

Análisis de las autopercepciones conductuales de liderazgo y cambios en el cargo en entrenadores de baloncesto de la Liga (ACB)

Analysis of the self-perceptions of leadership behavior and changes in the position in basketball coaches of the League (ACB)

*Jordi Coma Bau, **Ernest Baiget Vidal, ***Jordi Segura Bernal

*Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya (España), *Universitat de Barcelona (España), ***Universitat Ramon Llull, Blanquerna (España)

Resumen. El objetivo de la presente investigación fue analizar, en una de las mejores ligas del Baloncesto Europeo (Liga Española, ACB), los posibles cambios en la autopercepción de la conducta del entrenador a lo largo del período competitivo en función de la variable expectativas de clasificación por parte del entrenador. Se utilizó el cuestionario Leadership Scale for Sport (LSS3). La muestra fue de nueve entrenadores. Se concluye que los entrenadores que cumplen con sus expectativas muestran una diferencia significativa en la autopercepción de la conducta de feedback positivo ($3.7 \pm 0.5 / 4.1 \pm 0.4$). En el resto de conductas no se observan diferencias significativas al igual que sucede cuando se analizan las conductas sin tener en cuenta la variable expectativas. Paralelamente se manifiesta una gran inestabilidad del cargo de entrenador al mismo tiempo que se constata que el cambio de entrenador no asegura una mejora de los resultados.

Palabras clave entrenador, liderazgo, conducta, cambio entrenador, expectativas

Abstract. The aim of this research was to analyse, in one of the best European basketball leagues (the Spanish League, ACB), the possible changes in the self-perception of the coaching behaviours throughout the competition period depending on the variable classification expectations of the coach. The Leadership Scale for Sport (LSS3) questionnaire was used. The sample was composed of nine coaches. It is concluded that coaches who meet their expectations showed a significant difference in the self-perception of positive feedback behaviour ($3.7 \pm 0.5 / 4.1 \pm 0.4$). In the rest of the behaviours, no significant differences were found, nor when behaviours were analysed without taking into account the expectations variable. At the same time, there was great instability in the position of the coach, and it was also verified that the change of coach does not ensure an improvement in results.

Keywords: coach, leadership, behaviour, change of coach, expectations

Fecha recepción: 07-03-24. Fecha de aceptación: 22-08-24

Jordi Coma Bau

jordi.coma@uvic.cat

Introducción

Existe un amplio consenso en la relevancia de la figura del entrenador en el desarrollo de la calidad del jugador y en consecuencia de su rendimiento y carrera deportiva (Baker, Côté, et al., 2003; Baker, Horton, et al., 2003). Investigaciones previas constatan que los propios deportistas olímpicos ponen de manifiesto la importancia de dichos entrenadores en su desarrollo y éxito como deportistas profesionales. Algunos de los factores más relevantes que valoran los deportistas sobre sus entrenadores son la experiencia, el conocimiento, el apoyo, la motivación y su compromiso. A medida que evolucionan las investigaciones en relación a la optimización del proceso de entrenamiento (jugador - equipo) se pone de manifiesto que el rol del entrenador evoluciona constantemente constatando que el proceso de entrenar va más allá de la técnica, la táctica, la estrategia y la metodología (Guinan et al., 2002; Riewald, S., & Peterson, K. 2003). El entrenador y su cuerpo técnico requieren de una visión multidimensional del contexto deportivo específico (características situacionales) (Irwin et al., 2004). No obstante, existe poca evidencia científica sobre el estudio del liderazgo en entrenadores de alto rendimiento en deportes colectivos, y específicamente en baloncesto. Posiblemente, las características singulares del contexto del baloncesto de máximo nivel (exigencia competitiva

máxima, poco tiempo disponible, prioridades claras, precisión resultados a corto plazo, restricciones, secretismo, etc.) evocan a una población de difícil acceso.

Una de las tareas más significativas del entrenador es ayudar a los jugadores a desarrollar todo su potencial a nivel individual para facilitar así el rendimiento colectivo del equipo (Baker, Côté, et al., 2003; Côté et al., 1995; Ruiz, 2007). Para conseguir este objetivo el entrenador tiene que ser capaz de conocer, gestionar e implementar una amplia gama de recursos (estrategias, metodología, roles, normativas, planificación) que son fruto de sus conocimientos y experiencias previas. Indagar en el conocimiento de diferentes aspectos (conductas, pensamientos, formación, características) (Gilbert & Trudel, 2004b, 2004a) en relación a la figura del entrenador de alto rendimiento puede resultar relevante para profundizar en su evolución y desarrollo. Diferentes autores (Jowett et al., 2017; Jowett & Chaundy, 2004; Vallée & Bloom, 2005; Wickwire et al., 2004) que trabajan en la búsqueda de aspectos significativos (conductas, sentimientos, pensamientos) en la relación de interdependencia entre entrenador y jugador destacan cuatro características principales: proximidad (vínculo afectivo, confianza, respeto, soporte emocional), compromiso, complementariedad y coorientación, las cuales ayudarían a definir la calidad de la relación deportiva entre entrenador – jugador y entrenador

– equipo. Uno de los aspectos significativos a tener en cuenta en el rendimiento del jugador es la relación genuina de trabajo que se genera entre él y el entrenador (relational coaching) (Jowett et al., 2017). Generar una relación de respeto, confianza, de creer en lo que se hace y de compromiso a trabajar unidos para conseguir los objetivos individuales y colectivos establecidos (interdependencia) será clave para posibilitar un rendimiento óptimo. No hay que obviar que evidentemente los resultados positivos obtenidos (ganar), ligados a la coherencia – criterio del trabajo del entrenador facilitará la influencia de éste en los jugadores y en todo el proceso de mejora (Coma, 2019). Parece ser que para conseguirlo no será suficiente con que el entrenador interprete-adopte únicamente su rol técnico (técnica – táctica) sino que necesitará asumir e interpretar diferentes roles (técnico, líder, pedagogo, gestor-mánager, confidente, etc) y estrategias (escucha, nivel de exigencia, dejar hacer, límites, autonomía jugadores, etc.) en determinados momentos de la temporada para gestionar y dar respuesta a las diferentes necesidades del sistema (Balagué, 2005a; Pérez, 2002; Vallée & Bloom, 2005).

El liderazgo deportivo entendido como proceso influyente, complejo, multidimensional, dinámico e interactivo entre los diferentes protagonistas, abarcando conductas, pensamientos y sentimientos, puede convertirse en un elemento facilitador en la gestión de las variables psicosociales que ayuden a incrementar el rendimiento individual y colectivo (Arnold et al., 2012; Balagué Serre, 2005; Bruce & Gardner, 2005; Cruickshank & Collins, 2012; Peachey et al., 2015; Purnomo et al., 2024; Weinberg & Gould, 2010). El estilo de liderazgo del entrenador, concretado en sus conductas (autocrática, democrática, feedback positivo, apoyo social, entrenamiento e instrucción), se ha identificado como elemento significativo que incide en la satisfacción de los jugadores y el rendimiento del equipo (Alfermann, 2005; Aoyagi & Cox, 2008; Bahrami, 2011). La satisfacción, entendida como la diferencia entre la percepción de lo que el deportista percibe y lo que él quiere en realidad (Riemer y Chelladurai, 1995), el rendimiento deportivo y el estudio conductual del entrenador, son el eje vertebrador del modelo Multidimensional de Chelladurai (MML) (Chelladurai & Carron, 1983; Chelladurai, 1990, 2007; Chelladurai & Saleh, 1980; Chelladurai.P & Saleh, 1978). El MML se distingue como uno de los modelos más reconocidos en la investigación del liderazgo específico para el deporte, se centra en la influencia de las conductas del líder en el rendimiento y la satisfacción de los jugadores. Presenta dos bloques diferenciados e interconectados: los antecedentes (características situacionales, del líder y de los jugadores) y las conductas del líder (conducta requerida, real y preferida). Los antecedentes influirán en las autopercepciones del entrenador y de los jugadores en relación a la conducta del entrenador (Chelladurai, 1984, 2007; Chelladurai.P, 1978). Las autopercepciones del entrenador son pues una variable clave que modula el proceso (Riemer & Chelladurai, 1995b;

Riemer & Toon, 2001). Aunque recientes estudios señalan su importancia, las autopercepciones se han investigado muy poco, como señalan algunos trabajos académicos como los de (Bubna, 2022; Daley, 2021).

Debido a la relevancia del rol del entrenador y de sus conductas en el desarrollo - rendimiento del jugador y del equipo, la presente investigación pretende analizar las autopercepciones conductuales de los entrenadores de la máxima categoría del Baloncesto Española (Liga de la Asociación de Clubes de Baloncesto, ACB) de baloncesto en diferentes momentos de la temporada.

Por lo tanto, los objetivos específicos de esta investigación son:

1. Analizar los cambios en la autopercepción de la conducta del entrenador a lo largo del período competitivo en función de la variable expectativas de clasificación por parte del entrenador
2. Mostrar e interpretar los datos en relación a los cambios de entrenador realizados en la máxima categoría del baloncesto Español (Liga ACB).

Material y métodos

Participantes

Los participantes son nueve de los 18 entrenadores de la temporada 2021-2022 de la máxima categoría del Baloncesto Español (Liga ACB) considerada una de las mejores ligas del mundo. Se accedió y contestaron el cuestionario en tiempo 1 (pretemporada) 14 de ellos. En el período temporal de la primera vuelta (5 meses), tres de ellos fueron destituidos y uno cambio de equipo, lo que disminuyó la muestra a 10 entrenadores. Uno de ellos no contestó el cuestionario en tiempo 2. En relación a los cuatro entrenadores restantes no se consiguió acceder a ellos.

Con la intención de caracterizar la muestra se administró un cuestionario mediante Google Drive con los siguientes ítems a considerar:

- ¿Edad?
- ¿Nivel de estudios?
- ¿Has jugado a este deporte?
- ¿En qué nivel?
- ¿Años que llevas entrenando en ACB?
- ¿Años de experiencia en la categoría?
- ¿Has tenido que irte de tu ciudad/país para entrenar profesionalmente a baloncesto?
- ¿Compaginas el baloncesto con estudios u otros trabajos?
- ¿Te consideras bien pagado teniendo en cuenta el salario del equipo o club donde entrenas?
- ¿Consideras tener una buena conciliación familiar con el Baloncesto?

Los nueve son hombres ($51,6 \pm 6,34$) años; rango (42 – 60 años), todos ellos entrenadores nacionales de baloncesto. El 50% de ellos posee estudios universitarios. Todos ellos han

practicado el baloncesto, el 30% a nivel profesional. La media de años que llevan entrenando en la liga ACB es de $(12,7 \pm 8,17)$; rango (3 – 30) y todos ellos llevan en la actualidad más de 2 años de experiencia en la categoría. Los 10 entrenadores viven únicamente del baloncesto y solo uno de ellos comparte su profesión de entrenador con estudios universitarios. No compatibilizan su trabajo de entrenador con ningún otro trabajo. El 100% de ellos ha tenido que irse de su ciudad natal para poder entrenar profesionalmente. Todos se consideran bien pagados teniendo en cuenta la realidad del club al cual pertenecen y el 80% considera que tiene una buena conciliación familiar con el baloncesto.

Procedimiento

En Julio de 2021 se contactó personalmente con cada uno de los entrenadores, se les explicó el objetivo de la investigación, la periodización y requerimientos necesarios para su participación en la misma en la temporada 2022-2023. Se informó a cada uno de ellos de la confidencialidad de los datos obtenidos y de la utilización de los mismos únicamente para la presente investigación.

Los cuestionarios se administraron vía internet, con la plataforma Google Drive, pudiéndolos contestar en cualquier aplicativo conectado a internet (móvil, tablet u ordenador) buscando facilitar su contestación.

Se envió, en tiempo 1, el cuestionario (LSS3) a los entrenadores en la semana previa al inicio de la competición con la intención de que todos los entrenadores hubieran podido entrenar con su equipo un período mínimo de 1 mes (pretemporada) pero sin haber iniciado la competición. Una vez finalizada la primera vuelta de la competición (31 de Enero de 2022) se envió el mismo cuestionario (tiempo 2) y se anotó la clasificación al fin de la primera vuelta.

La condición para formar parte de la muestra fue que los entrenadores hubieran contestado todos los cuestionarios en los diferentes tiempos; uno y dos., dos y tres.

Se contactó con los entrenadores que fueron apartados de sus cargos (4) por diferentes motivos para explicarles que al no poder contestar el cuestionario en tiempo 2 o 3 no podían formar parte de la muestra.

Adjunto al cuestionario (LSS3) se formularon distintas preguntas en referencia a aspectos personales de los entrenadores con la intención de conocer y describir la muestra.

En tiempo 1 se preguntó a los entrenadores sobre las expectativas de clasificación del equipo en una escala numérica del 0 al 3. (0 = clasificado del 1 al 4; 1 = clasificado del 5 al 7; 2 = clasificado del 8 al 14 y 3 = clasificado del 15 al 18). Esta variable se utilizó a lo largo de la investigación para valorar en diferentes momentos (final primera vuelta) si los resultados del equipo cumplían con las expectativas del entrenador.

Paralelamente se realizó un seguimiento semanal de los resultados obtenidos por los equipos en la fase regular mediante

la página web oficial de la competición; acb.com (<https://www.acb.com>) con la intención de registrar los resultados de los diferentes equipos y posibles cambios de entrenador.

Instrumento

El cuestionario administrado fue la traducción española de la escala de Liderazgo para el deporte “versión entrenadores” (LSS3) de Chelladurai y Saleh (1980) adaptada por Mayo (1997), en la que se analiza la autopercepción por parte del entrenador de sus propias conductas.

El cuestionario consta de 40 ítems que deben contestarse en una escala tipo Likert de 5 opciones; siempre (5), a menudo (4), ocasionalmente (3), raras veces (2) y nunca (1). La escala mide 5 dimensiones o factores del comportamiento del líder (conductas): dos miden el estilo de toma de decisiones del entrenador (democrático y autocrático), dos miden las tendencias motivacionales del entrenador (Apoyo Social y Feedback Positivo) y una mide el comportamiento de instrucción del entrenador (Entrenamiento e Instrucción).

Con el cuestionario se evalúan 5 dimensiones del comportamiento de los entrenadores (Chelladurai, P & Saleh, S, 1980; Crespo et al., 1994; Weinberg & Gould, 2010). Son:

1. Entrenamiento e Instrucción: Dimensión referida a los comportamientos orientados a la mejora del rendimiento de los deportistas mediante instrucciones y entrenamientos de carácter técnico, táctico y físicos.
2. Conducta Democrática: Conjunto de comportamientos orientados a permitir una mayor participación de los deportistas en todas las decisiones.
3. Conducta Autocrática: Comportamiento encaminado a enfatizar la toma de decisión unilateral e independiente basada básicamente en la autoridad personal.
4. Apoyo Social: Dimensión referida a la preocupación por el bienestar de los deportistas, buscando armonía y un clima de trabajo positivo, mediante el desarrollo de buenas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo.
5. Feedback Positivo: Comportamientos orientados al reconocimiento y refuerzo positivo ante el buen rendimiento o ejecución del deportista.

La fiabilidad de los indicadores y de los constructos se determinó en un estudio previo a través del coeficiente α de Cronbach, obteniéndose los siguientes valores por las respectivas conductas: Entrenamiento e Instrucción 0,63, Conducta Democrática 0,54, Conducta Autocrática 0,03, Apoyo Social 0,81 y Feedback Positivo 0,78 (Coma, 2019). Estos resultados se encuentran dentro de los intervalos de fiabilidad encontrados en las mismas conductas, en estudios similares: Entrenamiento e Instrucción (0,74 – 0,86) (Crespo, et al., 1994; Dwyer & Fisher, 1988); Conducta Democrática (0,48 – 0,78) (Chelladurai, 1978; Chelladurai, 1984, 2007); Conducta Autocrática (0,04 – 0,55) (Dwyer & Fisher, 1998; Ruiz, 2007); Conducta de Apoyo Social (0,57 – 0,84) (Dwyer & Fisher,

1998; Ruiz, 2007); conducta Feedback Positivo (0,45 – 0,85) (Crespo, et al., 1994; Salminen & Liukonen, 1994).

Análisis de datos

Los estadísticos descriptivos del estudio se muestran como media, desviación típica y valores máximos y mínimos. Las pruebas de normalidad realizadas mediante el estadístico Sha-

piro-Wilk revelaron una distribución no normal, empleándose pruebas no paramétricas. Para analizar la existencia de diferencias en las medidas pretest-postest se utilizó la prueba de Wilcoxon.

El nivel de significación se fijó a $p \leq .05$ para las diferentes pruebas. Los análisis fueron llevados a cabo mediante el software estadístico SPSS (v. 23.0).

Resultados

Tabla 1. Descripción variables analizadas equipos Liga ACB

Equipo	Expectativas	Entrenador	Termina temporada	1er Cambio / Jornada	2º Cambio / Jornada	3º Cambio / Jornada	% victorias total
1	C	1	si				79.4
2	C	2	si				73.5
3	C	3	si				67.6
4	C	4	si				64.7
5	NC	5	si				61.8
6	NC	6	no	10 HFT			58.8
7	C	7	si				58.8
8	NC	8	si				50
9	NC	9	si				47.1
10	C	10	si				47.1
11	C	11	no	15	16	17 / HFT	47.1
12	NC	12	no	17 / HFT			38.2
13	NC	13	no	11 / HFT			38.2
14	NC	14	si				35.3
15	C	15	si				35.3
16	C	16	no	24	25 / HFT		35.3
17	NC	17	no	19	20/ HFT		32.4
18	NC	18	no	10	11	12/ HFT	29.4

Expectativas; C = cumple, NC = no cumple; HFT; Hasta final temporada

En total se produjeron 13 cambios de entrenador. De los ocho primeros clasificados sólo en uno de ellos ha habido cambio de entrenador, por el contrario de los diez restantes, seis, han cambiado de entrenador. De los equipos que cumplen con sus expectativas a media temporada solo uno ha tenido cambio de entrenador. De los nueve equipos que no cumplen con las expectativas, cinco cambian de entrenador. Los dos últimos clasificados han cambiado más de dos veces de entrenador. De los ocho equipos con mayor presupuesto siete están entre los ocho primeros.

Tabla 2. Diferencias en las conductas sin tener en cuenta expectativas

Conductas	Pre-test			Post-test			Sig.
	M ± DT	Mín.	Máx.	M ± DT	Mín.	Máx.	
Entrenamiento e Instrucción	4.1 ± .05	2	5	4.1 ± 0.5	2	5	0.389
Democrática	2.8 ± 0.5	1	5	2.9 ± 0.5	1	5	0.499
Autocrática	2.8 ± .05	1	5	2.9 ± 0.5	1	5	0.499
Apoyo Social	3.4 ± 1.1	1	5	3.5 ± 1.0	1	5	0.416
Feedback Positivo	3.8 ± .05	1	5	4.1 ± 0.3	1	5	0.080

M = Media; DT = Desviación típica; Mín = Mínimo; Máx: Máximo; Sig = Significación

Los resultados obtenidos muestran cómo no existen variaciones significativas en las autopercepciones de los entrenadores sin tener en cuenta las expectativas a lo largo del periodo competitivo analizado.

Se observa cómo la conducta de entrenamiento e instrucción es la que obtiene los valores más elevados ($4.1 \pm 0.5 / 4.1 \pm 0.5$) por encima de la conducta de Feedback positivo ($3.8 \pm 0.5 / 4.1 \pm 0.3$). Las conductas orientadas a los estilos de decisión (democrático – autocrático) obtienen valores más bajos en contraposición a los estilos de interacción (F.positivo - apoyo social – entrenamiento e instrucción). Las conductas democrática y autocrática obtienen los mismos resultados ($2.8 \pm 0.5 / 2.9 \pm 0.5$).

Tabla 3. Diferencias en las conductas en los entrenadores que cumplen las expectativas de clasificación (n = 7)

Conductas	Pre-test			Post-test			Sig.
	M ± DT	Mín.	Máx.	M ± DT	Mín.	Máx.	
Entrenamiento e Instrucción	4.0 ± 0.5	2	5	4.0 ± 0.5	2	5	0.223
Democrática	2.8 ± 0.5	1	5	2.9 ± 0.5	1	5	0.351
Autocrática	2.5 ± 0.7	1	5	2.9 ± 0.5	1	5	0.066
Apoyo Social	3.4 ± 1.1	1	5	3.5 ± 1.1	1	5	.0596
Feedback Positivo	3.7 ± 0.5	1	5	4.1 ± 0.4	1	5	0.041

M = Media; DT = Desviación típica; Mín = Mínimo; Máx: Máximo; Sig = Significación

Los resultados obtenidos muestran cómo en los entrenadores que cumplen con sus expectativas a nivel clasificatorio existe una diferencia significativa ($p = 0.041$) en la conducta de feedback positivo ($3.7 \pm 0.5 / 4.1 \pm 0.4$). En el resto de

conductas no se producen diferencias significativas a lo largo del período competitivo analizado.

La conducta de entrenamiento e instrucción es la que obtiene los valores más elevados (4.0 ± 0.5) y la conducta autocrática la que obtiene el valor más bajo aunque sube en el post ($2.5 \pm 0.7 / 2.9 \pm 0.5$).

Discusión

El presente estudio es la primera investigación que analiza las diferencias entre las autopercepciones de las conductas de liderazgo en entrenadores profesionales de la máxima categoría del baloncesto Español (Liga ACB) teniendo en cuenta las expectativas de clasificación de los propios entrenadores a inicio de temporada. Paralelamente, se analizan los diferentes cambios de entrenador producidos a lo largo del período competitivo relacionándolos con los resultados, las expectativas de clasificación y posibles modificaciones de conductas de los entrenadores. Se ha observado cómo en los entrenadores que cumplen con sus expectativas a nivel clasificatorio se produce un aumento significativo en la autopercepción de la conducta de feedback positivo ($3.7 \pm 0.5 / 4.1 \pm 0.4$).

Los numerosos cambios de entrenador a lo largo del período competitivo y la incertidumbre que esto puede generar en la figura del entrenador podría ayudar a comprender posibles modificaciones en la conducta de los entrenadores. Los datos analizados muestran cómo de los catorce entrenadores a los que se accedió, cinco de ellos fueron cambiados antes del final de la primera vuelta (cuatro de ellos no cumplían expectativas de clasificación). Esta circunstancia influye en el desarrollo de la investigación en tanto en cuanto los entrenadores que no cumplían con las expectativas fueron substituidos antes de finalizar la primera vuelta y por lo tanto desaparecieron de la muestra, lo que nos imposibilita analizar si se hubieran producido modificaciones significativas en las autopercepciones de sus conductas. En la segunda vuelta de la temporada dos equipos cambiaron de entrenador por primera vez y tres equipos llegaron a tener tres entrenadores a lo largo de la misma temporada. Otro dato interesante es que de los ocho equipos con mayor presupuesto de la liga, siete clasificaron entre los ocho primeros al final de la fase regular y sólo uno de ellos cambió de entrenador a lo largo de la temporada. En total se produjeron 13 cambios de entrenador a lo largo de la temporada con lo que se manifiesta la alta inestabilidad del cargo. Todos ellos se produjeron en siete equipos. De esos siete, seis no se clasificaron entre los ocho primeros al final de la fase regular y dos de ellos fueron los equipos que descendieron de categoría. Diferentes investigaciones y teorías estudian la relación entre cambio de entrenador y rendimiento del equipo (resultados). La teoría de "Ritual Scapegoating Theory" (Kesner & Seborá, 1994) defiende que no se observan cambios significativos en el rendimiento de los equipos con el cambio de

entrenador. Parece ser que las expectativas creadas, el presupuesto, la calidad de los jugadores, el modelo de juego, la historia del club y los ánimos del entorno pueden evocar al cambio de entrenador, pero no está claro que esto se manifieste en una mejora de los resultados. Por otro lado, la teoría "The Common-Sense Theory" (Fabianic, 1994; McTeer et al., 1995; Pfeffer & Davis-Blake, 1986), sostiene que el cambio de entrenador puede tener un efecto positivo en una mala racha de resultados, en cambiar la dinámica motivacional y en tener un efecto psicológico positivo en los jugadores (mejora del rendimiento a corto plazo). Aún y así, no está claro que el efecto del cambio de entrenador se mantenga a largo plazo una vez el efecto psicológico del nuevo entrenador se diluya. En nuestra investigación, de los siete equipos que cambiaron de entrenador, dos de ellos mejoraron su clasificación, uno la mantuvo y cuatro de ellos empeoraron su clasificación; siendo los dos últimos clasificados los que más cambios de entrenador sufrieron.

En referencia al análisis de las autopercepciones de las conductas de los entrenadores sin tener en cuenta la variable expectativas clasificación, los resultados muestran cómo no se observan variaciones significativas en las autopercepciones de las diferentes conductas analizadas. Hay que tener en consideración que la muestra de nueve entrenadores sobre la cual se desarrolla este objetivo tiene a siete entrenadores que cumplen con sus expectativas y sólo a dos que no. Este desequilibrio es debido a que cinco entrenadores fueron cesados antes de terminar la primera vuelta (cuatro de ellos no cumplían las expectativas de clasificación). Los resultados muestran valores superiores en las conductas orientadas hacia los estilos de interacción (Entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social) en contraposición a los estilos de decisión (democrático, autocrático). Paralelamente observamos cómo la conducta de entrenamiento e instrucción es la que obtiene los valores más elevados ($4.1 \pm 0.5 / 4.1 \pm 0.5$) por encima de la conducta de Feedback positivo ($3.8 \pm 0.5 / 4.1 \pm 0.3$). Las conductas democrática y autocrática obtienen el mismo resultado ($2.8 \pm 0.5 / 2.9 \pm 0.5$). Los resultados obtenidos coinciden con investigaciones realizadas anteriormente en diferentes deportes (Coma, 2019; Horne & Carron, 1985; Salminen & Liukkonen, 1996). Posiblemente reflejan la realidad eminentemente práctica de los equipos profesionales de deportes colectivos, con un gran volumen de horas de trabajo en pista lo que podría predisponer al entrenador a la utilización preferente de estilos de interacción por encima de los de decisión.

Por otro lado, el hecho que no haya variaciones significativas en las autopercepciones de las diferentes conductas analizadas en los entrenadores podría ser debido a que la mayoría de ellos están obteniendo los resultados esperados. De hecho, siete de ellos, están cumpliendo con las expectativas de inicio de temporada. Posiblemente nos encontremos delante una situación en la que hay una cierta congruencia entre lo que los jugadores perciben y desean del técnico, lo que éste

espera de los jugadores y los requerimientos de la situación (Urra, 2018) lo que facilitaría la consecución de los objetivos propuestos.

En referencia al objetivo del análisis de las autopercepciones de las conductas de los entrenadores que cumplen con sus expectativas, los resultados muestran una diferencia significativa en la conducta de feedback positivo ($3.7 \pm 0.5 / 4.1 \pm 0.4$). En el resto de conductas no se observan diferencias significativas a lo largo del período competitivo analizado. La conducta de entrenamiento e instrucción es la que obtiene los valores más elevados en tiempo 1 (4.0 ± 0.5), y la conducta de feedback positivo es la que los obtiene en tiempo 2 (4.1 ± 0.4). La conducta autocrática es la que obtiene el valor más bajo tanto en tiempo 1 como en tiempo 2 ($2.5 \pm 0.7 / 2.9 \pm 0.5$). Diferentes estudios manifiestan como las expectativas de los entrenadores influyen en sus conductas y en consecuencia a los jugadores y a su rendimiento (Eerde & H Thierry, 1996; Sinclair, et al., 1989).

Diferentes autores destacan como elemento fundamental en la organización de los equipos la creación de una visión por parte del entrenador (representación mental del potencial de los atletas y del equipo). La visión se transforma en una misión, la cual, dará al equipo una dirección a seguir a lo largo de la temporada y se plasma en el día a día en las conductas de los entrenamientos. El entrenador escogerá su conducta en relación al jugador - equipo en función de las necesidades y requerimientos de éstos con el objetivo de cumplir con la misión preestablecida (Baker, et al., 2003; Coté, et al., 1995; Desjardins, 1996). Posiblemente las pocas variaciones obtenidas en las autopercepciones de las conductas del entrenador puedan ser debidas a que la mayoría de los entrenadores están consiguiendo llevar a cabo la visión – misión con su equipo.

Como se ha mencionado anteriormente, se han obtenido resultados similares en investigaciones que analizan las autopercepciones de las conductas en entrenadores de alto rendimiento en balonmano (Coma, 2019). En ambas, las dos, las conductas orientadas a los estilos de decisión (democrático y autocrático) son las que presentan valores más bajos, seguidas por la conducta de apoyo social, feedback positivo y entrenamiento e instrucción. Como en éste, en el primer estudio el cumplimiento de las expectativas de clasificación por parte del entrenador condujo a un aumento significativo en la autopercepción de la conducta de feedback positivo. En ambos casos, se trata de entrenadores de deportes colectivos en sala de alto rendimiento, en una liga del mismo país (Balonmano y Baloncesto), siendo similares las condiciones estructurales de los equipos, de los clubes y de las respectivas ligas profesionales. Sería interesante comprobar qué tipo de resultados aparecen en equipos de otras características.

Conclusiones

En esta investigación se aborda el análisis de los cambios

en la autopercepción de la conducta del entrenador a lo largo del período competitivo en función de la variable expectativas de clasificación por parte del entrenador al inicio de la temporada. Los resultados obtenidos en los entrenadores que cumplen con sus expectativas muestran un incremento en la autopercepción de la conducta de feedback positivo. En el resto de las conductas no se observan diferencias significativas, al igual que sucede cuando se analizan las conductas sin tener en cuenta la variable expectativas. Los resultados muestran valores superiores en las conductas orientadas hacia los estilos de interacción (Entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social) en contraposición a los estilos de decisión (democrático, autocrático).

Se produjeron trece cambios de entrenador en siete equipos. De éstos siete solo uno clasificó entre los ocho primeros y cuatro de ellos cambiaron de entrenador dos o más veces. De los ocho equipos con mayor presupuesto en la competición, siete clasificaron entre los ochos equipos con derecho a los play-off y solo uno de ellos cambio de entrenador.

Referencias

- Alfermann, D. (2005). *Perceived Leadership Behavior and Motivational Climate as Antecedents of Adolescent Athletes' Skill Development* (Vol. 7, Issue 2).
- Aoyagi, M. W., & Cox, R. H. (2008). Organizational Citizenship Behavior in Sport: Relationships with Leadership, Team Cohesion, and Athlete Satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/10413200701784858>
- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 317–336. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.693115>
- Bahrani, S. (2011). Annals of biological research. In *Annals of Biological Research* (Vol. 2, Issue 4). Scholar Research Library.
- Baker, J., Côté, J., & Abernethy, B. (2003). Learning from the Experts: Practice Activities of Expert Decision Makers in Sport. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 74(3), 342–347. <https://doi.org/10.1080/02701367.2003.10609101>
- Baker, J., Horton, S., ... J. R.-W.-J. of sports science, & 2003, undefined. (2003). Nurturing sport expertise: factors influencing the development of elite athlete. *Journal of Sports Science*.
- Balagué Serre, N. (2005). La interacción atleta-entrenador desde la perspectiva de los sistemas dinámicos complejos. *Revista de Entrenamiento Deportivo*, ISSN 1133-0619, Tomo 19, N° 3, 2005, Págs. 21-29, 19(3), 21–29.

- Bruce, J., & Gardner, L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2005.03.001>
- Bubna, K. (2022). *Coaches' self-perceptions on how they influence collective behaviour in team sports*.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371–379.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy Between Preferences and Perceptions of Leadership Behavior and Satisfaction of Athletes in Varying Sports. *Journal of Sport Psychology*, 6(1), 27–41. <https://doi.org/10.1123/jsp.6.1.27>
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports. A review. *International of Sport Psychology*, 21, 328–354.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in Sport. In Gershon, Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (3th ed., pp. 113–135). Wiley.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34–45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Waterloo, Canada.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sport. *Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85–97.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). http://www.human Kinetics.com_eJournalMedia_pdfs_8585.pdf. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34–45.
- Coma, J. (2019). Efectos de la competición en las autopercepciones conductuales de entrenadores de balonmano de alto nivel. *Revista Iberoamericana de Psicología Del Ejercicio y El Deporte*, 15(1), 1.
- Côté, J. (2016). The Development of Coaching Knowledge. [Http://Dx.Doi.Org/10.1260/174795406778604609](http://Dx.Doi.Org/10.1260/174795406778604609), 1(3), 217–222. <https://doi.org/10.1260/174795406778604609>
- Côté, J., Salmela, J. H., & et al. (1995). The coaching model: A grounded assessment for expert gymnastic coaches knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17.
- Crespo, M., Balaguer, I., & Atienza, F. (1994). Analisis psicométrico de la versión española de la escalade liderazgo para deportes de Chelladurai y Saleh. *Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5–23.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture Change in Elite Sport Performance Teams: Examining and Advancing Effectiveness in the New Era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(3), 338–355. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.650819>
- Daley, J. T. (2021). *Self-Perceived Leadership Behaviors Of Collegiate Athletic Trainers And Strength And Conditioning Coaches: A Case Study*. <https://dune.une.edu/theses/399/>
- Desjardins, G. Jr. (1996). *The Mission* (J.H.Salmel).
- Eerde, W. van, & H Thierry. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586.
- Fabianic, D. (1994). Managerial change and organizational effectiveness in major league baseball: findings for the eights. *Journal of Sport Behavior*, 17(3), 135–148.
- Gilbert, W. D., & Trudel, P. (2004a). Analysis of Coaching Science Research Published from 1970–2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 75(4), 388–399. <https://doi.org/10.1080/02701367.2004.10609172>
- Gilbert, W. D., & Trudel, P. (2004b). Role of the Coach: How Model Youth Team Sport Coaches Frame Their Roles. *The Sport Psychologist*, 18(1), 21–43. <https://doi.org/10.1123/TSP.18.1.21>
- Horne, T., & Carron, A. v. (1985). Compatibility in Coach-Athlete Relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7(2), 137–149. <https://doi.org/10.1123/jsp.7.2.137>
- Irwin, G., Hanton, S., & Kerwin, D. (2004). Reflective practice and the origins of elite coaching knowledge. *Reflective Practice*, 5(3), 425–442. <https://doi.org/10.1080/1462394042000270718>
- Jowett, S., Adie, J. W., Bartholomew, K. J., Yang, S. X., Gustafsson, H., Lopez-Jiménez, A., Jowett, S., Bartholomew, J. W., Yang, K. J., Gustafsson, S. X., & Lopez-Jiménez, H. (2017). Motivational processes in the coach-athlete relationship: A multi-cultural self-determination approach. *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.06.004>
- Jowett, S., & Chaundy, V. (2004). An Investigation Into the Impact of Coach Leadership and Coach-Athlete Relationship on Group Cohesion. *American Psychological Association*, 8(4), 302–311. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.8.4.302>
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372. <https://doi.org/10.1177/014920639402000204>
- López de Subijana, C., Martin, L. J., Ramos, J., & Côté, J. (2021). How coach leadership is related to the coach-athlete relationship in elite sport. <https://doi.org/10.1177/17479541211021523>, 16(6), 1239–1246. <https://doi.org/10.1177/17479541211021523>
- M^a del Carmen Pérez. (2002). Caracterización del entrenador de alto rendimiento deportivo. *Cuadernos de Psicología Del Deporte*, 2(1). <https://revistas.um.es/cpd/article/view/100741>
- McTeer, W., White, P. G., & Persad, S. (1995). Manager coach mid-season replacement and team performance in professional team sport. *Journal of Sport Behavior*, 18(1), 58–69.
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J.

- (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570–587. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1986). Administrative Succession and Organizational Performance: How Administrator Experience Mediates the Succession Effect. *Academy of Management Journal*, 29(1), 72–83. <https://doi.org/10.5465/255860>
- "Purnomo, E., & "Aisyah, S. (2024). The Coach's Role in Understanding the Athletes' Condition: Maximizing Communication Functions. *Retos*, 55, 543–551.
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1995). Leadership and Satisfaction in Athletics. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(3), 276–293. <https://doi.org/10.1123/jsep.17.3.276>
- Riemer, H. A., & Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: examination of congruence, gender, and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72(3), 243–256. <https://doi.org/10.1080/02701367.2001.10608957>
- Ruiz, R. (2007). Características de liderazgo en el deporte del judo. *Revista de Psicología Del Deporte*, 16(1), 9–24.
- Ruiz-Barquín, R., & de la Vega-Marcos, R. (2015). Adaptación de la escala de liderazgo LSS-3 al fútbol / LSS-3 Leadership Scale Adaptation in Soccer. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y Del Deporte*, 60(2015), 677–700. <https://doi.org/10.15366/rim-cafd2015.60.005>
- Salminen, S.; Liukkonen, J. (1996). International journal of sport psychology : official journal of the International Society of Sports Psychology. In *International Journal of Sport Psychology* (Vol. 27, Issue 1). Pozzi.
- Sinclair, Dana A; Vealey, R. S. (1989). Effects of coaches Expectations and feedback on the Self-Perceptions of Athletes. *Journal of Sport Behavior*, 12(2), 77.
- Urra, B. (2018). Asesoramiento psicológico a entrenadores en liderazgo deportivo: un estudio de caso. *Revista de Psicología Del Deporte*, 27, 43–45.
- Vallée, C. N., & Bloom, G. A. (2005). Building a successful university program: Key and common elements of expert coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(3), 179–196.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2010). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Editorial Médica Panamericana.
- Wickwire, T. L., Bloom, G. A., & Loughead, T. M. (2004). The environmental structure and interaction process of elite sarrie-sex dyadic sport teams. *The Sport Psychologist*, 18, 381–396.

Datos de los/as autores/as:

Jordi Coma Bau
Ernest Baiget Vidal
Jordi Segura Bernal

jordi.coma@uvic.cat
ebaiget@gencat.cat
jordisb@blanquerna.url.edu

Autor/a
Autor/a
Autor/a