

La presente obra tiene como objetivo general elaborar una metodología para la selección, orientación y evaluación de los líderes de la categoría juvenil en el deporte de Karate. Para la ejecución de la misma se realizó inicialmente un diagnóstico que permitió determinar el perfil psicológico predominante de estos atletas para poder compararlo con el perfil ideal y determinar el grado de convergencia óptima entre atleta \_ perfil. Con su aplicación se facilitó la selección, orientación y evaluación de los diferentes tipos de líderes y posibilitará reorientar de una forma práctica y educativa aquellos líderes negativos evitando que causen baja de las escuelas de formación deportiva. Se obtuvieron resultados satisfactorios y las dinámicas grupales aplicadas constituyeron un elemento novedoso tanto para atletas como para entrenadores por lo que se recomienda profundizar en los indicadores que forman la personalidad del atleta con rasgos de líder negativo en los deportes de combate y establecer otros elementos educativos que sirvan como reforzamiento a la metodología elaborada.



**Alejandro Antonio Báez López:** Máster en Deportes de Combate. Profesor auxiliar. Jefe de la disciplina Educación Física en la Universidad de Las Tunas. Ha publicado diversos artículos en revistas especializadas de alto impacto y ha participado en eventos nacionales e internacionales. Imparte docencia en maestrías donde se desempeña como tutor e investiga y publica sobre deportes de combate.



**Ernan Santiesteban Naranjo:** Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular de la Universidad de Las Tunas, miembro del grupo de expertos de la Academia de Ciencias de Cuba, presidente del tribunal de idioma inglés para categorías docentes superiores y Mínimo Candidato a Doctor en Ciencias Específicas y director de EDACUN, Opuntia Brava y Redincitec.

ISBN: 978-959-7225-78-2



**EDACUN**

EDITORIAL ACADÉMICA UNIVERSITARIA



METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS LÍDERES DEL EQUIPO JUVENIL DE KARATE

# **METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS LÍDERES DEL EQUIPO JUVENIL DE KARATE**



**Alejandro Antonio Báez López  
Ernan Santiesteban Naranjo**

EDITORIAL ACADÉMICA  
UNIVERSITARIA



**UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS**

**METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN,  
ORIENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS LÍDERES  
DEL EQUIPO JUVENIL DE KARATE**

**Alejandro Antonio Báez López**

**Ernan Santiesteban Naranjo**



**Diseño y Edición: MSc. Osmany Nieves Torres. As.**

**Corrección: MSc. Miriam Gladys Vega Marín. As.**

**Dirección General: Dr. C. Ernan Santiesteban Naranjo. P.T.**

**© Alejandro Antonio Báez López**

**Ernan Santiesteban Naranjo**

**© Sobre la presente edición**

**Editorial Académica Universitaria (Edacun)**

**978-959-7225-78-2**

**Editorial Académica Universitaria (Edacun)**

**Universidad de Las Tunas**

**Ave. Carlos J. Finlay s/n**

**Código postal: 75100**

**Las Tunas, 2020**



# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS Y SOCIOLOGICOS SOBRE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN GRUPO .....</b>	<b>1</b>
1.1 El Karate: concepciones generales del trabajo en grupo dentro del equipo deportivo .....	1
1.2 Eficiencia grupal: criterios y reflexiones .....	6
1.3 El líder y el equipo deportivo .....	16
1.4 Aproximaciones teóricas al estudio de liderazgo: Definición de liderazgo .....	21
1.4.1 Modelos de liderazgo en el deporte .....	30
<b>CAPÍTULO 2 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS LÍDERES EN EL DEPORTE KARATE.....</b>	<b>37</b>
2.1 Metodología: criterios para su elaboración .....	37
2.2 Resultados del diagnóstico inicial .....	42
2.3 Metodología para la selección, orientación y evaluación de los líderes del equipo de Karate-Do en la categoría juvenil .....	52
2. 4 Resultados de la aplicación de la metodología .....	85

## **Nota al lector**

El deporte, como actividad especial del hombre exige, con mayor rigor, la participación consciente, activa y creadora del deportista durante todo el proceso pedagógico del entrenamiento. Muchos autores reconocen las exigencias que plantean cada uno de los deportes en correspondencia con los diferentes procesos de información e interacción estrecha que existen entre él y el medio circundante. La causa que provoca que el atleta se manifieste activamente ante las diferentes situaciones que la actividad le presenta y, a la vez, refleja sus estímulos, es la introducción directa en el centro del objeto de su deporte.

Seguramente, muchos han compartido la alegría de ver un equipo o un atleta de un deporte individual ganar una competencia determinada, y la satisfacción es la misma, solo varía que para alcanzar el éxito en el primer caso se necesita de la cooperación, la sincronización y la armonía de varios atletas comprometidos en la búsqueda de alcanzar una meta determinada y, en el segundo caso, el resultado solo depende del esfuerzo de un solo competidor, el cual se entrega al máximo por llegar a la victoria.

El karate es una disciplina deportiva altamente creativa, en la que el atleta está sometido a altos estados de stress debido a las condiciones de entrenamiento y al rigor de la competición. Este se ubica dentro de la clasificación de deportes individuales considerados por algunos autores como deporte sin cooperación, de enfrentamiento individual a un oponente. ¿Pero un deportista de combate solo puede llegar a la cima sin la ayuda de otros atletas?

Los deportes de combates realizan su entrenamiento a lo largo de un período determinado en grupo, en lo que se necesita de la interacción de los miembros para el aprendizaje y perfeccionamiento de él como practicante. El individuo, dijo Marx, es un ser social y la necesidad objetiva de cooperación y la necesidad subjetiva de interacción social conducen a la formación de asociaciones de individuos.

La práctica deportiva, sin importar que sea individual, tiene un carácter social de interacción. Es precisamente en este proceso donde el atleta asimila y se apropia de la cultura humana, de la experiencia acumulada en el transcurso del desarrollo histórico, lo cual se generaliza en algún momento mediante conceptos y conocimientos prácticos.

Entre los aspectos que pueden traer resultados satisfactorios dentro del equipo deportivo están: la correcta elección de un sujeto que tenga bien definido cualidades de líder, el cual puede tomar decisiones con el propósito de lograr el cumplimiento de objetivos grupales e individuales de beneficio común para el equipo. La particularidad del liderazgo es la disposición de las personas de seguir a otras, lo que convierte a estas en líderes.

El líder no deberá conducir arbitrariamente a un equipo, en tanto es el encargado en un grado más profundo, de guardar su origen, historia y sus futuras proyecciones y articulaciones. Será el líder principalmente, quien tendrá siempre claro “cumplir” con las normas que forman parte de su Ética Deportiva. Él se hará cargo del deseo de su equipo, tanto como del cumplimiento de las reglas aprobadas para el entrenamiento, las cuales han de ser aceptadas conscientemente por cada atleta.

La modalidad deportiva podrá variar en su estilo, fortaleza, plasticidad, elegancia, historicidad, etc. pero no en su contenido. El líder estará allí para “sellar” la forma original. Pero, será el equipo el que proyectará, depositará, aclarará sus deseos deportivos y aún los personales, los cuales merecerán ser conscientemente aclarados y despejados, sobre la figura del capitán, que también constituye un líder formal dentro del grupo. No obstante, cada miembro del equipo responderá por él celosamente, acorde con su propia responsabilidad. Esto les permite mantener una conducta adecuada ante el entrenamiento, la sociedad y facilitar el proceso de formación de valores en ellos.

El primer problema que se plantea a la hora de abordar el tema, es saber qué es un líder deportivo y cuál es la importancia de detectarlo. Es muy común hablar del líder dentro de instituciones o entidades gubernamentales, incluso hasta en deportes colectivos, porque en la mayoría de las ocasiones se necesita de ellos para obtener resultados satisfactorios. Sin embargo, la selección de líderes en la mayoría de los casos, se hace impuesto por el director técnico y los demás integrantes de la dirección, los miembros del colectivo de atletas lo acatan y solo toman como referente los resultados deportivos.

Es importante considerar que el liderazgo es la capacidad de las personas de influir en el comportamiento de los individuos y de los grupos para conseguir objetivos. Este proceso conductual de influir en los individuos o en los grupos para conseguir metas tiene gran relevancia en el deporte de élite. Quizás sea fácil recordar a líderes en el mundo del deporte, pero ¿han sido siempre así?, ¿se han elegido ellos? ¿ha sido por imposición? La Psicología Deportiva ha estudiado este

tema en profundidad, con más de 3500 estudios publicados, ejemplo de ellos son los artículos de Carlos M. Moreno Pérez “¿Líderes? Personas normales” y José María Moya Morales “Características del líder en el deporte: ¿nace o se hace?”, entre otros que son gran fuente de información.

Son desconocidas por el autor las investigaciones que reflejen la significación que tiene el estudio y comprensión del liderazgo en los deportes individuales. En ese mismo orden, los entrenadores no le confieren importancia a este aspecto, además no valoran cuestiones puntuales sobre la función del líder cuando este tiene una tendencia negativa de participación, y mucho menos, se valoran los problemas que podría traer a la sociedad cubana un individuo con un alto dominio de un deporte de combate y con una conducta mal orientada. Sin duda alguna, esto podría traer serias consecuencias al desarrollo exitoso del proceso de entrenamiento deportivo y una mayor incidencia en la población joven, grupo etario con los mismos intereses, aspiraciones, proyecciones y concepción del mundo, razón valedera para identificarse con estas personas que constituyen líderes, pero que, a su vez, tienen una proyección social negativa.

# **CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS Y SOCIOLÓGICOS SOBRE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN GRUPO**

En este capítulo se abordan de manera general las premisas subjetivas de rendimiento que debe poseer un atleta para practicar el Karate. Asimismo, la importancia del trabajo grupal para el logro de los objetivos y metas comunes en el equipo deportivo y algunos de los indicadores de eficiencia grupal, con énfasis en el liderazgo en el deporte como esencia de esta obra.

Se realiza una síntesis sobre los referentes psicológicos y sociológicos sobre las teorías del liderazgo más utilizadas en el deporte, las cuales diseñan algunos modelos que explican cómo se debe comportar este indicador de efectividad dentro de los equipos deportivos.

## **1.1 El Karate: concepciones generales del trabajo en grupo dentro del equipo deportivo**

El Karate entra en la clasificación de deporte individual, la cual incluye la lucha, la esgrima, el judo, el taekwondo y el boxeo. Estos deportes son denominados también sin cooperación y con oposición del contrario, según Puni (1969, citado por Sánchez, 2005). Una de las particularidades más importantes de estos deportes es que el deportista tiene que enfrentarse de manera directa a un adversario con el cual interactúa prácticamente cuerpo a cuerpo.

Este deporte realiza las acciones con gran rapidez y dinamismo, en períodos de tiempo y espacio delimitados, en su mayor parte, por las reglas de competencia, con movimientos muy precisos y ajustados a las situaciones competitivas, determinados por la capacidad coordinativa del esfuerzo, muy marcado en función de las acciones que realice el contrario. Además, requiere un desarrollo altamente

especializado de un conjunto de percepciones, que permiten la ejecución satisfactoria de cada uno de los movimientos técnicos y de las acciones tácticas que ejecuta el deportista.

Es de gran importancia el buen funcionamiento del pensamiento táctico, este le permite al atleta prever la situación de combate, desarrollar la capacidad para anticiparse, para valorar lo que ocurre durante la ejecución inmediata de las acciones competitivas y, en consecuencia, brindar las respuestas apropiadas, lógicas y racionales que den solución al problema planteado. La elección de las soluciones tácticas adecuadas para cada situación del combate está íntimamente relacionada.

Desde el año 1973, Rudick, reconoce las exigencias que plantean cada uno de los deportes a los procesos de información, y su procesamiento a la memoria, la atención, a las acciones volitivas y los estados emocionales. Además, plantea que muchas veces cuando la acción es muy dinámica, muy rápida y no hay tiempo de realizar el modelo conceptual, es decir, que la expresión verbal del pensamiento no acompaña a la acción, entonces esta se le adelanta a la misma y el deportista tiene que actuar de forma figurada o lo que es igual, de manera intuitiva.

Es necesario referirse a lo propuesto en 1969 por Puni (citado por Sánchez, 2005, p. 78), el cual plantea que “los deportes individuales traen consigo una fuerte oposición del contrario y se realizan sin cooperación; pues si se valoran los deportes con pelotas está claro que para lograr una anotación se necesita de la colaboración de un grupo de deportistas”. Sin embargo, es preciso destacar que los deportes individuales también necesitan de todo un grupo de practicantes para poder desarrollar las cuestiones que anteriormente fueron analizadas.

Al considerar el concepto de grupo, definido desde una perspectiva sociopsicológica, la cual implica su análisis desde diferentes ópticas y a partir de elementos tales como: interacción recíproca (Harre, 1964); creencias compartidas, atracción personal búsqueda de apoyo y seguridad (Newcomb, 1964); persistencias en el tiempo, intereses y actividad en común (Merrell, 1974); interacciones frecuentes en sentido de membresía (Carrihg y Zander, 1974); comunicación cara a cara (Homans, 1950).

Por otra parte, otros autores investigan la influencia que desde el punto de vista sociopsicológico se ejerce en la formación y funcionamiento del grupo. No obstante, se hace necesario desarrollar vías para incentivar el trabajo grupal en los equipos deportivos, pues "... el trabajo en grupo consiste en la forma en que se favorece y se encuentra el proceso grupal en aras de una tarea, un objetivo, un destino en grupo" (Calviño, 1998, p. 40). Este concepto es asumido en esta obra debido a que el proceso deportivo está conformado por tareas y objetivos que deben vencerse al término de cada etapa de la preparación.

Los grupos presentan un conjunto de propiedades que son comunes a todos, independientemente de sus peculiaridades distintivas, como son: el tamaño, la estructura, las normas, la comunicación, la actividad, los motivos y las metas. El equipo deportivo representa un grupo pequeño, organizado y de pertenencia, con todas las características inherentes a la composición, estructura, vínculos y relaciones objetivas, estilos y formas de comunicación que desde el punto de vista genérico le permiten ubicarse en esa categoría.

Pero el equipo es un grupo especial, con características derivadas de la actividad deportiva y propia dinámica, con una alta proximidad física durante espacios de tiempo. Se construye sobre la base de la voluntariedad de los deportistas,

interesados en la actividad conjunta, con objetivos y tareas comunes que se cumplen a través de la interacción física y psíquica, y sus integrantes se renuevan con cierta regularidad; de ahí la coexistencia de veteranos y novatos.

El equipo deportivo es un organismo social y único. En él surgen diversas manifestaciones psicosociales como son: los esfuerzos volitivos conjuntos, el pensamiento táctico colectivo e individual, las normas, opiniones y disposiciones colectivas, hasta llegar a alcanzar y sentir la competencia deportiva como un compromiso del equipo. A través de este se expresan los conocimientos, habilidades y destrezas que lo unifican y le permiten, a la hora de enfrentar la lucha competitiva movilizar todos los recursos educados y aprendidos. Es precisamente en este momento donde se materializan los logros alcanzados en el desarrollo grupal, distinguidos por la influencia de la actividad intelectual, motivacional, emocional y volitiva de los deportistas desde el punto de vista de sus creencias y los procesos dinámicos de sus conductas.

Dentro de las características generales o comunes dentro de los grupos deportivos se destacan las siguientes:



De estas características manifiestas en el diagrama se puede expresar que:

- La estructura establece un sistema determinado de relaciones interpersonales formales y no formales, por eso esta y las relaciones estructurales constituyen una característica esencial de los grupos y equipos deportivos en las que se indaga sobre los sistemas de elementos, integrantes y el principio de las regulaciones recíprocas (contactos, relaciones oficiales y no oficiales) que está determinada por el carácter y los requerimientos de la actividad.
- Las normas son aquellas que tienen un carácter moral, ellas se convierten en exigencias que determinan la conducta de los deportistas, aprobadas al menos por la mayoría de los miembros. Una norma es siempre una idea que ocupa las mentes de los miembros de un grupo.
- La comunicación en el equipo deportivo es importante que fluya, en tanto la retroalimentación entre los deportistas y entrenadores propiciará una dinámica estable en el grupo sobre la base de la receptividad mutua.
- La actividad es entendida como el conjunto de acciones que permite la interacción del deportista con su realidad objetiva, y en cuyo proceso se trata de conseguir un fin consciente, en lo que se produce una dependencia entre las personas participantes.
- Los motivos y metas hacen que cada miembro influya individualmente en la elección de las metas para el grupo, las cuales han de procurar satisfacción a cada uno de los miembros porque de lo contrario no sería

aceptado. Los motivos en el equipo deportivo deben estar respaldados ante todo por la necesidad de contribuir al proyecto común, al sentirse competente en la consecución de los resultados, por eso es importante vivenciar la autoeficacia y la motivación de logro, con el reconocimiento dado por la labor individual y la contribución al trabajo grupal.

## **1.2 Eficiencia grupal: criterios y reflexiones**

La necesidad creciente de lograr la excelencia en el deporte implica el constante perfeccionamiento de la preparación integral del atleta, de este modo se elaboran y aplican técnicas y metodologías destinadas a perfeccionar el rendimiento deportivo y dentro de este la elevación de la calidad del proceso grupal. Este último es el modo de existencia y de desarrollo del grupo.

Existe un conjunto de indicadores expuestos por Sánchez (2005, p. 142) los cuales se refieren a la eficiencia grupal en el equipo deportivo. Se consideran de una extraordinaria importancia a la hora de la preparación psicológica de este tipo de grupo, entre ellos están:

1. La cooperación: es cuando se logra que los deportistas colaboren planificadamente en la actividad para cumplir con las tareas propuestas.
2. Compatibilidad psicológica: es la que posibilita la interrelación funcional basada en la interacción operacional de los practicantes de un deporte determinado. Es la correspondencia entre determinados atletas (dos o tres), de acuerdo con la estatura, el género, la fuerza, la rapidez, la resistencia, la movilidad, la coordinación, las propiedades del sistema nervioso, el temperamento, el nivel de preparación técnico táctico, las particularidades psicológicas de la atención, la percepción, la imaginación y el pensamiento.

3. La cohesión: debe constituir una aspiración a lograr en el equipo deportivo con madurez sociopsicológica. Esta significa una mayor eficiencia en el trabajo grupal, es introducir la idea comprensiva de que su alcance es una forma de mediatizar las relaciones interpersonales con el contenido y las valoraciones de la actividad.
4. El clima psicológico: en comparación con la cohesión es menos estable, es una característica más variable que refleja la atmósfera general del grupo y se analiza como un estado emocional dominante, relativamente constante al atenderse las normas y valores morales que dominan.
5. El liderazgo en los deportistas: es siempre un proceso de configuración espontánea que refleja la necesidad que tiene un grupo de autoorganizarse y autogobernarse, donde la conducta del líder es voluntaria y no impuesta por documentos ni prescripciones.

El grupo aporta sus criterios para planificar sus metas individuales y en correspondencia con las exigencias del equipo deportivo en sí mismo. Por lo que para lograr la participación y cohesión grupal se hace necesario establecer las condiciones siguientes:

- Predominio de una dirección democrática en el equipo.
- La toma en consideración de las opiniones de los atletas.
- La definición de las metas en discusiones de grupo.
- La toma en consideración de la posibilidad de los atletas y del equipo deportivo en su conjunto para la obtención de las metas previstas.
- El control adecuado y estable del desempeño desde el equipo en relación con el cumplimiento de las mismas, en una estimulación constante a los atletas para

alcanzar los objetivos propuestos una vez que ellos comprendan el porqué, para qué y cómo lograrlos.

- El establecimiento de las metas finales por consenso.

En el clima psicológico se manifiestan los estados emocionales del grupo y de los deportistas aislados, las relaciones interpersonales, los conflictos entre los miembros del grupo. Un buen clima psicológico está relacionado con la actividad orientada hacia un objetivo del equipo, el avance productivo para lograr el objetivo general, la superación de obstáculos de diferentes grados de dificultad, de fracasos temporales, de errores, de circunstancias imprevistas, etcétera.

El clima psicológico es el indicador más importante para la transformación del equipo deportivo en colectivo. Sin embargo, al valorarlo, no solo se debe considerar la parte emocional de su vida, sino también las normas morales y de valoración que rigen en ella, por ejemplo, la alegría de la victoria alcanzada por vías deshonestas, no puede testimoniar acerca de un clima psicológico favorable.

Por eso, las normas morales del grupo y su vida emocional son dos características relacionadas entre sí e indisolublemente ligadas al clima psicológico del colectivo. Es más exacto inclusive, denominarlo clima psicológico-moral. Mientras mejor este sea, más disciplina, cohesión y abnegación hay en el equipo, más serias serán las relaciones de sus miembros, mejor se expresarán estas en dependencia del trabajo, amistad, camaradería, en la participación dinámica en la actividad socialmente útil y, por último, mejores serán los logros deportivos.

En la comunidad deportiva se producen normas morales de grupo, o sea, reglas, exigencias que determinan la conducta

de los deportistas en el grupo, aprobadas por todos o casi todos sus miembros. La base de las normas morales de grupo o equipo es la moral como conjunto o totalidad de los principios vitales y de las normas morales que corresponden al modo de vida actual. La función esencial de las normas de grupo es la regulación de la conducta de los deportistas.

Las normas del colectivo deportivo, si el deportista se considera miembro, actúan para él como patrón, ya que debe comprender el significado social de las normas, distinguirlas, esforzarse en sus acciones y actos, reaccionar ante las infracciones. La ejecución por cada miembro del equipo de las normas de grupo constituye una necesidad paulatina y, en general, determina sus relaciones emocionales ante los acontecimientos de la vida externa e interna del colectivo. Las normas del grupo deportivo se determinan por las normas de la sociedad, de sus principios morales, pero en cada equipo estas pueden tener determinada singularidad, estipulada por las condiciones objetivas de su vida real.

El conjunto de normas de cada equipo caracteriza sus orientaciones valorativas, las particularidades de las reacciones emocionales y el nivel de educación moral de sus miembros. Las normas que reglamentan la conducta y los sentimientos de los deportistas expresan su actitud, ante todo, hacia su tarea fundamental, el entrenamiento y la competencia; la actitud hacia los compañeros, los adversarios, el entrenador y los admiradores, así mismo, su propia actividad y su conducta.

La elevada laboriosidad deportiva, la honestidad, los principios, la lucha competitiva sin compromisos, las acciones y esfuerzos colectivos, la ayuda mutua y el respeto a los compañeros y adversarios, las altas exigencias hacia sí, reflejan las normas de conducta de los deportistas y

caracterizan el clima psicológico-moral en los equipos-colectivos deportivos, desde los equipos infantiles hasta los mayores.

La vida emocional del equipo deportivo es extraordinariamente rica, en las emociones grupales variables entre sí, se forma el clima psicológico del equipo. Es especialmente significativo para el equipo-colectivo deportivo, las emociones por los éxitos y fracasos, victorias y derrotas fundamentalmente en la actividad deportiva.

El éxito o la victoria como norma, crea en cada deportista y en todo el equipo un estado de satisfacción, de ánimo emocional, de seguridad en sus fuerzas. Estas emociones tienen una nueva carga de energía, elevan el deseo de trabajar más para lograr nuevos éxitos. Un papel estimulante puede constituir, también, los fracasos y derrotas si contribuyen al aumento de la energía, encaminada al análisis de las causas de la derrota, a la búsqueda de posibilidades y a la vía de su eliminación.

Pero tanto la victoria como la derrota provocan, a veces, estados negativos. En caso de victoria, este puede ser un estado de sobre-valoración de sus fuerzas, de despreocupación, de autoseguridad, de presunción; en caso de derrota este estado puede ser depresivo, apático, de actitud negativa hacia el próximo entrenamiento, y hasta de pérdida de la seguridad en sus fuerzas; pueden surgir, incluso, situaciones conflictivas entre los miembros del equipo.

A estos estados son propensos no solo los deportistas, sino también la dirección del equipo. Sin embargo, precisamente en la dirección descansan las obligaciones de conducción de toda la vida del equipo-colectivo, incluso la obligación de regular en él, el clima psicológico moral. Estas obligaciones no son fáciles, si se tiene en cuenta que cada miembro del equipo representa una individualidad irrepitible, tiene sus

particularidades de temperamento, de carácter, de actitudes, etc. Naturalmente, cada uno tiene una actitud singular ante los éxitos y fracasos, las victorias y derrotas, pero en un equipo que posea buen clima psicológico-moral, dirigir los estados del grupo y los estados individuales es considerablemente fácil. En esto, una gran fuerza tiene la asimilación de las normas grupales del equipo por sus miembros.

Un gran significado en el logro de la efectividad del equipo tiene el sistema de relaciones interpersonales que se manifiesta entre los deportistas en el proceso de su actividad de comunicación. El carácter de las relaciones interpersonales está relacionado, esencialmente, con el nivel de desarrollo del equipo como colectivo.

Las relaciones personales surgen fundamentadas en la simpatía, afecto, amistad, antipatía, enemistad. Estas relaciones se producen espontáneamente y actúan como uno de los tipos de relaciones directas. El contenido de la actividad conjunta importante para todo el equipo, condiciona las relaciones interpersonales al engendrar la autodeterminación colectiva (la observación de los ideales y normas del colectivo, su defensa); la cohesión como unidad de orientación valorativa (coincidencia de valoraciones, actitudes y posiciones de los miembros del grupo); la identificación emocional (la familiarización afectiva de cada uno hacia el colectivo); la satisfacción por su equipo.

En el colectivo, las relaciones de trabajo siempre son las rectoras. Sin embargo, estas no reprimen las simpatías personales y de afecto y, aún más, las relaciones personales salen ganando. Las relaciones de trabajo en el colectivo están plenamente desarrolladas, son claras y garantizan la interacción necesaria de todos sus miembros. El objetivo general, socialmente importante, y los motivos de la actividad

que le corresponden, condicionan una alta actividad en los deportistas. No obstante, es importante evitar a toda costa las relaciones conflictivas en el equipo.

El conflicto interpersonal es el choque de objetivos, motivos, intereses, aspiraciones, puntos de vista, normas de conducta de los miembros del equipo que surgen en forma de oposición. No todo choque, no todo el desacuerdo de objetivos, de motivos, intereses, aspiraciones, puntos de vista y opiniones conducen al conflicto.

El conflicto surge, cuando los deportistas o entrenadores violan las normas morales de la sociedad, de la ética deportiva, cuando en alguna medida injustamente (en la realidad o en la apreciación del deportista) se afectan las necesidades más esenciales de la personalidad, relacionadas con su status social, con sus aspiraciones, su prestigio, con sus necesidades materiales fundamentales, etcétera. Las situaciones conflictivas provocan sentimientos de aflicción, ofensas, agravios, enojo, indignación, agresión, incluso de odio, que generan una energía que se generaliza en la lucha.

Los conflictos se manifiestan negativamente en el clima psicológico y en la actividad del equipo porque los que están en conflicto piensan más en su lucha que en sus problemas. Incluso, cuando están en conflicto, solo dos apartan del trabajo a muchos más que se incluyen en la discusión, en contactos informativos, etc. En esta situación de conflicto pueden surgir agrupaciones alrededor de los que están en conflicto, aparecer la tendencia a la desmembración, a los choques abiertos, etcétera.

En el equipo deportivo son posibles los conflictos entre el entrenador y el equipo, entre el equipo y un deportista, entre deportistas aislados y entre los entrenadores, sin embargo, el conflicto y la rivalidad no son la misma cosa. La rivalidad salu-

dable en el equipo es un estímulo, una condición necesaria para su desarrollo.

En la actividad deportiva existen situaciones inevitables en las que el objetivo de varios deportistas es el mismo y el logro de este por alguno de ellos resulta inaccesible, por lo menos temporalmente para otros. Cuando en el grupo se ignoran las normas de la moral y de la ética deportiva, cuando la rivalidad se transforma en conflicto, los deportistas llevan la confrontación deportiva al campo de las interrelaciones personales, en cualquier situación aspiran o tienden a demostrar la supremacía sobre el competidor. La vía más segura para impedir que la rivalidad se convierta en conflicto es el trabajo profiláctico, ideológico y educativo en el colectivo.

El planteamiento correcto del trabajo educativo, tomando en consideración el carácter de la relación funcional de los deportistas en la actividad y su compatibilidad, actúan como factor determinante en la formación del clima psicológico-moral y su dirección. Un papel muy importante y, a veces, decisivo desempeñan en esta problemática el entrenador y el líder del equipo. Con autoridad, sabiendo conducir las interrelaciones entre los deportistas ellos pueden, incluso, convertir un grupo disperso en un grupo cohesionado.

El arte de dirigir está relacionado con la capacidad de orientar las relaciones personales y las de trabajo, prever los conflictos; variar con agilidad el estilo de dirección en dependencia de situaciones concretas. Este perfeccionamiento le es necesario al entrenador y al líder del equipo ya sea este formal e informal.

De este modo, la buena comprensión dentro del equipo deportivo se alcanza gracias a la adaptación mutua tanto de las particularidades psicofisiológicas, como de la personalidad de los participantes que se forman en los entrenamientos y,

también, en las horas libres y de esparcimiento. Muchos entrenadores al tomar en consideración este importante hecho logran una gran armonía del equipo, a razón de ese caso, se deben diferenciar los factores psicofisiológicos y psicosociales de la misma, y considerarlos dentro del término compatibilidad.

Por su parte, el autor entiende por compatibilidad psicofisiológica la correspondencia que debe existir entre las personas por la edad, el nivel de desarrollo físico y sensoriomotor, grado de preparación, entrenamiento, manifestación de las propiedades fundamentales del sistema nervioso, entre otros. Por consiguiente, la compatibilidad psicofisiológica depende de toda una serie de factores: se trata de las particularidades puramente físicas y fisiológicas (estatura, fuerza, resistencia, salud y otras) y también, de las particularidades de los procesos perceptuales, atencionales, de memoria y emocionales. La compatibilidad psicosocial se basa en los objetivos, intereses, orientaciones comunes, unidad de las orientaciones valorativas y orientación de la personalidad de los miembros del equipo deportivo, particularidades del tipo social de conducta, actitudes hacia la actividad realizada y los compañeros.

Es importante que al valorar las compatibilidades de un equipo deportivo se le preste mayor importancia a las relaciones mutuas entre los veteranos (más tiempo como miembro del equipo) y jóvenes (menos tiempo en el equipo). Los veteranos ocupan objetivamente una posición rectora, alcanzada durante la larga permanencia en el equipo, con alta maestría técnica, gozan de gran confianza por parte del entrenador y la dirección del colectivo deportivo, poseen asimismo un sentido de responsabilidad por el honor de su colectivo.

En la compatibilidad psicológica entre los miembros del colectivo deportivo deben estar íntimamente relacionadas la integración y diferenciación. La tendencia a la unificación-integración (según los fines y las tareas comunes a todo el colectivo) y la tendencia a la división, diferenciación (según determinados indicadores particulares, incluso el papel que desempeña el deportista). En los colectivos deportivos bien organizados, cohesionados, estas dos tendencias se encuentran en unidad dialéctica: la diferenciación y la integración no solo no se excluyen una de otra, sino que resultan una condición necesaria del desarrollo y fortalecimiento de la cohesión del colectivo deportivo.

A la organización de la actividad de los miembros del equipo deportivo sirven la dirección y el liderazgo. Los procesos de dirección y liderazgo, su correlación, particularidades de los dirigentes y líderes son muy importantes para la actividad exitosa del equipo deportivo y para el nivel de su preparación como colectivo.

El fenómeno de dirección, como se le denomina en la Psicología Social, está relacionado con la estructura formal externa de la dirección del equipo. Los guías oficiales de este son el entrenador, y el capitán. Por otra parte, el fenómeno del liderazgo está relacionado con la estructura interna de la influencia no oficial sobre la dirección del equipo de cualquiera de sus miembros. Generalmente los líderes no se designan, estos papeles no son contemplados por la diferenciación funcional de los miembros del equipo según las obligaciones por ellos cumplidas. Los líderes se destacan espontáneamente, según sus particularidades personales y de trabajo.

Los deportistas líderes del equipo son clasificados, condicionalmente, en diligentes, aquellos que influyen de

forma directa en la actividad deportiva del equipo, y emocionales los que crean el estado de predisposición en el equipo, que resultan agradables al organizar el tiempo libre de sus integrantes. En algunos casos, es posible la aparición de líderes negativos que influyen negativamente en los miembros del equipo, desorganizan la actividad y algunas veces pretenden hacer función de guías oficiales.

Entre la dirección y el liderazgo existen determinadas diferencias. La dirección como instancia oficial es el procedimiento de regulación principal de las relaciones oficiales entre los miembros del equipo. La dirección toma decisiones responsables, dispone del sistema de determinadas sanciones oficiales que surgen del guía o responsable, funciona en el sistema de contactos sociales amplios (tanto oficiales como no oficiales) que resultan de los límites del equipo al garantizar las condiciones favorables para su actividad. El liderazgo es el procedimiento o método de regulación de las relaciones de los deportistas que asumen carácter no oficial.

### **1.3 El líder y el equipo deportivo**

El líder es aquella persona que tiene influencia en otros para conseguir su objetivo, generalmente con vistas a un futuro, con una dirección clara. Por medio de otras personas consigue que las metas se hagan realidad, proporciona a los que trabajan con él una dirección de trabajo y un buen clima para conseguirlo, domina las relaciones interpersonales, así como las motivaciones para poner en acción a los deportistas.

Los líderes constituyen un ejemplo para los demás y, con esto, estimulan y organizan las actividades de los compañeros. No disponen de derechos formales al tomar decisiones responsables y tampoco del sistema de sanciones

oficiales, su influencia en general se limita a la esfera de la actividad interna del equipo mismo.

Como anteriormente se reflejó, los líderes se clasifican desde el punto de vista condicional en:

- Líderes diligentes.
- Líderes emocionales.
- Líderes negativos.

El líder diligente es el deportista que posee un alto nivel de preparación técnica, táctica y física, conocimientos especiales e informaciones; que es capaz, en un momento tenso y peligroso, de influir en otros deportistas, y tomar para sí la responsabilidad en el curso de acontecimientos competitivos. Además de estas cualidades deportivas, el líder posee también cualidades personales como independencia, iniciativa, decisión, valentía, seguridad en sus fuerzas, etc. Los líderes diligentes, frecuentemente, son deportistas que desempeñan un papel funcional preponderante en el equipo.

La actividad de juego y fuera del juego en el equipo colectivo deportivo, puede estar relacionada en mayor o menor escala y ejercer más o menos una influencia entre sí. Sin embargo, los líderes diligentes y emocionales del equipo son diferentes personas. Según los datos de Krichevski (citado por Cañizares, 2004), por ejemplo, en 11 de 16 equipos juveniles, los papeles de líder diligente y emocional los desempeñaron diferentes personas.

Los líderes negativos son deportistas capaces de ejercer una influencia negativa en otros miembros del equipo. Pueden oponerse al entrenador y al capitán del equipo, es por ello de vital importancia que el capitán sea, a su vez, líder, para

obtener una mayor eficiencia en el entrenamiento y en los resultados deportivos.

Algunos deportistas se agrupan alrededor de los líderes negativos. Su influencia se puede manifestar en la esfera de trabajo y en la esfera de relación libre. El liderazgo negativo puede ser a consecuencia de debilidad de la dirección formal, de las acciones erróneas del entrenador o del capitán, de la existencia en el equipo de una personalidad fuerte con pretensiones relacionadas con la dirección del mismo.

En todas las circunstancias esto exige elevar la actividad del trabajo educativo con el equipo y de las influencias premeditadas, sobre el líder negativo con el objetivo de neutralizar su influencia. Los líderes negativos que no se sometan a esta influencia, es recomendable sacarlos del equipo por resolución del colectivo. Estas tres clasificaciones de liderazgo dadas por Krichevski (citado por Cañizares, 2004) fueron asumidas para la conformación de la metodología propuesta en esta investigación.

Según el autor, se convierte en líder del equipo deportivo aquel que comprende con claridad las tareas que tiene ante sí el equipo en una competencia de responsabilidad, ve las vías de solución y actúa a un nivel más alto en comparación con los demás deportistas. El líder es un miembro del equipo que es promovido espontáneamente al papel de un dirigente no oficial, en condiciones de determinadas situaciones específicas, y por lo general bastante significativa, para asegurar la organización de una actividad conjunta, colectiva de las personas, a fin de alcanzar con mayor rapidez y acierto el fin común.

Las investigaciones experimentales llevadas a cabo por Pariguin y sus colaboradores (citado por Colectivo de autores, 2002) en colectivos deportivos, han permitido poner en claro

las variedades individuales y tipológicas del liderazgo. En la base de este análisis se tomaron en cuenta tres fundamentos diferentes: el contenido, el estilo y el carácter de la actividad del líder.

1. Por el contenido del trabajo puede existir:

- a) El líder inspirador que propone el programa de acciones.
- b) El líder ejecutor, que es organizador del cumplimiento del programa ya creado.
- c) El líder que es al mismo tiempo, inspirador y ejecutor.

2. Por el estilo de la dirección puede existir:

- d) El líder autoritario.
- e) El líder democrático.
- f) El líder liberal.

3. Por el carácter de la actividad:

- g) El líder universal, es decir, que demuestra constantemente sus cualidades de líder.
- h) El líder situacional, que manifiesta sus cualidades de líder solo en determinadas situaciones.

Han sido muchos los autores que han tratado el liderazgo y los estilos que estos asumen, en correspondencia con la dinámica conductual del mismo ante las actividades, tareas y retos que enfrenta el grupo. Entre los estilos que señalan de manera general y que son reconocidos por los sociólogos están:

- Estilo autocrático de liderazgo.
- Estilo democrático de liderazgo.
- Estilo liberal de liderazgo.

El estilo autocrático de liderazgo en el trabajo con los alumnos en edad adolescente y jóvenes durante el proceso de enseñanza, se valora como insuficientemente efectivo. Sin embargo, en condiciones extremas de competencias deportivas, con un límite riguroso de tiempo para tomar decisiones y con la necesidad de obtener un alto resultado, este estilo puede contribuir a las acciones exitosas del equipo.

Los deportistas extraclase, como señalaron los psicólogos yugoslavos Paranosich y Lazarevich (citado por Dzhamgarov, 1990), aceptan la dirección autocrática, ya que la misma reduce en ellos el sentido de responsabilidad personal y les permite alcanzar los objetivos trazados por una vía más fácil y corta.

El estilo democrático de liderazgo supone que para elaborar los planes y tomar decisiones, participen con amplitud los miembros del equipo, y se utilicen suficientemente las formas colectivas de debate, de coordinación y de colaboración.

El líder prefiere los métodos indirectos de influencia: el consejo, la proposición, la conversación con tono benévolo, etc. Las relaciones del entrenador con los deportistas se fundamentan en el respeto, la confianza y la intercomprensión. En el estilo democrático se crean condiciones favorables para la manifestación de la independencia de los deportistas, su satisfacción por la actividad, para el desarrollo de las diferentes formas de autodirección en el equipo. Este estilo no es efectivo, o no se puede considerar útil en aquellos casos en que no hay tiempo para debates, en que es necesaria una decisión unipersonal y directiva.

El estilo liberal de liderazgo se caracteriza por una insignificante intervención del líder en la actividad del equipo. Los deportistas están bastante abandonados a su propia suerte, el líder es más espectador que ejecutante, permite

seleccionar los ejercicios y las cargas libremente. Él no ocupa una posición predominante en la interrelación con miembros del equipo. Sus censuras, elogios, proposiciones, frecuentemente tienen un significado formal. Con este estilo de liderazgo es poco probable obtener altos resultados en la conducción y cohesión del equipo en su actividad práctica.

No obstante, a los estilos de liderazgo que predominan según la clasificación de diferentes autores en correspondencia con su materia, el autor considera que el estilo de liderazgo más frecuente en los deportes individuales, especialmente en los de combate, es el liberal por los argumentos antes expuestos.

Por otra parte, para comprender la vías y formas educativas más efectivas en la conducción y preparación de un líder deportivo, para lograr un clima sociopsicológico adecuado y una eficiencia grupal en correspondencia con las metas y objetivos del equipo deportivo, se hace necesario interiorizar y reflexionar sobre las teorías de liderazgo y la concepción y definición del proceso de liderazgo.

#### **1.4 Aproximaciones teóricas al estudio de liderazgo: Definición de liderazgo**

El liderazgo se ha definido como un proceso conductual que influye sobre la conducta de los deportistas para la consecución de metas específicas. Por tanto, el liderazgo hace referencia a la conducta del técnico y el capitán del equipo deportivo, la cual tiene el poder de influir sobre sus deportistas.

Según Koonts y Werihrich (citado por Dzhamgarov, 1990), “el liderazgo es el arte o proceso de influir sobre personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de las organizaciones”. Idealmente, se debe alentar a las personas no solo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino una disposición a trabajar con celo y confianza.

Esta influencia se produce con el fin de lograr objetivos deportivos determinados. Los deportistas se someten a las demandas del técnico porque esperan una recompensa a cambio (refuerzo verbal, divertirse, etc.) y los técnicos deben conocer las recompensas o refuerzos que esperan sus deportistas para que exista un equilibrio entre los costos y los beneficios que tiene el difícil arte de entrenar.

Uno de los conceptos con los cuales se coincide en la presente investigación porque se va más allá de la dirección de empresas y está más relacionado con el deporte, es el dado por González (1990, p.97) quien plantea que el liderazgo es “la capacidad de las personas de influir en el comportamiento de los individuos y de los grupos para conseguir objetivos”. Este proceso conductual de influir en los individuos o en los grupos para conseguir metas tiene gran importancia en el deporte de élite (Barrow, 1977 y González, 1990).

El proceso de liderazgo es efectivo cuando lo deportistas admiten la autoridad del líder, su capacidad para ejercer poder sobre ellos y es objeto de su respeto debido a sus cualidades morales y a la toma de decisiones en situaciones extremas de entrenamiento. En cuanto al poder, al entrenador le es devuelto por sus deportistas solo cuando él mismo lo ha otorgado primero a su equipo para conseguir los objetivos propuestos. Este hecho, no solo favorece la figura del entrenador en el grupo, sino que otorga la responsabilidad a sus miembros y cuando estos lo perciben:

- Luchan más y mejor para conseguir el objetivo propuesto.
- Aprenden todo aquello que potencie su actividad física.

- Se sienten más integrados en el grupo, con lo que su motivación se ve favorecida.
- Disfrutan más con una actividad que exige esfuerzo por su parte.

En cuanto a ganarse el respeto de los deportistas, cabe comentar un estudio que se realizó una vez finalizados los JJOO de Los Ángeles en 1984, donde los deportistas dieron su opinión sobre las características que más valoraban en un entrenador. Las cinco características principales señaladas fueron las siguientes:

- Conoce a fondo el deporte (y mejor si lo ha practicado), por lo que sabe tomar decisiones acertadas.
- Tiene interés por las personas con las que trabaja y se relaciona con ellas.
- Es como un modelo a seguir y también el primero en cumplir todas las normas establecidas para los deportistas.
- Es maduro y da seguridad a los deportistas (sobre todo a los más jóvenes; los mayores, prefieren tenerlo como amigo).

Tan solo la primera característica hace alusión a aspectos técnicos del trabajo del entrenador. Los cuatro restantes se refieren a las relaciones interpersonales, tan apreciadas por los deportistas. Así pues, el respeto lo gana el entrenador al combinar factores técnicos y relacionales, no únicamente con estos, pero tampoco sin ellos.

La investigación sobre el liderazgo ha evolucionado desde la búsqueda de un “rasgo” de liderazgo generalizado hasta la búsqueda de aquellas conductas que conforman un liderazgo efectivo en determinadas situaciones, pasando por la

identificación de las situaciones favorables para un determinado estilo de liderazgo y la identificación de las conductas universales.

Antes de 1949 los estudios sobre liderazgo estaban basados en gran medida en un intento por descubrir los rasgos que poseen los líderes. Comienza con la teoría del “gran hombre” que sostiene que los líderes nacen y no se hacen, una creencia que data de los antiguos griegos y romanos, en el que los investigadores intentaron descubrir los rasgos físicos, mentales y personales de los diversos líderes. Esta teoría del gran hombre perdió mucha credibilidad científica con el aumento de la influencia de la Escuela Conductista de Psicología, que hace hincapié en que las personas no nacen con otros rasgos que no sean las características físicas heredadas y quizás una tendencia hacia una buena salud.

#### 1. Teorías de los rasgos:

Los primeros teóricos del liderazgo intentaron identificar una serie de rasgos de personalidad capaces de diferenciar a los grandes líderes de otros menos efectivos. Según estas teorías, los líderes son personas excepcionales que tienen habilidades y cualidades innatas que les permiten destacarse sobre los demás. En experimentos realizados sobre esta teoría en el deporte se pudo constatar que:

- Los resultados de la investigación aplicada a entrenadores y deportistas no han aportado conclusiones definitivas.
- No existen rasgos generales que definan a los entrenadores y a ciertos atletas como líderes.

Por tanto, esta teoría es poco prometedora en términos de ayudar a entender la naturaleza del proceso de liderazgo porque es más biologicista y niega en gran medida el carácter

social de la naturaleza de la psiquis humana en el desarrollo de la personalidad del hombre, al considerarlo como ser biopsicosocial.

## 2. El enfoque situacional del liderazgo

Después de una creciente desilusión con el enfoque de los rasgos y del gran hombre que se analizó anteriormente, los estudios se dirigieron hacia las situaciones y la creencia de que los líderes son producto de determinados escenarios.

Se ha llevado a cabo un gran número de estudios considerando que el liderazgo se ve afectado fuertemente por la situación de la que surge el líder y en la que opera. Este enfoque reconoce que existe un intercambio entre el grupo y el líder, es decir, el carácter social del proceso de liderazgo y apoya la teoría de que las personas tienden a seguir a aquellos en quienes ven (con precisión) un medio para lograr sus deseos personales. Por lo tanto, el líder es la persona que reconoce estos deseos y actúa o emprende programas para satisfacerlos.

No obstante, esta teoría tiene como limitante que valora al hombre solo como ser social que actúa bajo determinada presión y que solo líderes formales pueden resolver y tomar alternativas para satisfacer las necesidades del grupo humano en el cual surge.

## 3. El enfoque de contingencia del liderazgo de Fiedler (1969, citado por Cásales, 2007)

Este enfoque de liderazgo es un poco más científico y se utiliza más en la actualidad, aunque parte, en principio, del análisis de los estilos de liderazgos. Fiedler (1969, citado por Cásales, 2007, p. 89) plantea, que “el liderazgo es cualquier proceso en el que la capacidad de un líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo, y del grado en el

que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder encajan en el grupo”.

El autor entiende, según los argumentos de esta teoría, que las personas se convierten en líderes no gracias a los atributos de su personalidad sino también a diversos enfoques situacionales y a la interacción entre los líderes y las situaciones que se originen, lo cual trae como limitante que se menosprecien las características personales del líder, aprendidas y educadas en el transcurso de su vida.

#### 4. Teorías de las situaciones y los rasgos:

Con el desarrollo de los modelos de contingencia, la investigación se extendió a los factores situacionales y a su interacción con las características del líder. La teoría de la contingencia de Fiedler (1969, citado por Cásales, 2007) se basa en la idea de que existen 2 factores principales que ejercen influencia sobre la efectividad del liderazgo:

- El estilo de liderazgo (rasgos de personalidad)
- La situación del grupo favorable para el líder.

En cuanto al estilo de liderazgo, este autor conceptualizó dos dimensiones que son las disposiciones de personalidad de estar orientado a lo socio-emocional (a las personas, a las relaciones entre los miembros del grupo) o de estar orientado a la tarea. Según esta teoría, un líder de unas determinadas cualidades (orientado a la tarea o a las personas) se adapta mejor a unas situaciones que a otras. Como es más difícil cambiar las cualidades del líder que las de la situación, se recomienda alterar las de la situación para que se adapten a las del líder. En el deporte, esta teoría no ha tenido resultados muy positivos debido a la dificultad de variar sistemáticamente los factores situacionales.

#### 5. Teorías de las conductas

Al contrario que las teorías de los rasgos y la teoría de la contingencia de Fiedler (1969, citado por Cásales, 2007), las aproximaciones conductuales sostienen que las destrezas para un liderazgo efectivo pueden aprenderse, no son innatas. Por tanto, si estas destrezas se pueden enseñar, ¿qué será mejor?: identificar un conjunto de conductas de liderazgo universales que pueden ser efectivas en una situación determinada o enseñar a responder ante conductas adecuadas en función de la situación.

Las primeras teorías conductuales intentaron identificar aquellas conductas universales que caracterizan a un líder efectivo (teorías de las conductas universales), mientras que posteriormente las teorías del liderazgo evolucionaron hacia la búsqueda de las características de un liderazgo eficaz en función de las características de los miembros, situación deportiva (teorías de las conductas en función de la situación).

## 6. Teoría de las conductas universales

Desde estas teorías se consideraba a los líderes como individuos que muestran una conducta determinada en todas las situaciones. Esta teoría intenta identificar las conductas generales de los líderes.

El interés por las conductas de liderazgo tuvo su origen en el ámbito de la gestión y dirección empresarial. Los primeros estudios, en las décadas de los 40 y los 50, fueron dirigidos por la Universidad Estatal de Ohio, los cuales identificaron 2 características del repertorio conductual del líder, vinculadas a la eficacia del grupo:

- La consideración: hace referencia a las conductas orientadas a las personas, orientadas a una relación en la que existe confianza mutua, respeto por las ideas de

los otros y atención hacia los sentimientos de los demás.

- La estructura de iniciación: hace referencia a las conductas orientadas a la tarea, a la manera en que los líderes definen y estructuran sus roles para la consecución de las metas. Según estos estudios, los líderes que triunfan son los que puntúan alto en ambas características: consideración y estructura.

Posteriormente, en la Universidad de Michigan se dirigen una serie de estudios que describían al líder como centrado, bien en la producción, o bien en el subordinado, pero no en ambos. Estudios posteriores han revelado que los líderes pueden centrarse tanto en la producción como en el subordinado, y que los líderes más eficaces tienden a obtener altas puntuaciones en ambos aspectos.

#### 7. Teorías de las conductas en función de la situación

Estas teorías proponen que podría ser más fructífero el delimitar el foco de la investigación y la construcción de la teoría para contextos más específicos y bien definidos en los que las variables de interés pueden ser más fácilmente especificadas y medidas (Smoll y Smith, 1989, citado por Taddei, 2008).

La conducta del líder debe cambiar en función de aspectos tales como la madurez de los miembros del grupo (Hersey y Blanchard, 1977), la influencia que líderes y miembros del grupo ejercen unos sobre otros (Graen y Schiemann, 1978), y elementos cognitivos como las expectativas y las atribuciones (Hollander y Offermann, 1990).

El contexto deportivo tiene varias características que hacen atractivo al estudio del liderazgo desde esta perspectiva. En primer lugar, este contexto es suficientemente limitado para

permitir la identificación de variables situacionales relevantes, y la relación entrenador-deportista está normalmente limitada a este contexto.

En segundo lugar, este contexto provoca un amplio rango de conductas de liderazgo que pueden ser medidas fiablemente. Por último, la situación deportiva evoca altos niveles de compromiso psicológico tanto en los entrenadores como en los deportistas. Consecuentemente, la probabilidad de identificar relaciones entre las conductas de liderazgo y las reacciones de los deportistas se intensifica.

A partir de esta aproximación teórica, diversos autores proponen modelos multidimensionales de liderazgo en el deporte tales como:

- El Modelo Medicional de Liderazgo de Chelladuri (1990)
- El Modelo Medicional de Liderazgo de Smith (Smoll y Hunt, 1977).

#### 8. La teoría del liderazgo como fusión del grupo

Homans (1950, p.45), introdujo la idea de que

el grupo elige al líder que sea capaz de satisfacer sus necesidades e intereses. El líder es considerado como un determinado instrumento en el proceso de alcance de los objetivos del grupo, concentra los valores fundamentales del grupo y organiza la toma de decisiones distribuyendo las responsabilidades.

Lo anteriormente expresado hace inferir que cada miembro del grupo puede ser líder, sin embargo, es una categoría que no es atribuida a la generalidad sino a la excepcionalidad.

#### 9. La teoría sintética

Fiedler (1969, citado por Cásales, 2007, p. 98), planteó al respecto

que la eficacia de la actividad grupal, depende de tres factores: la estructuración de la tarea, las relaciones mutuas entre los miembros del grupo y la fuerza del líder. El líder orientado en la tarea es más eficaz cuando la situación del grupo es muy favorable o muy desfavorable. El líder orientado a las relaciones mutuas es más eficaz en situaciones moderadamente favorables o desfavorables.

Estos autores intentan unir conceptos existentes, tratando de estar exentos de la unilateralidad, pero no lo logran, ya que la orientación teórica es dependiente de las pautas marcadas por las instituciones que respaldan las investigaciones.

#### 10. La teoría del camino-objetivo

Evans y House propiciaron un enfoque sistémico del problema que se orienta a los objetivos y tareas grupales considerando que la eficacia del liderazgo depende de la capacidad del líder para influir en la motivación de los guiados.

Esta teoría aporta resultados muy interesantes y valederos que han permitido hoy en día tener una claridad mayor sobre este tema, pero adolecieron de ser muy categóricas y unilaterales a partir de su esencia.

#### **1.4.1 Modelos de liderazgo en el deporte**

- Modelo Multidimensional de Liderazgo

Este modelo es global e integrador, ya que considera que el liderazgo es específico para cada contexto, es decir, que asume el hecho de que el liderazgo deportivo eficiente varía según los deportistas, las modalidades deportivas y los entrenadores.

En el modelo multidimensional se considera que la ejecución del grupo y la satisfacción de los miembros están en función de la congruencia entre 3 estados de la conducta del líder: la conducta requerida, la conducta real y la conducta preferida. Es decir, el sujeto seleccionado, ha de intentar adecuar su conducta real de liderazgo a las preferencias de los deportistas y a los requerimientos de la situación. Los antecedentes de estos 3 estados son las características de la situación, del líder y de los miembros.

*Instrumento de medida del liderazgo: Escala de Liderazgo para Deportes (LSS):*

El instrumento elaborado a partir del Modelo Multidimensional de Liderazgo para medir el liderazgo es la Escala de Liderazgo para Deportes elaborada por Chelladurai y Saleh (1980). La LSS está formulada en tres versiones que miden:

1. Las preferencias de los deportistas sobre las conductas de liderazgo del líder.
2. Las percepciones de los deportistas sobre las conductas de liderazgo del atleta seleccionado actual.
3. Las percepciones de los entrenadores sobre sus propias conductas de liderazgo.

Cada versión de la LSS está compuesta por 40 ítems que hacen referencia a cinco dimensiones que definen la conducta del líder deportivo:

1. Conducta de entrenamiento o instrucción: conducta del entrenador dirigida a mejorar la ejecución de los deportistas por medio de la insistencia y facilitación de entrenamiento exigente y duro, instruye en las técnicas y tácticas del deporte, clarifica las relaciones entre los componentes del equipo y estructura y combina las relaciones de los mismos.

2. Conducta democrática: conducta del entrenador que incluye independencia en la toma de decisiones concernientes a las metas del grupo, los métodos prácticos y las tácticas y estrategias del juego.
3. Conducta autocrática: conducta del entrenador que incluye independencia en la toma de decisiones y subraya la autoridad personal.
4. Conducta de apoyo social: conducta del entrenador caracterizada por una preocupación individual por los deportistas, por su bienestar, por un ambiente positivo para el grupo y por relaciones cálidas con los componentes del mismo.
5. Conducta de feedback positivo: conducta del entrenador que incluye la aplicación de refuerzos a un deportista como reconocimiento y recompensa por una buena actuación.

Como se puede apreciar este modelo de liderazgo es uno de los más usado en el deporte, pero tiene como limitante que reduce el liderazgo a una función única del entrenador del equipo y no valora como una posibilidad de manifestarse también en los atletas, lo cual puede traducirse inevitablemente, en una mayor eficiencia en el equipo y, por ende, mejores resultados en el entrenamiento y la competición deportiva.

- Modelo Medicional de Liderazgo:

Para contestar a preguntas tales como ¿qué hacen los entrenadores, y con qué frecuencia realizan conductas tales como animar, castigar, instruir y organizar? ¿Cuáles son las dimensiones psicológicas que subyacen a tales conductas? Y, finalmente, ¿cómo son observables las conductas de entrenamiento relacionadas con las reacciones de los niños a

sus experiencias deportivas organizadas?, Smith y Smoll (1989, citado por Taddei, 2008), llevaron a cabo un programa de investigación durante varios años. Las características diferenciales de la aproximación llevada a cabo por estos autores son las siguientes:

- Su uso medicinal de las conductas de entrenamiento.
- Su énfasis en el deporte de iniciación.
- Una descripción más elaborada de las conductas del líder.
- El uso de medidas de observación de las conductas del líder además de los test convencionales de lápiz y papel.
- El énfasis sobre las reacciones evaluativas de los deportistas, así como sobre la medida de los resultados.

El proyecto estaba guiado por un modelo para medir las interacciones entrenador-deportista. Los elementos básicos del mismo son los siguientes: conductas del entrenador, percepción y recuerdo del atleta, y reacciones evaluadoras de los atletas.

Este modelo estipula que los efectos últimos de las conductas de entrenamiento están mediados por el significado que los atletas les atribuyen. En otras palabras, los procesos cognitivos y afectivos actúan como filtros entre las conductas de entrenamiento evidentes y las actitudes de los jóvenes hacia su entrenador y su experiencia deportiva. Este modelo considera también los efectos que las diferencias individuales y situacionales tienen sobre las conductas de los entrenadores y sobre las reacciones de los atletas a esas conductas.

Las diferencias individuales de los entrenadores que incluye el modelo son:

1. Las metas.
2. Las intenciones conductuales, es decir, los antecedentes de la conducta actual.
3. Los medios, que están en función de la probabilidad percibida de un resultado y del valor inherente a ese resultado.
4. Las normas asociadas con el rol del entrenador.
5. Las percepciones del entrenador sobre los motivos de sus deportistas.
6. Auto-control, grado en el que el entrenador analiza sus propias conductas y sus consecuencias.
7. Sexo del entrenador.

Las diferencias individuales de los deportistas son las siguientes:

1. Edad.
2. Sexo.
3. Percepción del atleta sobre las normas del entrenamiento.
4. La valencia que un atleta atribuye a diversas conductas del entrenamiento.
5. El motivo de logro de los atletas en el contexto deportivo.
6. La ansiedad, rasgo competitivo.
7. Autoestima general.
8. Autoestima deportiva.

Por último, también se tienen en cuenta variables situacionales, que afectan tanto a las conductas de los entrenadores como a las percepciones de los atletas sobre esas conductas y sus reacciones ante las mismas. Estas son las siguientes:

1. Naturaleza del deporte.
2. Nivel de competición.
3. Sesión de entrenamiento vs. Competencia.
4. Historia de éxito/fracaso previo del equipo.
5. Desarrollo del entrenamiento/competencia actual.
6. Atracción intra-equipo.

*Instrumentos de medida de las variables de clave del Modelo Mediacional de Liderazgo:*

Para medir las variables claves de este modelo, que son:

- La conducta del entrenador.
- La percepción y recuerdo de los atletas sobre las conductas del entrenador.
- Las reacciones evaluadoras de los atletas, los autores construyeron diversos instrumentos.

Para medir la conducta actual del líder adoptaron una metodología observacional. En concreto, para este fin construyeron el Sistema de Evaluación de la Conducta de Entrenamiento. Este instrumento mide 12 dimensiones conductuales que se clasifican en conductas reactivas y conductas espontáneas.

Las conductas reactivas son conductas del entrenador a la ejecución deseable o el esfuerzo [1) refuerzo y 2) no refuerzo], a los errores [3) ánimo contingente al error, 4) instrucción

técnica contingente al error, 5) castigo, 6) instrucción técnica punitiva y 7) ignorar el error] y a la mala conducta [ 8) mantener el control]. Las conductas espontáneas pueden ser relacionadas con el juego [9) instrucción técnica general, 10) ánimo general y 11) conductas de organización] o irrelevantes para el juego [12) comunicación general].

Para medir las percepciones de los deportistas sobre las conductas del entrenador, Smith y Smoll (1989, citado por Taddei, 2008), utilizaron un cuestionario donde figuraba una descripción y un ejemplo de cada una de las 12 dimensiones conductuales del CBAS. Los deportistas debían contestar, en una escala de tipo Likert de 7 pasos (1 casi nunca, 7 casi siempre), en qué medida su entrenador realiza cada una de esas conductas. Este mismo cuestionario también se administra a los entrenadores, quienes tienen que contestar en qué medida creen que realizan esas conductas. Por tanto, la conducta del entrenador se mide de tres formas:

- a) Mediante la observación directa.
- b) Mediante la autopercepción del entrenador sobre su propia conducta.
- c) Mediante la percepción de los deportistas sobre la conducta del entrenador.

Por último, para medir las reacciones evaluadoras de los alumnos, los autores desarrollaron una escala de 10 ítems con formato tipo Likert de 7 pasos Smoll y otros, (1978). Estos ítems medían las actitudes de los deportistas hacia su entrenador, sus compañeros de equipo, hacia ellos mismos y hacia la experiencia de jugar.

## **CAPÍTULO 2 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS LÍDERES EN EL DEPORTE KARATE**

En este capítulo se abordan los criterios generales para el diseño de una metodología, a partir de un colectivo de autores. Se diagnostican los posibles líderes del equipo provincial juvenil masculino de Karate, para lo cual se toma como criterio en la selección del mismo, la experiencia empírica sobre el tema por parte del entrenador, para determinar un perfil de líder predominante en el equipo deportivo.

Se elabora y aplica la metodología para la selección, orientación y evaluación de los líderes en este equipo, lo cual permite determinar un perfil ideal de líder de acuerdo con las cualidades constantes y variables que deben tipificar su personalidad. Se considera que, para llevar a cabo acciones educativas, estas solo son efectivas luego de clasificar a los líderes, en correspondencia con las clasificaciones existentes.

### **2.1 Metodología: criterios para su elaboración**

El concepto de metodología ha tenido múltiples definiciones, puede ser entendida en un plano más general, más particular o más específico. En el plano más general se define como el estudio filosófico de los métodos del conocimiento y transformación de la realidad, la aplicación de los principios de la concepción del mundo al proceso del conocimiento de la creación espiritual en general y a la práctica.

La metodología vista en un plano más particular se refiere a aquello que incluye un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a cada ciencia en relación con sus características y su objeto de estudio. En un plano más específico significa un conjunto de métodos, procedimientos, técnicas que, regulados por determinados requerimientos,

permiten ordenar mejor el pensamiento y modo de actuación para obtener, descubrir, nuevos conocimientos en el estudio de los problemas de la teoría o en la solución de problemas de la práctica.

Vista en este sentido más concreto, se pueden distinguir dos acepciones de la metodología, como aporte teórico y como aporte práctico. Según Nerely de Armas Ramírez, Josefa Lorences González y José Manuel Perdomo Vázquez, consideran la metodología como un aporte teórico cuando va dirigida al incremento del saber científico sobre la esencia del objeto, y como un aporte de significación práctica cuando incide en la transformación del objeto.

En este sentido, la diferencia esencial entre ambos, no radica en los elementos que la constituyen (métodos, procedimientos, técnicas, medios) sino en la función que desempeñan con relación al objeto. Por lo que, para el estudio y elaboración de una metodología se deben tener en cuenta sus componentes (estructura) y el modo de proceder (proceso).

#### *Componentes de la estructura de la metodología:*

En cuanto a la estructura de la metodología, según Rogelio Bermúdez y Maricela Rodríguez esta se compone de dos aparatos estructurales:

- El aparato teórico o cognitivo: está conformado por el cuerpo categorial que, a su vez, incluye las categorías y conceptos, y el cuerpo legal, que se compone de leyes, principios o requerimientos. Los conceptos y categorías que forman parte del aparato teórico cognitivo de la metodología son aquellos que definen aspectos esenciales del objeto de estudio.

- El aparato metodológico o instrumental: está conformado por los métodos teóricos y empíricos, las técnicas, procedimientos y medios que se utilizan para obtener los conocimientos o para intervenir en la práctica y transformar el objeto de estudio.

La metodología, en su condición de proceso, requiere la explicación de cómo opera la misma en la práctica, cómo se combinan los métodos, procedimientos, medios y técnicas, cómo se tienen en cuenta los requerimientos en el desarrollo del proceso y los pasos que se siguen para alcanzar los objetivos propuestos.

Es frecuente el uso de la metodología como propuesta en el campo de la investigación educativa y es donde se proyecta esta investigación, la cual tiene un carácter psicopedagógico, en tanto, se pretende detectar, orientar y capacitar a los líderes negativos existentes en un equipo deportivo hacia un liderazgo positivo que tribute a la excelencia en el desarrollo del proceso de entrenamiento deportivo. Todo ello a través de la utilización de técnicas y test psicológicos en conjunto con una labor pedagógica en respuesta a los objetivos propuestos.

En este contexto, la metodología puede presentarse de la siguiente manera:

- I. Objetivo que se pretende alcanzar.
- II. Fundamentación.
- III. Elementos que intervienen en su estructura.
- IV. Aplicación de los métodos, procedimientos, técnicas y medios a utilizar.

El proceso puede abarcar diferentes fases:

- Preparatoria: se pone de manifiesto en la etapa I, en la cual se brinda a todos los líderes, ya sean inspiradores,

ejecutores, autoritarios, democráticos, liberales, diligentes, emocionales o negativos, así como a los entrenadores del equipo todo un arsenal teórico sobre el tema, atendiendo a conceptos y teorías de liderazgo; importancia y rol del líder dentro del equipo deportivo; premisas subjetivas de rendimiento de los atletas de los deportes de combate y características personalógicas y cualidades volitivas que definen y distinguen a un líder.

- Ejecución: se pone de manifiesto en las siguientes etapas de la metodología, donde se procede al diagnóstico psicológico de los líderes, para definir su clasificación y luego se compara con las cualidades descritas para determinar el grado de convergencia óptima entre las cualidades que debe poseer el líder y las que realmente posee el atleta.
- Comunicación: se distingue en todas las etapas del proceso, por cuanto en él se desarrolla un ambiente de empatía entre los líderes y los ejecutores para implementar con efectividad cada una de las etapas descritas.
- Validación: se realiza con la utilización del experimento, en tanto con la aplicación de la metodología se observan los resultados al compararlos con los descritos en el diagnóstico inicial.

### Sobre los aportes de significación práctica

En toda la gama de resultados que pueden alcanzarse en la investigación son los resultados prácticos los más evidentes y fáciles de reconocer. Con el solo hecho de la presentación del producto de la investigación, que cumpla con los requisitos de aplicabilidad y originalidad puede decirse que existe ya un resultado práctico.

El atributo práctico en el resultado se refiere al rasgo de tangibilidad y de utilidad de lo alcanzado. El protocolo explicativo puede adoptar diversas formas, pero en esencia el objetivo es el mismo en todos ellos: proporcionar la posibilidad de aplicación inmediata sin necesidad de disquisiciones o profundizaciones teóricas.

Las formas de presentarse un resultado práctico en una investigación son muy diversas. Prácticamente todo estudio tiene como finalidad última alcanzar un resultado práctico ya que la teoría se construye precisamente para profundizar en el objeto y acercarla más a su utilización en determinado proceso de la actividad humana.

Para los fines que se propone este trabajo lo más importante está en la consideración de algunas exigencias que deben cumplir los resultados prácticos. Entre estas se encuentran:

- El resultado debe estar elaborado de manera tal que no requiera del conocimiento total de las vías mediante las cuales se llegó al mismo, es decir, tiene que ser autoconsistente en su contenido y sobre todo en su expresión final.
- La expresión final del resultado debe estar acompañada de las aclaraciones pertinentes para su aplicación en la práctica y de las limitaciones y alcances que tiene el mismo. Este aspecto aparece regularmente en fichas técnicas, orientaciones metodológicas, indicaciones, advertencias, etc.
- La expresión final del resultado tiene que estar concebida para la posible interpretación de sujetos con diferentes ambientes de referencia.
- El resultado práctico, como todo producto de la investigación, debe tener implícita la posibilidad de

perfeccionamiento y enriquecimiento, así como de adaptación a nuevas condiciones.

Varias pueden ser las direcciones para enfocar la problemática de la concreción de los resultados prácticos en la investigación. Sin embargo, para tomar una decisión por alguna orientación en este sentido se comienza con el análisis del diagnóstico inicial realizado, determinando un perfil de líder predominante, la exposición de la metodología con sus políticas de implementación, que incluye a su vez, recomendaciones para su alcance, lo cual permite determinar un perfil ideal de líder para este tipo de deporte y el diagnóstico final, dando paso a la comparación para verificar o cuantificar los cambios y resultados obtenidos con la implementación de la metodología.

## **2.2 Resultados del diagnóstico inicial**

- Entrevista a los entrenadores

Es necesario destacar que el entrenador del equipo de Karate-Do categoría juvenil, es uno de los de más experiencia en el alto rendimiento de este deporte en la provincia Las Tunas. La mayoría de las respuestas ofrecidas favorecieron la elaboración de la metodología propuesta en la presente investigación, en tanto se corroboró que se desconoce la existencia de algún documento, metodología o instrumento que oriente cómo se debe realizar una adecuada selección de líder. Ello responde a su planteamiento de que la elección se hace teniendo en cuenta los resultados deportivos, los años de experiencias que tenga el atleta y su disposición de entrenar y que no existe la forma de evaluar el desempeño de un líder a no ser por sus logros individuales en las competencias fundamentales, ni cuentan con las herramientas educativas para orientar a un líder negativo que afecte el proceso de entrenamiento deportivo.

El entrenador manifiesta que la firmeza, la autoconfianza y el entusiasmo son los rasgos de personalidad más imitados por los atletas y revela cómo los más rechazados son la ambición, la arrogancia y la prepotencia. Consideran que la labor desempeñada por los líderes del equipo no es muy satisfactoria al considerar que él debe entrenar al equipo juvenil y cadete de ambos sexos, por lo que la carga de trabajo es superior y necesita ineludiblemente la colaboración y ayuda de los líderes para lograr una eficiencia en el entrenamiento, dinamizada por estos actores.

Además, señala que todos los líderes que componen su equipo provienen de padres divorciados y que solo 3 de ellos perciben en su hogar conductas agresivas y los otros 5 provienen de padres sobreprotectores y permisivos, lo que lleva a concluir que todos proceden de familias disfuncionales. No obstante, en el aula y la beca mantienen una correcta disciplina, por lo que la proyección de conductas negativas se manifiesta en el entrenamiento deportivo y/o la competencia.

- Entrevista a los atletas

El 75% de los atletas muestreados considera el entusiasmo, la dignidad, la autoconfianza y el optimismo como cualidades esenciales que deben distinguir a un líder y el 100% coincide en que, además, deben manifestar el colectivismo y compañerismo. El 50% añade la ética como otra cualidad esencial y la honestidad, el 37,5%. Los líderes también deben poseer valores morales acordes con los principios éticos de la Revolución.

De manera general, todos ven el proceso de liderazgo como la capacidad de lograr la empatía con sus coetáneos. Asimismo, ser considerados como un líder constituye un mérito a sus resultados deportivos, lo cual asumen de manera formal en la representatividad del equipo.

Revelan que asumen formas de conductas negativas en el entrenamiento porque consideran que su nivel de preparación es superior a otros atletas y esto les afecta en su rendimiento. En las competencias asumen estos modos de actuación porque les resulta difícil aceptar la derrota y culpan normalmente a sus compañeros de equipo lo que trae consigo riñas y desmotivación por el entrenamiento de ellos mismos y de los atletas implicados.

- Test de cualidades volitivas

El 37.5% de los líderes evaluados mostró un nivel alto de desarrollo en las cualidades de iniciativa y autocontrol, valentía y determinación; el otro 62.5% mantiene un nivel medio de desarrollo de estas características; el 25% de la muestra tiene un nivel alto de desarrollo del espíritu de lucha, orientación hacia un fin y perseverancia y el otro 75% posee un nivel medio de desarrollo de estas cualidades volitivas.

Al tomar como base que el 75% posee un nivel medio de desarrollo de las cualidades volitivas, se puede demostrar la disposición que tienen estos líderes para asimilar las cargas de entrenamiento, cumplir con las tareas y exigencias que le plantea el entrenador. Este se las trasmite al equipo a través del líder, el cual juega un papel primordial en el cumplimiento de los objetivos del entrenamiento del equipo para que este pueda funcionar de forma cohesionada, unida y así cumplir con los objetivos competitivos del grupo y los objetivos individuales de los atletas.

Los deportes de combate requieren un alto grado de desarrollo volitivo, son muy importantes estas cualidades para el éxito del equipo y para el resultado de forma individual, por ser el Karate-do un deporte que requiere que el atleta sea explosivo, dinámico, enérgico, equilibrado. Ello debido a que se le presentan situaciones de combate que en ocasiones son

difíciles porque varían con mucha rapidez y ante las misma el atleta tiene que responder de forma rápida y eficaz para superar al contrario.

No obstante, se puede constatar que existen deficiencias en el desarrollo de la esfera volitiva de la personalidad, al considerar que el líder es aquel capaz de inspirar en su ejemplo, espíritu de lucha, seguridad, responsabilidad, iniciativa y valentía ante las cargas de entrenamiento y el estrés de la competencia, a sus compañeros de equipo.

Es evidente que el nivel alto de desarrollo de las cualidades volitivas solo es significativo en algunos de estos líderes, manifestado en los porcentos tan bajos que se diagnostican los mismos en cuanto al nivel alto de desarrollo. Como se puede apreciar existe un porcentaje menor en cuanto al desarrollo alto de las cualidades volitivas y un mayor porcentaje en cuanto al desarrollo medio de estas cualidades en los líderes.

<b>Cualidades Volitivas</b>	<b>Desarrollo Medio %</b>	<b>Desarrollo Alto %</b>
Orientación hacia un fin	75%	25%
Perseverancia	75%	25%
Valentía y determinación	62,5%	37,5%
Iniciativa y autocontrol	62,5%	37,5%
Espíritu de lucha	75%	25%

- Test de Matrices Progresivas de Raven

El 100% de los deportistas mostraron un razonamiento metódico normal. Sin embargo, el pensamiento racional o el coeficiente de inteligencia del 25% de los atletas es normal alto, en el 62,5% se manifiesta de manera normal y el 12,5% impresiona como normal bajo.

- Test Personalidad Eysenk

En este test se pudo conocer que solo el 12,5% de la muestra seleccionada posee temperamento sanguíneo con tendencia al flemático, por lo cual presentan una conducta bipolar con características de los dos temperamentos. Sistema nervioso fuerte, equilibrio, fuerza y movilidad mayor. Emocionalmente estable, extrovertidos, pulso más lento, umbrales sensoriales más bajos, reaccionan con más lentitud, lento establecimiento de reflejos condicionados y poseen alta capacidad de carga psíquica y tolerancia a la fatiga. Muestran una carga baja de neuroticismo, por lo que son sujetos sociables, con una personalidad organizada, buen carácter, perseverante ante las dificultades y fuerza de voluntad.

El 75% de los atletas, posee un temperamento flemático con tendencia al sanguíneo, por lo cual presentan una conducta bipolar con características de los dos temperamentos. Sistema nervioso fuerte, equilibrio y fuerza mayor, movilidad menor. Son emocionalmente estables, introvertidos, pulso más acelerado, umbrales sensoriales bajos, con un rápido establecimiento de reflejos condicionados motivo por el cual aprenden rápido, son tímidos, con un alto nivel de pretensiones, fáciles de herir, susceptibles, se agotan más temprano y poseen una menor capacidad de carga psíquica. Muestran una carga baja de neuroticismo por lo que son sujetos sociables, con una personalidad organizada, buen carácter, perseverante ante las dificultades y fuerza de voluntad. Tienen tendencia a la reacción de ansiedad y

pueden cambiar de estado con facilidad debido a su labilidad afectiva (de introversión a extroversión).

Otro 12,5% posee un temperamento colérico con tendencia al sanguíneo, por lo cual presenta una conducta bipolar con características de los dos temperamentos. Sistema nervioso fuerte, movilidad mayor y equilibrio menor. Emocionalmente inestable, con carga de neuroticismo, motivos por los cuales cuenta con pocos recursos al emitir respuestas adaptativas según las exigencias. Es sugestionable, con un autocontrol débil, extrovertido, pulso más lento, umbrales sensoriales más bajos, reaccionan con más lentitud porque es más lento el establecimiento de reflejos condicionados y poseen una alta capacidad de carga psíquica y tolerancia a la fatiga. Manifiestan un desarrollo personalógico inestable de acuerdo con la manifestación de sus procesos dinámicos y con una susceptibilidad superior a lo normal.

- Inventario de Rendimiento Psicológico de James Loher

El 75% de la muestra posee habilidades excelentes de motivación, componente importante para poder establecer motivos deportivos acorde con los compromisos competitivos, para manejar el proceso de automotivación. El 100% posee habilidades excelentes para el control de la visualización y las imágenes, debido a que pueden controlar la influencia de sus cuadros e imágenes mentales en diferentes direcciones.

El 37,5% tiene dificultades en el control de la actividad, lo cual necesita atención especial, en tanto de este depende el hábito de pensar, el equilibrio emocional del atleta y la afluencia de energía positiva. El 62,5% posee habilidades excelentes de autoconfianza, manifiestos en la seguridad de sus fuerzas, la percepción de éxito y seguridad en sí mismo.

El 50% está a tiempo para mejorar la energía negativa, posee dificultades en el control del enojo, frustración ante el fracaso y resentimientos ante la derrota. Les resulta difícil ante esta situación mantenerse calmado, relajado y concentrado en el objetivo fundamental: el logro de un resultado deportivo.

Aunque pueden mantener la concentración continua en lo que hacen, en ocasiones existen agentes distractores que impiden que se desempeñen al máximo de su capacidad porque se enojan con facilidad cuando no se obtienen los logros deseados y no pueden controlar situaciones frente a oponentes fuertes o tramposos, por lo que acuden a hábitos inadecuados de conducta.

<b>N</b>	<b>Habilidades</b>	<b>HE</b>	<b>TM</b>	<b>NA</b>
1	Autoconfianza	62,5%	12,5%	12,5%
2	Energía negativa	50%	25%	25%
3	Control de la atención	50%	50%	-
4	Control visual y de imágenes	100%	-	-
5	Nivel motivacional	75%	25%	-
6	Energía positiva	25%	50%	25%
7	Control de la actitud	25%	37,5	37,5%

- Test de Rasgos del Carácter

El 62,5% de los atletas investigados muestran un predominio en los rasgos orientados hacia sí mismos, otro 25% muestra un predominio en los rasgos orientados hacia la actividad fundamental, que en este caso es la práctica del Karate; y solo un 12,5% muestra una orientación hacia los demás, lo cual afecta, en gran medida, el liderazgo dentro del equipo.

Un verdadero líder siempre hace participar a otras personas, es integral, su carácter determina quién es y es el centro de su desarrollo como personalidad inspiradora dentro del equipo deportivo.

Orientación de los rasgos predominantes	Total	%
Orientación hacia sí mismo	5	62,5
Orientación hacia la actividad fundamental	2	25
Orientación hacia los demás	1	12,5

Por otro lado, los rasgos menos significativos manifiestos por los atletas se corresponden con la sensibilidad, solidaridad, autocrítica, disciplina, exigencias hacia sí mismos y sentido del deber. Se valora al respecto, que son rasgos que deberían estar exacerbados por los años de experiencia competitiva que poseen y por los valores en los que son educados nuestros deportistas, los cuales pueden afectar la orientación de su personalidad a los intereses de la dirección técnica.

Rasgos poco significativos	Total	%
Sensible	2	25%
Solidario	2	25%
Autocrítico	1	12,5%
Disciplina	4	50%
Exigencia hacia sí mismo	3	37,5%
Sentido del deber	3	37,5%

Como rasgos significativos y que posibilitan en gran medida que a la hora del entrenamiento y la competencia se ponga de manifiesto su nivel técnico, así como su preparación teórica-táctica están:

Rasgos significativos	Total	%
Firmeza de principios	8	100%
Exigencia hacia los demás	7	87,5%
Honradez	8	100%
Valentía	8	100%
Sentido del humor	7	87,5%
Optimismo	7	87,5%

- Perfil psicológico predominante en los líderes del equipo provincial juvenil de Karate-Do

Los líderes de estos equipos se distinguen por sus buenos resultados deportivos, un estilo de liderazgo liberal con tendencia en algunos de ellos al democrático, valorados de manera general con un predominio del 62,5% de estos al liderazgo negativo y del 37,5% al liderazgo positivo. Predomina el temperamento flemático con tendencia al sanguíneo, por lo que presentan una conducta bipolar con características de los dos temperamentos. Muestran una carga baja de neuroticismo por lo que son sujetos sociables, con una personalidad organizada, buen carácter, perseverante ante las dificultades y fuerza de voluntad. Tienen tendencia a la reacción de ansiedad y pueden cambiar de estado con facilidad debido a su labilidad afectiva (de introversión a extroversión).

Poseen cualidades volitivas tales como: autoconfianza, disciplina y espíritu de sacrificio, así como valores morales acordes con los principios de la Revolución. No consideran el liderazgo como una ventaja dentro del equipo por lo que es asumido como un estímulo a sus resultados deportivos. Existe un poco conocimiento sobre el papel del líder en el equipo deportivo, es visto solo como una obediencia formal para representar al equipo y como agente mediador entre la dirección técnica y los miembros del colectivo. Muestran un predominio en las orientaciones del carácter hacia sí mismos y poco predominio de su carácter orientado hacia los demás y la actividad fundamental.

Desarrollan sus habilidades sociales específicamente en la capacidad de escucha de las problemáticas, de carisma y sentido del humor.

### **2.3 Metodología para la selección, orientación y evaluación de los líderes del equipo de Karate-Do en la categoría juvenil**

La metodología fue diseñada teniendo en cuenta las premisas subjetivas de rendimiento del atleta de deporte de combate, las cualidades constantes y variables que deben caracterizar a un líder y el papel, función y rol que cumple dentro del equipo deportivo el proceso de liderazgo. En la misma se establecen los objetivos, pasos de implementación, importancia e indicaciones metodológicas por etapas.

Aunque la metodología fue diseñada en correspondencia con los estilos de liderazgos en el karate de un equipo provincial, esta puede ser aplicada a otros deportes de combate donde coinciden las premisas subjetivas de rendimiento del hombre para esa rama de deportes y donde la orientación efectiva de los líderes constituya un factor decisivo en el logro de los objetivos competitivos de un colectivo deportivo.

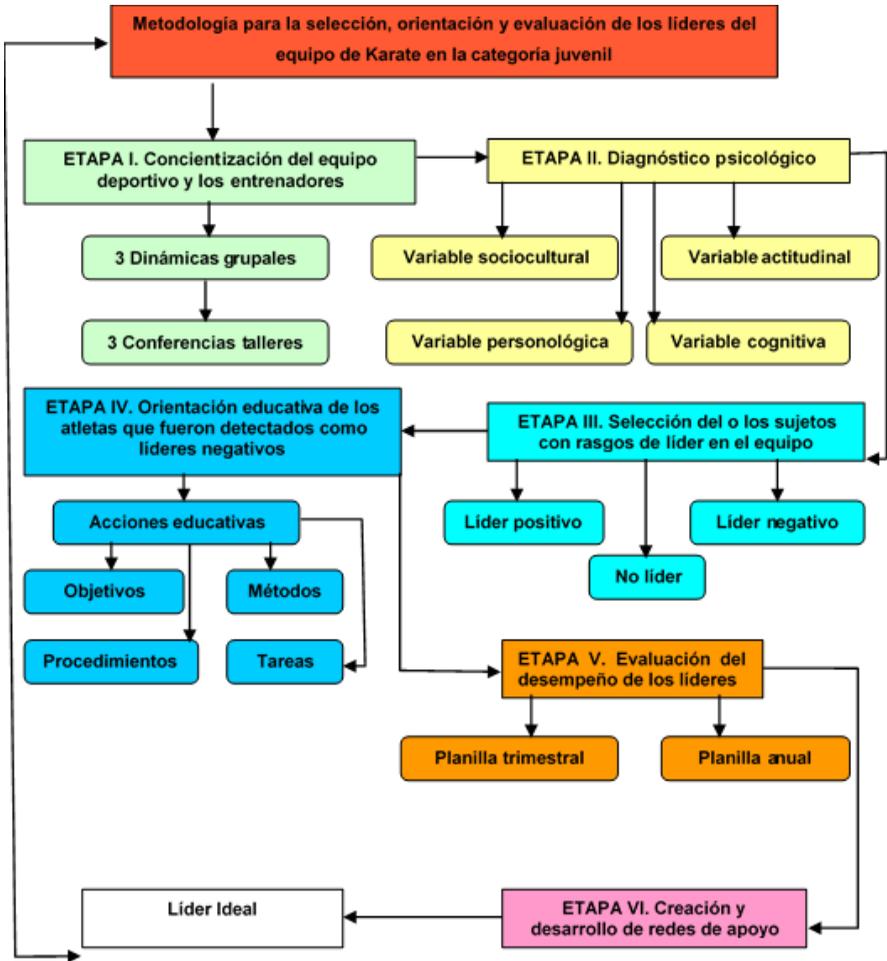
**Objetivo:** Elaborar una metodología para la selección, orientación y evaluación de los líderes del equipo de Karate en la categoría juvenil que contribuya a la erradicación de manifestaciones inadecuadas de conducta de los atletas durante el proceso de entrenamiento deportivo y competición.

**Políticas de implementación:**

- La metodología consta de seis etapas, las cuales se aplicarán, sin alterar el orden de la acción a realizar, y de manera coherente, siguiendo los requisitos de cada una de ellas.
- Se definirá en el equipo deportivo el tiempo de duración de aplicación del mismo.

- La aplicación debe ser aprobada por los entrenadores y psicólogos de los equipos, quienes deben jugar un papel decisivo en la implementación y quienes decidirán, a su vez, las directrices necesarias para la aplicación de la metodología.
- Se realizará cada cierto tiempo, según las necesidades del equipo, cortes de evaluación y control, que sirvan de retroalimentación y corrección de las acciones realizadas; de esta manera se comprueba la efectividad de la metodología.
- La aplicación de esta metodología no es responsabilidad única del psicólogo del equipo, sino también de los entrenadores y miembros de la dirección del equipo deportivo.
- La implementación de la metodología solo tendrá éxito cuando constituya una política directriz en la consecución y logro de los objetivos deportivos.
- La metodología está sujeta a cambios y/o modificaciones, en dependencia de las evaluaciones parciales que se hagan en el proceso, y bajo previo análisis con el personal altamente calificado en el tema.

# Diagrama estructural de la Metodología



## I Etapa. Concientización del equipo deportivo y los entrenadores

Objetivos:

- Lograr un estado de concientización en los entrenadores y atletas de la necesidad de seleccionar

adecuadamente el líder, teniendo en cuenta sus características, para lograr la estabilidad de atletas dentro del equipo y las metas grupales.

- Dotar de los conocimientos teóricos y herramientas prácticas necesarios a los entrenadores y atletas sobre la selección, evaluación, importancia y función de un líder dentro del equipo deportivo, específicamente en el deporte Karate.

Pasos de la implementación:

- Trabajo en grupo: se realizarán 3 dinámicas grupales, las dos primeras tienen como objetivo activar las potencialidades del grupo a partir del autorreconocimiento de cualidades y reflexión crítica del mismo. Luego se realizan 3 conferencias talleres de 30 minutos, en tanto como forma del proceso educativo estas se orientan fundamentalmente para elevar el nivel cultural e ideológico de los deportistas y la forma de presentarla debe ser asequible y comprensible para el atleta. Además, los ejemplos que se expongan deben recordar a los líderes sus manifestaciones conductuales en el pasado reciente, por lo que suscitará interés por parte de estos y tendrá una mayor repercusión en el futuro desempeño de los mismos.

La conferencia se realizará en función de:

- Conceptos y teorías de liderazgos.
- Importancia y rol del líder dentro del equipo deportivo.
- Premisas subjetivas de rendimiento de los atletas de los deportes de combate.
- Características personalológicas y cualidades volitivas que definen a un líder.

La tercera sesión de grupo va acompañada de técnicas psicodramáticas que contribuyan a la sinergia y la implicación de ellos en el proceso de implementación de la metodología a través de una dinámica grupal para desarrollar habilidades, con el objetivo de elevar la efectividad del análisis en la selección de líderes en el equipo. Las técnicas de intervención psicológica se utilizan para que los atletas se desinhiban durante el proceso de implementación y, a su vez, permita la integración de todos los participantes a reflexionar y analizar el liderazgo sin cerrar dogmáticamente el tema.

Importancia:

- Constituye el eslabón fundamental para lograr el éxito de la metodología, por cuanto la participación activa de los entrenadores y atletas favorece un clima de intercambio, debate y un efecto positivo sobre el grupo.
- Es importante enfatizar en el intercambio de opiniones, solo así se logrará un cambio en la configuración subjetiva sobre liderazgo desde el punto de vista valorativo, atendiendo a intereses, motivaciones y necesidades dentro del equipo deportivo, que guían de manera global el actuar de cada uno de ellos.
- Permite, además, de manera implícita, mejorar las relaciones interpersonales entrenador-atleta y atleta-atleta.
- Aporta las nociones teórico-prácticas generales sobre el tema investigado, así como su repercusión en la estabilidad de atletas dentro del equipo, por la no adecuación a las normas y exigencias del mismo, tomando como patrón las conductas actuales y que deben constituir la esencia del cambio en que deben insertarse.

Esta etapa le ofrece la posibilidad a los entrenadores y miembros del equipo de que conozcan la importancia de la adecuada selección del líder, y por ende, de llevar a cabo la aplicación de esta metodología, por lo que se logra un mayor apoyo e implicación en la puesta en práctica de esta investigación, en la búsqueda de nuevas ideas para el mejoramiento de la estabilidad y efectividad del trabajo del líder y la orientación adecuada del líder negativo.

Indicaciones metodológicas:

Esta etapa constituye la base de toda la marcha del proceso, se efectúa con personas que dispongan del conocimiento necesario en cuanto al tema investigado, la sugestión y el manejo de técnicas grupales, además de la experiencia necesaria en el trabajo con estos atletas y que, a su vez, constituyan líderes. Ello para penetrar en la subjetividad de los atletas, entrenadores y contribuir al cambio de la visión del proceso de implementación de la metodología desde lo vivencial.

Se propone que el mismo sea implementado por el psicólogo que atiende este equipo por Medicina Deportiva, los miembros de la dirección técnica y con asesoramiento y consultaría de personal altamente calificado en el tema, con la colaboración directa y dinámica del líder formal del equipo: el capitán.

## **II Etapa. Diagnóstico psicológico**

Objetivo: Diagnosticar cuáles son los atletas que, además de sus resultados deportivos, poseen las cualidades distintivas de un líder dentro del equipo deportivo.

Pasos de la implementación:

- Realizar un diagnóstico psicológico sobre la base de un dictamen, donde se comparen el perfil de líder predominante en el grupo con el perfil de líder ideal que

se pretende lograr, en correspondencia con las premisas subjetivas de rendimiento que debe poseer un atleta de deporte de combate.

- Aplicar una batería de técnicas psicológicas que evalúan variables cognitivas, actitudinales, personalológicas y socioculturales, para determinar el grado de convergencia óptima entre el atleta y el perfil de un líder en estos tipos de deporte.

Para realizar el mismo se establece la siguiente batería de pruebas:

1. Variable cognitiva:

*Test de Matrices Progresivas de Raven*

Exige la deducción de relaciones entre elementos en abstracto. A través del mismo se determina de manera cuantitativa el coeficiente de inteligencia de cada sujeto. Se aplica con un tiempo de duración de 45 minutos a partir de la hora de comienzo. Mide el razonamiento metódico, del pensar racional o de la capacidad de actividad intelectual y el análisis en la solución de problemas.

2. Variable personalológica:

*Test de Personalidad de Eysenk*

Permite determinar en el atleta el tipo de temperamento, pues este, aunque no forma parte directamente de la personalidad, matiza de forma general todas las manifestaciones de la actividad psíquica. Está en su base, en tanto posee una fuerte dependencia de las características del sistema nervioso del sujeto y, por tanto, tiene un carácter estable. Esas particularidades psicológicas individuales de la personalidad que caracterizan la dinámica de la actividad psíquica de la

persona, independientemente de su contenido, objetivos y motivaciones, dependen precisamente del temperamento.

El test determina, teniendo en cuenta el tipo de temperamento, propiedades psicológicas como:

- Sanguíneo: bajo umbral sensitivo con alta sensibilidad; elevada la reactividad y la actividad, equilibrio en la correlación reactividad-actividad; ritmo de reacción rápido; elevada plasticidad; extrovertido.
- Colérico: alto umbral sensitivo y poca sensibilidad; elevada la reactividad y la actividad, la reactividad supera a la actividad; ritmo de reacción rápido; más rigidez que plasticidad; extrovertido.
- Flemático: alto umbral con poca sensibilidad; poca reactividad, elevada actividad, la actividad supera a la reactividad; ritmo de reacción lento; rígido e introvertido.
- Melancólico: bajo umbral alta sensibilidad; baja reactividad y actividad, equilibrio en la correlación reactividad-actividad; ritmo de reacción lento, rígido e introvertido.

Al analizar los tipos temperamentales, nos puede parecer que existen temperamentos buenos y malos. Sin embargo, es más justo decir que, algunos tipos de temperamento tienen cualidades que permiten un mejor ajuste a ciertas actividades que a otras. Las características de los tipos de temperamentos descritas no aparecen de forma pura, se mezclan, aparecen tendencias predominantes de temperamento. Ello también permite determinar las manifestaciones conductuales asociadas al temperamento, tales como:

- Sanguíneo: alegría, jovialidad, energía, eficacia, comunicabilidad amplia y variada, bondad, fácil de disciplinar, se adapta sin dificultad a nuevas situaciones, inclinación a sobreestimarse.
- Colérico: desenfrenado, enérgico, pierde el control con facilidad, inquieto, irascible, terco, constante, decidido, de intereses estables y permanentes.
- Flemático: tranquilo, imperturbable, se adapta con dificultad a las nuevas situaciones y relaciones, cuidadoso, responsable, estable en sus intereses, reservado.
- Melancólico: tímido, inseguro, impresionable, susceptible, encerrado en sí mismo.

### *Test de Rasgos del Carácter*

Es de importancia su aplicación porque el carácter está constituido por un sistema de formaciones motivacionales que definen la tendencia orientadora estable y peculiar del sujeto hacia diferentes esferas de su actividad, hacia qué esfera están dirigidas las orientaciones del carácter que valora la técnica, permite adecuar el proceso de orientación y capacitación del líder deportivo hacia la actividad fundamental, en tanto, como bien se conoce, el carácter es educable en el transcurso de la vida.

Las formaciones motivacionales que conforman el carácter, además de ordenarse jerárquicamente y de manifestar diferentes niveles de desarrollo, en su máxima expresión conducen a las tendencias orientadoras de la personalidad. Evidencian en su unidad la orientación estable del hombre hacia diferentes esferas de actividad, dando lugar a lo que se conoce como sistema de cualidades del carácter, el que se

expresa en las orientaciones del sujeto hacia cuatro esferas de actuación.

- Orientación hacia el grupo y las demás personas: colectivismo, trato afable, delicadeza, respeto, solidaridad, honestidad, individualismo, hipocresía, terquedad.
- Orientación hacia la actividad fundamental (trabajo, estudio, deporte): laboriosidad, disciplina, responsabilidad, honestidad, iniciativa, persistencia, pereza, irresponsabilidad, despilfarro.
- Orientación hacia sí mismo: autocrítica, autocontrol, confianza en sí mismo, modestia, autosuficiencia, timidez, inseguridad.
- Orientación hacia los objetos: preocupación, cuidado, meticulosidad, descuido, negligencia.

#### *Técnica proyectiva de Completamiento de Frases Deportivas*

Es una técnica que aporta información sobre determinadas características de la personalidad del atleta, principales áreas de conflictos, necesidades, frustraciones, aspiraciones, estilo de vida y de afrontamiento, etc. Por su carácter inductor permite que el atleta exprese sus pensamientos sobre la actividad deportiva y su valoración sobre sí mismo y sobre los demás, elemento de indispensable valor para detectar en el líder la capacidad de comunicación y de escucha, la actitud positiva que afronta para la solución de problemas y su visión sobre los compañeros de equipo y su propia autoestima.

Entre las características distintivas de estas técnicas se encuentran la presentación al sujeto de tareas no estructuradas, el sujeto elaborará sus respuestas en relación con el enunciado que se le presenta y sobre la base de las

características de su personalidad. Otra característica esencial en este tipo de técnicas es que no concluyen en un resultado cuantitativo, sino en la interpretación cualitativa del investigador, fundamentado en el sistema de categorías establecidas en la técnica para interpretar sus resultados.

### *Test de Cualidades Volitivas*

Este test señala en cada proposición cómo se manifiesta la actitud del atleta en las diferentes tareas del entrenamiento, así como los diferentes modos de conducta. Permite valorar el autoconocimiento del atleta en cuanto a la manifestación de las cualidades volitivas de su personalidad descritas en: orientación hacia el fin, perseverancia y tenacidad, valentía y determinación, autodomínio y control, espíritu de lucha, iniciativa y autonomía.

### 3. Variables socioculturales:

#### *Cuestionario de Estilos de Liderazgo*

Es uno de los instrumentos que sirve de ayuda o de guía para obtener la información deseada, sobre todo a escala masiva. Están destinados a obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación que se realiza. Mediante este se aspira a conocer las opiniones, actitudes y valoraciones respecto a los indicadores que se miden en la investigación en correspondencia con el tema tratado.

Es un cuestionario elaborado por el autor con afirmaciones relacionadas sobre posibles formas de comportamiento que un deportista pudiera asumir en su equipo, el cual tiene como finalidad comprobar los estilos de liderazgo que se ponen de manifiesto en el equipo. Se aplica mediante la utilización de un formulario impreso donde los individuos responden por sí mismos.

El cuestionario está compuesto según su función, por preguntas de filtro para saber el grado de conocimiento sobre el tema tratado, preguntas de control para comprobar la consistencia de las respuestas y preguntas de contenido con la finalidad de obtener información para comprobar la hipótesis. Contiene, teniendo en cuenta la libertad de las respuestas, preguntas abiertas, cerradas y mixtas, según su naturaleza son subjetivas y objetivas, en tanto algunas dependen en gran medida de la motivación e intereses de los atletas encuestados y otras son independientes de la voluntad, opinión y deseos de los sujetos evaluados.

En la misma se evaluaron de manera general las siguientes variables:

- Rasgos de la personalidad de estos líderes que son los más imitados y rechazados por sus compañeros.
- Valoración sobre el desempeño de estos líderes deportivos.
- Características más importantes que debe tener un líder.
- Rol del líder dentro del equipo.
- Estilos de liderazgo dentro del equipo.

*Método Sociométrico:*

El valor de este test radica en la posibilidad de diagnosticar los aspectos más importantes de la dinámica grupal, entre ellos se pueden encontrar:

- Interrelaciones deseadas o no por cada atleta.
- Posición o estatus sociométrico de cada uno de los miembros del grupo.

- El grado de popularidad, autoridad, expansividad y aislamiento de los diferentes miembros del grupo.
- Las tensiones existentes en el grupo como son: las relaciones de rivalidad y antipatía, a partir de los rechazos recíprocos.
- La estructura sociométrica del grupo en su conjunto, así como de las diversas subestructuras o subgrupos existentes atendiendo a los intereses, actitudes, capacidades, edad, género, etc.

Con la aplicación de este test se puede determinar si el grupo se encuentra sólidamente integrado o si está disgregado y cuáles son los focos de atención para evitar la generalización de conflictos y la ruptura de la unidad grupal. Este, a su vez, permite detectar los posibles líderes dentro del equipo y la presencia de líderes negativos que afectan la eficiencia grupal. Dicho test solo puede aplicarse cuando existe un grupo estructurado y estable, por lo que se hace necesario conocer aspectos como: tamaño del grupo, tiempo de constituido, objetivos y metas fundamentales, y tipo de actividad específica.

Para realizar la investigación sociométrica a los miembros del grupo que va a ser estudiado se les presenta un cuestionario, en el que cada integrante debe expresar sus preferencias y no preferencias para unirse a otros en la ejecución de determinada actividad. Se le informa que sus respuestas son confidenciales y que deben ser lo más sinceros posibles, porque de ello depende la validez del estudio. Para la elaboración de las preguntas del cuestionario se toman en cuenta dos tipos de criterios: uno funcional y otro afectivo o emocional.

Las preguntas relativas al criterio funcional deben corresponder a las actividades fundamentales que realiza el grupo: trabajo, estudio, práctica deportiva u otras. De esta manera, se obtiene el tipo de interrelación deseada por los miembros en la categoría o tipo de actividad a que se refiere la pregunta. De igual manera, las preguntas relativas al criterio afectivo, se desarrollan diferentes psicogrupos, correspondientes a cada una de las preguntas formuladas.

#### 4. Variables Actitudinales:

##### *Entrevista*

Es un método auxiliar que se utiliza para corroborar aspectos que no queden claros con la aplicación de las otras técnicas y que resulten relevantes para la investigación. Se pretenden evaluar aspectos referentes a la estabilidad emocional del líder, sus actitudes comunicativas y el carisma con que responde al interrogatorio.

##### *Inventario de Rendimiento Psicológico de James Loher*

Este es un test que permite evaluar y definir el perfil de habilidades mentales que posee el atleta en consecución del objetivo deportivo. Evalúa la autoconfianza, energía negativa, el control de la atención, el control visual y de imagen, el nivel motivacional, la energía positiva y el control de actitud del sujeto en el enfrentamiento a la competición y/o en el entrenamiento deportivo.

##### Importancia:

La importancia de esta etapa radica fundamentalmente en que permite determinar el grado de convergencia óptima entre el perfil de líder predominante en el grupo con el perfil de líder ideal que se pretende lograr, en correspondencia con las premisas subjetivas de rendimiento que debe poseer un atleta de deporte de combate, para optimizar la relación atleta-perfil.

Ello a través de un análisis comparativo entre dichas cualidades psicológicas, que tribute al logro y dominio de las principales cualidades que debe tener un líder para llevar a cabo su adecuada orientación dentro del equipo deportivo según su funcionabilidad y en correspondencia con las necesidades del Karate.

Evalúa la idoneidad de los atletas muestreados en los momentos actuales, atendiendo a las variables anteriormente explicitadas y que se ajustan al perfil deseado en el proceso de liderazgo.

Indicaciones metodológicas:

- Se les explica claramente a los atletas los objetivos de las baterías de pruebas.
- Para crear un clima favorable, la puesta en práctica de esta etapa se lleva a cabo en un local iluminado, ventilado y amplio, condiciones que eviten la disfuncionalidad, la tensión, la falta de cooperación y concentración.
- Para establecer el dictamen se toman en cuenta evaluaciones psicológicas anteriormente hechas para comprobar la veracidad de las pruebas, además de la trayectoria deportiva.
- Se hacen recomendaciones para lograr un adecuado desempeño, tomando como referencia la evaluación psicológica realizada, la cual mide aspectos tales como: rasgos de la personalidad, creatividad, liderazgo y comunicación, capacidad de planeación, autoconocimiento, respuestas a los cambios, tendencias orientadoras, toma de decisiones, entre otras.

- Atendiendo al resultado, se pueden clasificar en: líder positivo, líder negativo y no líder.

### **III Etapa: Selección del o los sujetos con rasgos de líder en el equipo**

Objetivo: Seleccionar adecuadamente al o los líderes del equipo teniendo en cuenta el perfil psicológico deseado, las cualidades constantes y variables que debe tener un líder en dependencia de las exigencias de la disciplina deportiva.

Pasos de la implementación:

En esta etapa, para establecer los líderes en correspondencia con el perfil que poseen según el diagnóstico psicológico realizado anteriormente, se instaure un conjunto de cualidades constantes y de cualidades variables que el autor considera debe distinguir a un líder según el análisis exhaustivo realizado a la bibliografía consultada.

Por su parte, las cualidades constantes son aquellas que deben tipificar la personalidad del líder y las variables son aquellas que debe poseer pero que pueden ser adquiridas durante el proceso de orientación y capacitación de los líderes y/o durante la implementación de la metodología. Las cualidades constantes que se muestran son las exigencias que debe poseer un atleta para ser reconocido como líder, debe cumplirlas todas a cabalidad; y las cualidades variables son aquellas que debe tener, pero que no necesariamente debe cumplirlas todas. Estas pueden ser educables en el proceso de liderazgo y/o adquiridas con el mismo proceso de entrenamiento, en consecución con su status dentro del equipo y en la sociedad.

Cualidades que deben caracterizar a un líder:

<b>Cualidades constantes</b>	<b>Cualidades variables</b>
Modelo de conducta	Justo
Firmeza de principios	Listo
Revolucionario	Impulsor del crecimiento del equipo
Capacidad de escucha	Saber organizar el trabajo
Temperamento sanguíneo con tendencia al flemático	Independiente
Representatividad	Coordinador del equipo
Resultados deportivos	Exigente
Humilde	Modesto
Visión	Capacidad de dirección
Inspira empatía	Autovaloración adecuada
Activo	Seguridad en la toma de decisiones
Sociable	Paciencia
Enérgico	Valentía
Creatividad	Iniciativa

Buen compañero	Confianza en el equipo
Disposición a aprender	
Seguro de sí mismo	
Perseverante	
Sentido de dignidad propia	
Emprendedor	
Inteligente	
Generoso	

#### Importancia:

La selección del líder constituye la etapa de concreción, en tanto es donde se lleva a cabo el proceso de selección, tomando como referencia todo lo anteriormente expuesto. Tiene gran relevancia porque en cualquier equipo deportivo, y en cualquier colectividad, se necesita de un líder que pueda servir de ejemplo para los deportistas, personificar las esperanzas del equipo y sus expectativas, encarnar las mejores normas de la ética deportiva y de la moral. Además, el líder de un equipo es quien ejecuta la influencia del entrenador sobre los miembros del equipo en condiciones competitivas y facilita al entrenador la dirección del equipo en cuanto a:

- La organización del ocio.
- La vida cotidiana de sus miembros.
- La prevención de cualquier conflicto interpersonal.

- La formación favorable de un clima positivo dentro del equipo.
- La realización de las metas individuales y colectivas.
- La educación y formación de la personalidad de los atletas, atendiendo a las necesidades del deporte, y del país en sentido general.
- La concreción de la eficiencia grupal.

#### Indicaciones metodológicas:

Es un proceso planificado y objetivo con previo análisis entre el psicólogo y la dirección del equipo por la rigurosidad que el mismo emana, debido a que el atleta ya no es solo un líder por cualidad, sino que debe cumplir determinados preceptos éticos, morales, conductuales, personológicos y sociopsicológicos, para concretar eficientemente la solución de los problemas internos que normalmente presenta cualquier equipo deportivo.

#### *Perfil psicológico ideal de un líder deportivo*

Un líder deportivo debe caracterizarse, primero que todo, por la capacidad o la habilidad de encaminar sus acciones, su conducta, sus modos de actuación en pos de mejorar la eficiencia del equipo, ya sea en la dirección del entrenamiento deportivo como en el logro de los objetivos competitivos, lo que inevitablemente se traducirá en bienestar emocional y satisfacción personal y social. Debe distinguirse por la combinación de todas y cada una de las cualidades constantes y variables descritas anteriormente, además de valores morales acorde con los principios que sustentan la Revolución.

Por otra parte, el autor considera importante la existencia de un tipo temperamental predominante de sanguíneo con

tendencia al flemático porque determina, atendiendo a las características biológicas de su sistema nervioso, manifestaciones conductuales que deben distinguir los modos de actuación de un líder deportivo, las cuales fueron descritas con anterioridad.

Valora también de importante el carácter del líder, en tanto permite adecuar el proceso de orientación y capacitación del líder deportivo hacia la actividad fundamental. El carácter de un líder debe evidenciar la unidad de la orientación estable del atleta hacia diferentes esferas de la actividad, que en su máxima expresión conducen a las tendencias orientadoras de la personalidad hacia las cuatro esferas de actuación en que se desarrolla su cotidianidad y que definen, en gran medida, las conductas a asumir en diferentes circunstancias previstas e imprevistas.

#### **IV Etapa: Orientación educativa de los atletas que fueron detectados como líderes negativos**

Objetivo: Establecer acciones educativas para orientar positivamente al líder negativo dirigidas a la esfera afectivo-volitiva de la personalidad de los atletas que impliquen cambios en su dinámica conductual.

El proceso de reflexión sistemático, ordenado y progresivo, constituye el punto de partida para realizar las acciones de orientación educativa para desarrollar un liderazgo acorde con las exigencias del deporte, en tanto permite pasar de la apariencia de un hecho a su esencia, para después regresar a la práctica, transformándola y mejorándola.

La realización de las acciones está enmarcada en la utilización y manejo de técnicas grupales de animación para desarrollar habilidades y para consolidar conocimientos. Las mismas no constituyen herramientas aisladas aplicadas mecánicamente, sino que surgen como herramientas

educativas, abiertas a la reflexión y el análisis, que a su vez permiten recoger lo objetivo y subjetivo de la práctica o realidad en que se desarrolla el grupo. Estas también toman en cuenta la realidad cultural e histórica del grupo con que se trabaja, sus códigos de comunicación, sus tradiciones, sus valores, su lenguaje, sus necesidades, etc.

De manera general se realizan 5 acciones las cuales están compuestas por:

- **Objetivos:** Determinar estilos de conductas asociadas a los modos de comportamiento que debe asumir un buen líder y a su vez consolidar los conocimientos adquiridos durante las acciones de intervención.
- **Métodos:** Se utilizan métodos sensoriales y verbales que permiten el análisis y la reflexión entre el orientador y los orientados, lo que propicia un cambio en la configuración subjetiva sobre el proceso de liderazgo en estos últimos.
- **Tareas:** Se establecen para determinar los indicadores que se van a tratar en la acción, lo cual le permite al entrenador prepararse en función de las acciones a desarrollar en consecuencia de los que se pretenda lograr o cambiar en el proceso.
- **Procedimientos:** Primeramente, se realiza o establece el rapport, a través de una técnica de animación que propicie la motivación de los participantes. Luego se ubican en el tema que se va a tratar y una vez realizada la dinámica, de acuerdo con el tipo de técnica utilizada se reflexiona sobre qué se escucha, se siente, se aprecia o se lee, luego se analizan a fondo los elementos presentes en la técnica: su sentido, lo que le hace pensar o valorar a los líderes lo tratado, y su

relación con la realidad misma. Esto constituye ya un segundo momento en el que se deja a un lado la técnica que sirvió para motivar o de introducción al tema que se pretende tratar, para analizar los aspectos de la realidad que interesan. El tercer momento es el relacionado con las conclusiones o la síntesis de lo discutido a través de preguntas como: ¿qué conclusiones podemos sacar?, ¿cómo resumimos lo discutido?, ¿qué aprendimos?

### *Acción # 1 Reunión inicial*

Objetivo: Reforzar las cualidades positivas que poseen los líderes negativos en la resolución de situaciones cotidianas del equipo para lograr la eficiencia del entrenamiento conjunto.

Método: Diálogo

Tareas:

1. Analizar y brindar información sobre los métodos de trabajo que se realizarán y su importancia para el equipo, así como la función del orientador y de los participantes en la intervención (carácter activo-participativo).
2. Expresar compromisos y disposición de los atletas de cooperación en las sesiones de intervención.

Procedimiento:

1er momento

Se utiliza la técnica de animación “Su mejor cualidad” que tiene como objetivo fundamental activar las potencialidades de los líderes negativos a partir del autorreconocimiento de cualidades positivas y la reflexión crítica de las mismas a través de ejemplos. Esta consiste en que los atletas deben escribir en una tarjeta la mejor de sus cualidades que, a su

vez, contribuya al desarrollo del desempeño grupal durante el proceso de entrenamiento deportivo o la cotidianidad misma.

Luego se recogen las tarjetas y se les orienta a los atletas que analicen un caso y lo resuelvan, en este pueden hacer uso de la cualidad que consideran relevante en su personalidad.

### 2do momento

En este momento el orientador escribirá en una pizarra o pancarta las cualidades descritas por todos los líderes en las tarjetas y la mostrará para provocar la reflexión sobre la manifestación de esas cualidades en las actividades diarias, la importancia de actuar en correspondencia con los aspectos positivos que conforman su dinámica conductual, la relevancia de la actitud positiva del líder para el desarrollo exitoso del entrenamiento deportivo y la obtención de un resultado colectivo en correspondencia con los objetivos competitivos propuestos.

Por su parte los líderes reconocerán de las cualidades descritas, cuál corresponde a cada uno de ellos y argumentarán porqué consideran esa su cualidad más importante, lo que da lugar al análisis colectivo a través de las preguntas: ¿por qué valoras como positiva esa cualidad?, ¿en qué medida esa cualidad beneficia la eficiencia del trabajo grupal?

### 3er momento

Se realiza un análisis final sobre las respuestas emitidas y el nivel de conciencia alcanzado en cuanto a la incorporación de cualidades positivas a la personalidad de los líderes. A través de una lluvia de ideas se expresan las opiniones y conclusiones finales sobre la actividad realizada para llegar a un consenso final. Se orienta, además, que deben anotar y

traer para la próxima sesión las conductas positivas y negativas asumidas que afectan al equipo para ser debatidos.

### *Acción # 2 Actividad conjunta*

Objetivo: Desarrollar habilidades de los líderes negativos en la solución de problemas.

Método: Discusión grupal y diálogo.

Tareas:

1. Establecer o consolidar relaciones interpersonales adecuadas entre los líderes.
2. Estimular la crítica constructiva.
3. Establecer soluciones a los problemas vigentes en el equipo.
4. Expresar y establecer compromisos a la solución de los problemas analizados.
5. Crear responsabilidades individuales en los atletas en la obtención del logro colectivo: el rendimiento óptimo en el entrenamiento y la competencia como motivo rector.

Procedimiento:

1er momento

Se utiliza la técnica de animación “¿Cómo soy?” que tiene como objetivo fundamental provocar el autoconocimiento de sí mismo. Para la realización de la misma se deben colocar tarjetas donde aparezcan cualidades de la personalidad, un cartel indicará que cada cual debe seleccionar la cualidad que más le caracterice. Puede establecerse comunicación con otro participante de forma individual para que puedan intercambiar

acerca de ¿cómo soy? y ¿cómo me ven los otros? Luego en plenaria, cada cual explica la cualidad que seleccionó.

### 2do momento

En este momento el orientador, en la medida que cada participante mencione la cualidad seleccionada propiciará el intercambio a través de la siguiente pregunta: ¿cree usted que esa es la cualidad que mejor distingue o caracteriza a ese compañero?, ¿cree usted que esa cualidad responde a los intereses y necesidades del grupo? Esto trae consigo el intercambio y la reflexión sobre las opiniones que cada miembro del grupo tiene del otro en busca de una excelencia en sus cualidades y de que cada uno aporte lo que el equipo realmente necesita de él.

### 3er momento

Se realiza un análisis final sobre las respuestas emitidas y el nivel de conciencia alcanzado en cuanto al autoconocimiento de sí mismo y de vincular estas cualidades descritas a las necesidades del grupo. A través de un PNI se expresan las opiniones y conclusiones finales sobre la actividad realizada para llegar a un consenso final, valorados en positivos, negativos e interesantes los acontecimientos sucedidos durante la sesión.

### *Acción # 3 Actividad conjunta*

Objetivo: Interactuar entre los líderes para consolidar conductas positivas a través de la autoevaluación.

Método: Discusión grupal y diálogo.

Tareas:

1. Establecer o consolidar relaciones interpersonales adecuadas entre los miembros del equipo.

2. Desarrollar estilos de críticas constructivas.
3. Comparar criterios de autovaloración con las valoraciones del equipo.
4. Chequear el cumplimiento de la tarea establecida en la acción anterior.

Procedimiento:

#### 1er momento

Se comenzará con una técnica de animación para crear una atmósfera positiva y participativa, a través de las preguntas ¿cómo me gustaría que fuera mi equipo?, ¿qué voy hacer por el equipo? Luego el orientador le entregará a cada atleta dos hojas, cada una de ellas llevará el nombre de uno de los miembros del equipo, seguidamente le informará al grupo que deberá enviar el primer mensaje al participante indicado en las hojas, con por lo menos dos virtudes que este manifieste dentro del equipo. Cuando cada destinatario posea su mensaje, se lee para el resto del equipo, luego se envía la otra hoja, pero esta vez con dos virtudes o cualidades negativas que le gustaría que ese atleta cambiara y que afectan su desenvolvimiento. Los aspectos a cambiar deben ir antecidos por una introducción que denote una comunicación positiva como, por ejemplo: “me gustaría que tu...”. Se sugerirá que las cualidades escritas en los mensajes deben estar referidas al comportamiento de los atletas en el equipo y su influencia en el mismo.

#### 2do momento

Se utiliza el método de la discusión grupal para que los atletas se critiquen a partir de su comportamiento en el equipo y contribuya a la correspondencia de su autovaloración con la realizada por los restantes miembros. Se aportarán criterios sobre la valoración integral de cada atleta, se estimulará el

mantenimiento de las cualidades positivas y el perfeccionamiento de las menos favorables a través de recomendaciones realizadas por los propios atletas.

### 3er momento

Se realiza un análisis final sobre las respuestas emitidas y el nivel de conciencia alcanzado en cuanto a la incorporación de cualidades positivas a la personalidad de los líderes. Se razonará la relación existente entre la autovaloración de cada atleta y la realizada por los miembros del grupo. Se orienta, además, que deben anotar y traer para la próxima sesión las conductas positivas que han logrado asumir y cómo lo lograron.

### *Acción # 4 Actividad conjunta*

Objetivo: Establecer y consolidar estilos de conductas para prevenir situaciones negativas en el entrenamiento y la competencia.

Método: Discusión grupal.

Tareas:

1. Determinar las principales expectativas individuales en torno al equipo.
2. Propiciar el intercambio de valoraciones sobre las cosas que les gustaría que sucedieran hacia lo interno del equipo y las que no.
3. Establecer y determinar compromisos para prevenir situaciones desagradables en el futuro a través del consenso (alternativas de erradicación).
4. Estimular el establecimiento de climas positivos y agradables dentro del equipo.

5. Chequear el cumplimiento de la tarea establecida en la acción anterior.

Procedimiento:

Es importante destacar que para llevar a cabo esta acción se debe invitar también a los líderes positivos con que cuenta el equipo, por cuanto pueden influir a través de sus valoraciones en la potenciación de las cualidades positivas y conductas adecuadas en función del equipo deportivo. Además de propiciar el cumplimiento de las tareas propuestas para la acción y una adecuada interacción entre ellos en correspondencia con las expectativas trazadas sobre el grupo.

1er momento

Primeramente, se controlará la orientación de la tarea de la sesión anterior y luego se iniciará con la técnica de animación “La Ronda”, para crear una atmósfera positiva y participativa que permita desarrollar el análisis autocrítico. Previamente a esto el orientador seleccionará un conjunto de ideas, conceptos o pensamientos que reflejen las cualidades, conductas o modos de actuación que deben caracterizar a un buen líder, cuya realización en la práctica por parte de ellos no es la real.

Estos mensajes se deben colocar en pancartas pegadas a las paredes del local donde se realice la acción, separados a 2 o 3 metros unos de otros. Luego se les solicita a los participantes que realicen una ronda por el local y lean cuidadosamente las pancartas y se sitúen frente a aquel con el que se sientan identificados y sobre cuyo contenido deseen reflexionar.

Los grupos que se formen por esta asociación de intereses, deben interpretar el mensaje y analizar si han sido consecuentes en su actuar. Los resultados se someten a la

consideración del grupo donde se problematiza y profundiza cada uno de los temas hasta llegar a valoraciones de qué actitudes y conductas asumir para lograr su aplicación en la práctica.

## 2do momento

A través de las preguntas: ¿cuáles son las expectativas sobre mi equipo?, si mi equipo fuera eficiente yo..., ¿qué haré para lograr la eficiencia del equipo?, se inserta a los atletas en la discusión grupal sobre las cosas que le gustaría que sucedieran en el equipo y cuáles no, y su repercusión en el entrenamiento, la competencia e incluso en la vida cotidiana y emocional de cada atleta. Se deberán extrapolar estas situaciones planteadas a situaciones reales de entrenamiento y competencia y su influencia en el resultado final. Se estimulará la confrontación de criterios entre los miembros del grupo para establecer compromisos.

## 3er momento

Se termina con una técnica de animación “Bailo terapia”, para establecer un clima positivo y de intercambio agradable dentro del equipo, así como consolidar los logros alcanzados.

### *Acción # 5 Reunión de cierre*

Objetivo: Consolidar los conocimientos adquiridos en las acciones anteriores en pos de fomentar conductas positivas ante el equipo, el entrenamiento y la competencia.

Método: Discusión grupal

Tareas:

1. Establecer compromisos individuales en el grupo.
2. Plantear metas individuales que aporten a la eficiencia del equipo.

### 3. Consolidar conocimientos sobre las cualidades y conductas que posee un líder.

#### Procedimiento:

Para realizar esta acción también se invitan a los líderes positivos, debido a que, como todo proceso de orientación se busca que los que poseen una adecuada conducta potencien estas en función del equipo y los que poseen una conducta negativa logren imitar o proyectarse en estos a través de la interrelación entre ambos y el intercambio de ideas, opiniones, puntos de vistas, etc.

Por constituir esta la última acción a realizar dentro de esta etapa, no se realiza por momentos, sino que se concluye con la técnica para la ejercitación y consolidación de conocimientos “El rival de Stevenson”. Para su realización se llenan tarjetas con preguntas sobre las cualidades y conductas que debe poseer un líder y que, a su vez, constituyen situaciones problémicas que afectan el entrenamiento deportivo y la vida cotidiana de manera general de los miembros del equipo.

Luego se organizan las parejas que participarán en el combate de boxeo. Se sortea una tarjeta entre los integrantes del dúo y el que gane lanzará el primer golpe. Si el que recibe el golpe responde podrá entonces tirar su golpe proponiéndole un ejercicio que tenga algo de relación con las respuestas dadas por él, si no responde entonces se declara NOCK OUT. Por otra parte, si los jueces consideran que la respuesta es parcial entonces se declara conteo de protección. El combate se entabla por dos minutos y se gana por NK o por recibir menos conteos de protección; el máximo del mismo serán 3.

Se recomienda:

- Seleccionar los jueces y el árbitro entre los propios participantes: así ellos deciden el punteo de cada pugilista y controlan las reglas del juego respectivamente.

El cumplimiento de esta recomendación trae implícito que los líderes puedan demostrar durante el juego las cualidades de justeza, capacidad de escucha, coordinador del equipo, capacidad de dirección, seguridad en la toma de decisiones, creatividad, representatividad, disposición a aprender, seguridad de sí mismo y capacidad de organizar el trabajo.

### **V Etapa. Evaluación del desempeño de los líderes**

Objetivo: Evaluar el desempeño del líder de equipo de forma periódica y objetiva considerando los estilos de liderazgos desarrollados por estos y los resultados deportivos.

Pasos de la implementación:

Se diseña una planilla de evaluación trimestral basada en el método de escala de puntuación, la misma valora tres aspectos: estilos de liderazgo que desarrolla el atleta, resultados de su entrenamiento y el comportamiento social y moral. Cada uno de estos factores se divide en diferentes variables, que deben corresponderse con las cualidades variables o constantes descritas en la etapa III, las cuales se adecuarán a las necesidades y particularidades del equipo y se le dará una puntuación de 10 puntos por cada indicador. El máximo de puntuación es 100 puntos y el puntaje total representa el rango de evaluación. En el dorso de la planilla deben aparecer las anotaciones pertinentes, explicitar las dificultades encontradas en el proceso de desempeño, de la misma forma se darán a conocer las recomendaciones y planes de acción para superar manifestaciones negativas.

También se usará un modelo anual, que se efectuará en un formato libre, el cual comprenderá tanto los resultados concretos obtenidos por el atleta en su desempeño como líder, como aquellos que permitan valorar también su potencial y perspectiva. La evaluación parte de una autoevaluación de los líderes, en correspondencia con los indicadores que se miden en la evaluación trimestral.

#### Importancia:

Permite homogeneizar el proceso de evaluación del desempeño de los líderes del equipo, tanto en su contenido como en su periodicidad, de forma tal que contribuya a una verdadera herramienta de trabajo y no una carga para la dirección. Posibilita evaluar el aporte que estos brindan en períodos de tiempo determinados al equipo, y que interioricen aspectos de su propio desempeño, incluyendo fortalezas y debilidades, para la modificación de conductas negativas que resulten no apropiadas en la obtención de los objetivos competitivos propuestos. Además, garantiza la adaptación de los atletas y líderes a las políticas directrices de los entrenadores, al identificarlos con un clima grupal positivo.

#### Indicaciones metodológicas:

- La evaluación será realizada según la periodicidad propuesta, se considera la opinión de los colaboradores y entrenadores que intervienen en el proceso de entrenamiento y competición deportiva.
- Tiene un carácter constructivo y confidencial en los aspectos que así lo requieran.
- Serán archivados por el psicólogo y/o entrenador principal, para ser controlado y revisado únicamente por el personal autorizado.

## **VI Etapa: Creación y desarrollo de redes de apoyo**

Objetivo: Crear estructuras formales que influyan positivamente en la implementación de las etapas de esta metodología, en la orientación educativa de los líderes negativos y la evaluación del desempeño de los líderes de manera general.

Pasos de la implementación:

- Los miembros de la red de apoyo deben ser personas proactivas, con dominio teórico sobre los objetivos planteados, con prestigio, que desprendan seguridad, confianza y que tengan empatía con el equipo.
- Sería idóneo que estuviera integrado por un psicólogo, un especialista en deportes de combate, un directivo del equipo y algún atleta con características de líder y que tenga resultados deportivos excelentes.
- Se seleccionará al personal que por su trabajo, características personales y empatía con el equipo sean capaces de incentivar el liderazgo en el colectivo deportivo.
- Se realizarán talleres de preparación sobre técnicas de intervención grupal, encaminadas a elevar y adecuar la imagen e importancia de los líderes del equipo dentro del mismo y que no sea visto como mero proceso formal, sin tomar en consideración los aportes que el líder puede hacer en los entrenamientos, las competencias y la cotidianeidad de los atletas implicados.

Importancia:

La selección de las redes de apoyo constituye una etapa importante en la consolidación de los conocimientos

adquiridos por los líderes durante la implementación de la metodología. Los miembros de esta red de apoyo facilitan o viabilizan modos de comportamiento y estilos de afrontamiento en el líder ya sea positivo a negativo, hasta lograr una adecuada correspondencia entre ellos.

La función de los mismos es creadora, ininterrumpida y de constante intercambio para desarrollar una nueva visión en el atleta, sobre el proceso de liderazgo y, a su vez, formar valores a través de responsabilidades específicas bien orientadas a este tipo de atleta.

Indicaciones metodológicas:

Se les explica a los miembros de esta red de apoyo el contenido de su labor, de forma tal que exista una identificación positiva con el trabajo que deben realizar, y al mismo tiempo, se sientan afectivamente comprometidos con las necesidades y metas del equipo deportivo.

## **2. 4 Resultados de la aplicación de la metodología**

Con la aplicación de la metodología se logró incrementar en los atletas y el entrenador los conocimientos teóricos sobre el proceso de liderazgo e instaurar un clima favorable para la implementación de la misma. Se establecieron compromisos entre las partes, en los que primó la intención de lograr la eficiencia del equipo deportivo.

El grupo estudiado está compuesto por 8 adolescentes del sexo masculino que lleva constituido como colectivo deportivo 6 años, su meta para este macrociclo de entrenamiento es quedar ubicada del 1 al 8 en la competencia fundamental: La Liga Juvenil; los mismos comparten, además de las sesiones de entrenamiento, la docencia y la convivencia en beca.

Entre los atletas que recibieron mayor cantidad de elecciones se encuentran: AAR, YRB y KGT, que al recibir votos

significativamente altos los convierten en populares dentro de su colectivo. Pero solo YRB recibe el mérito de estrella sociométrica. Ahora entre los miembros que recibieron elecciones significativamente bajas y son considerados miembros aislados se encuentran: IGC, AGP, YTP y LPC y como sujeto más rechazado se encuentra ORC. Como eminencia gris del equipo por haber escogido a la estrella sociométrica en primer lugar están: AAR, YRB y KGT.

Existe una expansividad sociométrica de hasta 3 elecciones, 2 grupos con elecciones recíprocas, realizadas todos por los deportistas de más experiencia en el equipo, por lo que se puede derivar que existen conjuntos o subgrupos cerrados, que están conformados por los más experimentados y un subgrupo isla que no recibe elecciones por el resto del equipo. Se pudo comprobar, además, que existen cadenas dentro del conjunto, lo que demuestra que la información fluye desde los atletas más populares, seguidamente a las eminencias grises y luego a los aislados a los subgrupos isla.

Con el diagnóstico psicológico se logró determinar la existencia en el equipo de 4 líderes, lo cual constituye el 50% de la muestra, 3 de ellos negativos y solo uno con una orientación positiva, los otros 4 que se seleccionaron al inicio fueron detectados como no líderes porque no existía correspondencia entre su perfil y el perfil ideal que se propuso. Solo el líder positivo que se diagnosticó posee una convergencia óptima entre su perfil y el perfil ideal propuesto.

Con la implementación de la metodología se obtuvieron cambios en los indicadores siguientes en cuanto a los rasgos del carácter:

<b>Rasgos poco significativos</b>	<b>DI</b>		<b>DF</b>	
	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Sensible	2	25	4	75
Solidario	2	25	4	100
Autocrítico	1	12,5	4	75
Disciplina	4	50	4	100
Exigencia hacia sí mismo	3	37,5	4	100
Sentido del deber	3	37,5	4	100

<b>Orientación de los rasgos predominantes del carácter</b>	<b>DI</b>		<b>DF</b>	
	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Orientación hacia sí mismo	5	62,5	4	100
Orientación hacia la actividad fundamental	2	25	4	100
Orientación hacia los demás	1	12,5	4	100

En el perfil de habilidades mentales:

N	Habilidades	DI			DF		
		HE	TM	NA	HE	TM	NA
1	Autoconfianza	62,5	12,5	12,5	75%	25%	-
2	Control de la energía negativa	50	25	25	-	-	-
3	Control de la atención	50	50	-	50%	50%	-
4	Control visual y de imágenes	100	-	-	100%	-	-
5	Nivel motivacional	75	25	-	100%	-	-
6	Control de la energía positiva	25	50	25	75%	25%	-
7	Control de la actitud	25	37	37,5	100%	-	-

En cuanto a las cualidades volitivas hubo cambios significativos manifiestos de esta manera:

Cualidades volitivas	DI		DF	
	DM	DA	DM	DA
Orientación hacia un fin	75%	25%	-	100%
Perseverancia	75%	25%	-	100%

Valentía y determinación	62,5%	37,5%	-	100%
Iniciativa y autocontrol	62,5%	37,5%	-	100%
Espíritu de lucha	75%	25%	-	100%

Durante la aplicación de las acciones de orientación se lograron los objetivos propuestos, la efectividad de la intervención superó las expectativas y la implicación de los líderes negativos en el proceso. La utilización de técnicas psicodramáticas viabilizó el análisis y la solución de problemas reales del equipo deportivo vistos desde su modo de actuación, así como estilos de conductas asumidos ante diferentes situaciones desagradables en el grupo. A su vez, invitar al líder positivo a las dos últimas sesiones propició que este fuera mejor aceptado, que aportara vivencias y estilos de afrontamiento y que se integrara como uno más de ellos en el proceso de liderazgo y dirección del equipo.

Hubo un nivel de aceptación positivo por parte de estos atletas con las acciones de orientación y lograron identificar modos inadecuados de conductas por su parte, fomentar una actitud autocrítica sobre la base de la autovaloración de situaciones vividas y establecer compromisos reales y positivos con su entrenador y equipo, así como consolidar los conocimientos adquiridos durante el proceso de teorización de las etapas.

La evaluación del desempeño sirvió no solo para homogeneizar el proceso sino para organizar la forma y los indicadores sobre los cuales deben encaminarse el trabajo educativo o de orientación. Al no cumplir un atleta con determinados indicadores, el entrenador sabe que debe dirigir su foco de atención hacia estos y realizar todo un trabajo preventivo para no incidir en los mismos.

En la evaluación trimestral que se logró hacer se encontraron irregularidades, de manera general, en los indicadores siguientes:

- Capacidad de escucha.
- Saber organizar el trabajo.
- Exigencia.
- Creatividad.
- Humildad.
- Disposición a estudiar.

La afectación de estos indicadores por parte de algunos atletas-líderes en el equipo implica que el entrenador y los miembros de las redes de apoyo funcionen en pos de desarrollar y/o educar estas cualidades en ellos, ya sea a través del trabajo en grupo, el manejo de acciones de orientación o la intervención psicológica especializada.

## Referencias

- Brawley, L. (1990). Grups cohesion, status, problems and future direction. *International journal or Sport Psychology*, 1(4).
- Calviño, M. A. (1998). *Trabajar en y con grupos. Experiencias y reselecciones básicas*. La Habana: editorial Académica.
- Cañizares, M. (2004). *Psicología y equipo deportivo*. Ciudad de la Habana: Deportes.
- Cásales, J. C. (2007). *Psicología Social*. La Habana: Félix Varela.
- Colectivo de autores (2002). *Investigaciones de la personalidad en Cuba*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Dzhamgarov, T. T. (1990). *Psicología de la educación física y el deporte*. Ciudad de La Habana: Científico - Técnica.
- Forteza de la Rosa, A. (1997). *Alta Metodología: Carga y estructuración del entrenamiento deportivo*. Ciudad de La Habana: ISCF.
- García, F. (1989). *Psicología del entrenamiento deportivo*. Ciudad de La Habana: IMD.
- García, F. (2004). *Control psicológico del entrenamiento en equipo deportivo*. Ciudad de La Habana: IMD.
- García, F. (2006). *El capitán del Equipo*. Recuperado de <http://www.efdeprotes.com/gucha.htm>
- González Rey, F. L. (1990). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Ciencias Sociales.
- González Rey, F. L. y Valdés Casals, H. (1994). *Psicología humanista*. La Habana: Ciencias Sociales.

- G. Taddei, J. L. (2008). Pensando y actuando como líder. *Boletín de Liderazgo*. Recuperado de <http://www.proyectocrece.com/vol1no2.htm>
- G. Taddei, J. L. (2009). El carácter del líder. *Boletín de Liderazgo*. Recuperado de <http://www.proyectocrece.com/vol1no12.htm>
- Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (1998). *Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT)*. La Habana: Deportes.
- Leontiev, A. N. (1979). *La Actividad en la psicología*. Ciudad de La Habana: Libros para la Educación.
- Pérez, G. (1983). *Metodología de la investigación pedagógica y psicológica*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
- Petrovsky, A. A. (1986). *Teoría psicológica del colectivo*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Puni, A. Z. (1969). *La preparación psicológica para las competiciones deportivas*. Moscú: Fisicultura y Deportes.
- Rodiónov, A. V. (1989). *Influencia de los factores psicológicos en el resultado deportivo*. Moscú: Vneshtorgizdat.
- Rubinstein, S. L. (1964). *El desarrollo de la psicología. Principios y métodos*. La Habana: Ed. Nacional de Cuba.
- Rudick, P. A. (1973). *Psicología de la educación física y el deporte*. La Habana: Pueblo y Educación.

Sánchez, M. E. (2005). *Psicología del entrenamiento y la competencia deportiva*. La Habana: Deportes.

Uranga, A. (2008). *Los desafíos de un nuevo líder de proyecto*. Recuperado de [http://citti.ccm.itesm.mx/symposium/inteligencia2000/papers\\_inteli2000/hpfrance.pdf](http://citti.ccm.itesm.mx/symposium/inteligencia2000/papers_inteli2000/hpfrance.pdf).