesoramiento hacia los entrenadores como herramientas de trabajo que reportan resultados positivos, más allá del foco en donde se centre la intervención.

Ello reafirma la necesidad de intervenir con los entrenadores (Conde et al., 2015; Olmedilla, Ortín, Andreu y Lozano, 2004; Rivas y Florean, 2014; Sousa et al., 2006) en tanto foco amplificador del trabajo psicológico con deportistas, entendiendo la fuerza que posee la figura del entrenador en el proceso de preparación deportiva.

Resulta relevante realizar nuevos estudios con entrenadores pues la labor de la psicología deportiva en disciplinas colectivas implica colaborar en la gestión de climas motivacionales favorables tanto para el bienestar de los deportistas como para la consecución de rendimiento deportivo. Si bien el presente estudio se realizó con una muestra pequeña de deportistas, consideró la totalidad de jugadoras del equipo asesorado así como al único entrenador a cargo; por ende, más que buscar representatividad estadística, logró generar cambios en un contexto deportivo específico complementando las expectativas, humanas y competitivas, de ambos actores deportivos. Al ser un estudio de caso con una sola modalidad deportiva concreta, con una muestra pequeña y de categorías menores, no es posible generalizar los resultados obtenidos a otros equipos, disciplinas deportivas y/o niveles de logro por cuanto se intervino sobre una necesidad específica del grupo asesorado.

Generando estrategias que aumenten la compatibilidad psicológica es posible promover el bienestar de los deportistas, favorecer su adherencia y compromiso con la práctica deportiva así como evitar el abandono. Ello cobra mayor relevancia al trabajar en el deporte femenino, por cuanto la evidencia sugiere un menor nivel de motivación hacia la práctica deportiva en mujeres (González, Leo, Sánchez, Amado, y García, 2013; Torregrosa et al., 2011).

Finalmente, esta línea de acción también podría ser útil en aquellos casos donde la actividad deportiva posea menor proyección al alto rendimiento, debido a que la relación entrenador-deportista mantiene su importancia en el deporte recreativo influyendo en la percepción de bienestar cotidiano como medio de afrontamiento a situaciones que desencadenen el abandono deportivo.

Psychological intervention in sports coaches leadership: a case study

Abstract

This paper analyzes, through a descriptive and longitudinal case study, the effectiveness of a mentoring program at a technical sports of skate hockey. To do so, the Leadership Sports Scale (LSS) is applied to a sample consisting of 14 athletes ($M = 15.07$ years) that represent the universe of players in four female categories of a club and its unique technical. The initial results, expressed through descriptive statistics and mean difference, show the existence of significant differences ($p < .05$) between the perception and preference of leadership of the athletes in the dimensions of training and instruction, conduct democratic and autocratic behavior. Based on that, we implemented a process of intervention individualized consisting of six counseling sessions to the technician referred to these dimensions of the LSS. The results obtained in the LSS, once after the intervention, show the disappearance of the discrepancy between perceived leadership and preferred by the players ($p < .01$) and the perception of an increase in the delivery of positive feedback ($p < .01$). The self-perception of the trainer and the preference of leadership of the athletes did not show statistically significant differences before and after the intervention. The results suggest increased psychological support within the team and its implications are discussed for the work of the sports psychologist in team sports.

Keywords: leadership, hockey skate, training coaches, team sports.

Recomendar psicológico aos instrutores na liderança do esporte: um estudo do caso

Resumo

O trabalho atual analisa, por meio de um estudo do caso, descritivo e longitudinal, a eficácia de um programa de recomendar a um técnico do esporte do patim do hockey. Para ela, a Escala de Liderazgo Deportivo foi aplicada (LSS) a uma amostra compôs por 14 sportsmen ($M = 15.07$ anos) que representam o universo dos jogadores de quatro categorias feminina de um clube e de seu somente técnico. Os resultados da inicial, expressados com descritivo estatístico e da diferença das médias, mostram à existência das diferenças significativas ($p < .05$) entre a percepção e a preferência da liderança dos sportswomen nas dimensões do treinamento e a instrução, conduta democrática e conduta autocratic. Dele, um processo da intervenção individualized consistindo em seis sessões do escritório do consultante ao técnico foi executado consultou estas dimensões do LSS. Os resultados obtidos no LSS, uma vez que finalizado na intervenção, mostra ao desaparecimento da discrepância entre a liderança percebida e o favorito na parte dos jogadores ($p < .01$) e a percepção do aumento na entrega positiva do gabarito ($p < .01$). Tanto quanto o autopercepção do instrutor e a preferência da liderança dos sportswomen não se apresentaram diferenças significativos da exposição estatística antes e mais tarde a intervenção. Os resultados sugerem que o aumento da compatibilidade psicológica dentro do equipamento e seus implicancias para o trabalho do psicólogo do esporte nos esportes do equipamento estão discutidos.

Palavras-Chaves: liderança, patim do hockey, recomendando aos técnicos, esportes do equipamento.

Referencias

- Alfermann, D., Lee, M., y Würth, S. (2005). Perceived Leadership Behavior and Motivational Climate as Antecedents of Adolescent Athletes' Skill Development. *Athletic Insight*, 7(2). Recuperado el 20 de mayo de 2014, desde <http://www.athleticinsight.com/Vol17Iss2/LeadershipandMotivation.htm>
- Alves, S., Da Costa, V., Castañer, M., Fernandes, J. y Anguera, M. (2013). La conducta de los instructores de Fitness: triangulación entre la percepción de los practicantes, auto-percepción de los instructores y conducta observada. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 321-329.
- Castillo, I., Ramis, Y., Cruz, J. y Balaguer, I. (2015). Formación de entrenadores de fútbol base en el proyecto PAPA. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 131-138.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354
- Chelladurai, P. y Saleh, S. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-54.
- Chicau, C., Silva, C. y Palmi, J. (2012). Programa de Intervención psicológica para la optimización del concepto de equipo (*team building*) en jóvenes futbolistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 49-58.
- Conde, C., Fernández, J., Garrido, P. y Rodríguez, D. (2015). *Diseño de un programa de formación orientado a la mejora del clima motivacional transmitido por entrenadores universitarios*. Recuperado el 20 de junio de 2015, desde http://emasf2.webcindario.com/EmasF_34.pdf.

- Cruz, J. (1994). El asesoramiento psicológico a entrenadores: una experiencia en baloncesto de iniciación. *Apunts*, 35, 5-14.
- Díaz, J. (2008). Necesidades de asesoramiento psicológico de entrenadores de voleibol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 8(2), 83-99.
- García, A. (2014). Formación a entrenadores de cantera: experiencias en el club Atlético de Madrid. En M. Roffé y S. Rivera (Eds.). *Entrenamiento mental en el fútbol moderno* (48-64). Herramientas prácticas. Buenos Aires: Librofútbol.com.
- García, A., Caracuel, J. y Peñaloza, R. (2013). Intervención formativa con el profesorado de danza e influencia motivacional en su alumnado. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 9-20.
- García-Naveiro, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 101-112.
- Gimeno, F. (2003). Descripción y evaluación preliminar de un programa de habilidades sociales y de solución de problemas con padres y entrenadores en el deporte infantil y juvenil. *Revista de Psicología del Deporte*, 12(1), 67-79.
- González, I., Leo, F., Sánchez, D., Amado, D. y García, T. (2013). Análisis de los procesos grupales en función del género en un contexto deportivo semiprofesional. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 45-52.
- Gumá, V., Quintero, L. y Gumá, E. (1997). Compatibilidad psicológica y rendimiento deportivo. *Revista de Psicología del Deporte*, 6(1), 71 - 78.
- Gutiérrez, M., Ruiz, P. y López, E. (2011). Clima motivacional en Educación Física: concordancia entre las percepciones de los alumnos y las de sus profesores. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), 321-335.
- Hodge, K., Henry, G. y Smith, W. (2014). A case study of excellence in elite sport: motivational climate in a world champion team. *The Sport Psychologist*, 28(1), 60-74.
- Hugget, S. y Antonini, R. (2011). A case study of the emotional aspects of the coach-athlete relationship in tennis. *International Journal of Sport Psychology*, 42(1), 1-16.
- Jiménez, S. y Lorenzo, A. (2010). El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 9-21.
- Koh, K., Blom, G., Fairhurst, K., Paiement, D. y Kee, Y. (2014). An investigation of a formalized mentoring program for novice basketball coaches. *International Journal of Sport Psychology*, 45(1), 11-32.
- Mora, A., Cruz, J., y Torregrosa, M. (2009). Effects of a training program in communication styles of basketball coaches. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(suplemento), 299-302.
- Olmedilla, A., Ortín, F., Andréu, M. y Lozano, F. (2004). Formación en psicología para entrenadores de fútbol: una propuesta metodológica. *Revista de Psicología del Deporte*, 13(2), 247 - 262.
- Piltz, W. (2015). Applying the expertise from play practice and complexity perspectives to transform coaching and teaching practice. *Ágora para la EF y el Deporte*, 17(1), 26-44.
- Rivas, C. y Florean, A. (2014). Liderazgo en juego: dentro y fuera del campo. En M. Roffé y S. Rivera (Eds.). *Entrenamiento mental en el fútbol moderno. Herramientas prácticas* (326-344). Buenos Aires: Librofútbol.com.
- Sharp, L. y Hodge, K. (2013). Effective sport psychology consulting relationships: two coach case studies. *The Sport Psychologist*, 27(4), 313-324.
- Smith, R., Smoll, F. y Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-497.
- Soriano, G., Ramis, Y., Cruz, J. y Sousa, C. (2014). Un programa de intervención individualizado con entrenadores de fútbol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14(3), 99-106.
- Sousa, C., Cruz, J., Torregrosa, M., Vilches, D. y Viladrich, C. (2006). Evaluación conductual y programa de asesoramiento personalizado a entrenadores (PAPE) de deportistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 15(2), 263-278.
- Sousa, C., Smith, R. y Cruz, J. (2008). An individualized behavioural goal-setting program for coaches. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 2(3), 258-277.
- Torregrosa, M., Viladrich, C., Ramis, Y., Azócar, F., Latinjak, A. y Cruz, J. (2011). Efectos de la percepción del clima motivacional generado por los entrenadores y compañeros sobre la diversión y el compromiso. Diferencias en función del género. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(1), 243-255.
- Urrea, B. (2015). Análisis del liderazgo preferido, percibido y observado por técnicos y deportistas en fútbol formativo: un estudio de caso. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(1), 197-210.
- Voight, M. (2012). A leadership development intervention program: a case study with two elite teams. *The Sport Psychologist*, 26(4), 604-623.