



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**EL TRABAJO DE LOS LÍDERES EN LAS ENTIDADES
DEPORTIVAS, METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS.**

INVESTIGACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN.

AUTOR: ALEJANDRO OLIVER MORA

TUTOR: GABRIEL CEPEDA CARRIÓN

GRADO EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. MARCO TEÓRICO	6
3.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO	6
3.2 LIDERAZGO A LO LARGO DEL TIEMPO.....	7
3.3 ORIENTACIONES DEL LIDER.....	8
3.3.1 LA PARRILLA GERENCIAL. BLAKE AND MOUTON (1964).....	8
3.3.2 MODELO TEÓRICO DE TORRADO Y ARCE (2015)	11
4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	13
4.1 OBJETIVO GENERAL	13
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5. METODOLOGÍA	14
5.1 PARTICIPANTES.....	14
5.2 INSTRUMENTOS	15
5.3 PROCEDIMIENTO.....	16
6. RESULTADOS	19
7. DISCUSIÓN.....	28
8. CONCLUSIONES	31
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS	35

RESUMEN

El líder puede ser una figura fundamental dentro de una organización para potenciar las fortalezas de un equipo de trabajo y conseguir un alto rendimiento en la organización a la par que una plena satisfacción del grupo. El presente trabajo tiene como objetivo conocer desde primera mano cómo se ejerce dicha capacidad de liderazgo en una entidad deportiva. Para ello, en esta investigación se cuenta con la participación de 14 líderes, 7 hombres y 7 mujeres, de organizaciones deportivas de numerosos deportes y diversa índole. Se conocerá cómo es la forma de trabajar de los líderes, su relación con el grupo, su capacidad para tomar decisiones y otras múltiples cuestiones que nos harán saber cómo es su labor diaria.

PALABRAS CLAVES: líder, capacidad de liderazgo, equipo, objetivos, rendimiento.

ABSTRACT

The leader can be a fundamental figure within an organisation to enhance the strengths of a work team and achieve high performance in the organisation as well as full satisfaction of the group. The aim of this study is to find out first-hand how this leadership capacity is exercised in a sports organisation. To this end, this research involves the participation of 14 leaders, 7 men and 7 women, from sports organisations in a wide range of sports and of different types. We will find out how the leaders work, their relationship with the group, their ability to make decisions and many other questions that will let us know what their daily work is like.

KEY WORDS: leader, leadership, team, objectives, performance.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deportivas han experimentado cambios en sus formas de trabajar en los últimos años, fomentándose el trabajo en equipo como principal manera de conseguir los objetivos propuestos. A la hora de manejar un grupo en una entidad deportiva, se hace indispensable la figura del líder y su capacidad de llevar a cabo el liderazgo. En la mayoría de los equipos deportivos existe una figura, intrínseca o extrínseca respecto al grupo, que ejerce una posición de liderazgo y tiene la responsabilidad de tomar decisiones. Normalmente suele ser el presidente en una empresa, el coordinador en un centro o escuela deportiva, o el entrenador en un equipo quienes lo ejercen.

Sin embargo, su figura va más allá del control y la toma de decisiones, y en algunas ocasiones, un líder puede resultar una figura indispensable para el desarrollo de sus trabajadores o su grupo. Puede ser una herramienta fundamental para sacar el máximo partido al grupo de trabajo y conseguir grandes objetivos deportivos a la par que conseguir la máxima satisfacción de sus empleados. Esto va más allá del ámbito profesional y la figura del líder puede influenciar en la vida cotidiana de las personas que formen parte de su equipo. Un error común es la elección de responsables de equipos que no estén preparados para el puesto que va a ejercer o no reúna las cualidades necesarias que necesita dicha labor y puede provocar la deriva de la organización y la insatisfacción del grupo de trabajo.

La investigación sobre el líder y el liderazgo es una de las más extendidas. También es cada vez más diversa, ya que los investigadores se interesan por investigar desde diferentes dimensiones y perspectivas. Una de las preguntas que siempre está presente cuando se habla de liderazgo es si un líder nace o se hace, es decir, si existen unas cualidades innatas que te hacen ser líder desde el nacimiento o si es algo que se adquiere con el tiempo y la experiencia.

En este estudio los participantes responden, desde su opinión como líderes deportivos, esta pregunta y otras más con las que podemos conocer mucho más como trabaja un líder en una entidad deportiva. Este estudio será de gran utilidad para toda persona que quiera ejercer una posición de liderazgo en el deporte, y para aquellos líderes que quieran potenciar su trabajo y obtener mejores resultados en sus organizaciones.

2. JUSTIFICACIÓN

Son numerosos los estudios sobre liderazgo en el deporte, la mayoría de ellos centrados en la figura del entrenador en deportes de equipo. En este estudio hemos querido ir más allá y conocer a fondo cómo trabaja un líder con su grupo en una entidad deportiva, buscando a la figura que ejerza el mayor poder dentro de una organización y realizando un estudio exhaustivo sobre todo lo que abarca su capacidad de liderazgo.

Hoy en día el deporte es un sector en auge, cada vez son más las personas interesadas en realizar alguna actividad física. Para un estudiante de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte resulta indispensable conocer cómo se trabaja en las organizaciones deportivas y las posibilidades de las que dispone en el mundo laboral respecto al deporte. Todo ello, unido a la pasión por el deporte es lo que lleva a realizar este estudio sobre liderazgo en entidades deportivas.

Por todo ello, el objetivo general de esta investigación es conocer cómo trabajan los líderes de entidades deportivas. Para lograr este objetivo se establecen líneas de trabajo: por un lado, se contextualiza en un marco teórico el valor del liderazgo, su evolución y su influencia en los equipos de trabajo, y por otro lado encontramos un objetivo empírico que persigue conocer los métodos y procedimientos de los líderes deportivos de hoy en día ejercen su poder dentro de la empresa deportiva.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO

El diccionario de Cambridge define al líder como "una persona que dirige o controla a otras personas, especialmente por su capacidad o posición". Esta definición de líder parece incompleta, ya que sólo habla de controlar o gestionar. Eso es algo que también haría un gerente, jefe o administrador. Hicks y Gullett (1975) dijeron que un líder era una persona que instruía y controlaba a la gente para conseguir objetivos o metas predefinidas. Esta definición ofrece principalmente dos parámetros para un líder: lograr objetivos y gestionar e instruir a las personas. Cuban (1988) describió a los líderes con estas palabras: "Los líderes son personas que dan forma a los objetivos, las motivaciones y las acciones de los demás. Con frecuencia inician el cambio para alcanzar objetivos existentes y nuevos" (p. 21). Esta definición parece bastante adecuada, ya que no sólo habla de asegurar los objetivos existentes, sino también de crear otros nuevos. Además, esta definición separa muy claramente a los líderes de los gestores o administradores al añadir las palabras "dar forma a la motivación...", ya que un líder es el que inspira y motiva a los demás en lugar de simplemente obligarles a hacer cosas

Frick (2004) citó a Greenleaf en su artículo para explicar cómo se comportaría un líder. Dijo: "...se adelanta y muestra el camino... El líder dice: 'Yo soy el primero, síganme', incluso cuando sabe que el camino es incierto, incluso peligroso". (p. 1). Aquí, una cualidad distintiva de un líder que lo diferencia de los demás es la capacidad de ir contra viento y marea, a pesar de los retos y las dificultades.

Show, Erickson y Harvey (2011) explicaron lo que hace que una persona sea un líder de forma más elaborada. Dijeron: "Los líderes no siempre están interesados en efectuar el cambio con el fin de beneficiar a la organización y a sus miembros en su conjunto: más bien, el líder puede estar más interesado en los resultados personales" (p. 575). Aquí exponen que la visión y los objetivos de un líder no son sólo para el beneficio de la organización, sino también para el desarrollo y el crecimiento de las personas con las que trabaja. El líder se centra en el desarrollo de los recursos humanos y en los objetivos a largo plazo más que en los de corto plazo.

Khan et al. (2015) dijeron: "El líder exitoso es aquel que es flexible para adaptarse a las diferencias entre los grupos y a las situaciones cambiantes" (p. 87). Aquí también se añade la flexibilidad como una cualidad importante de un líder eficaz.

Javaid y Mirza (2012) hicieron hincapié en la capacidad cognitiva y mental para un líder de éxito, mientras que Locke y Kirkpatrick (1991) destacaron la importancia de los altos valores morales y éticos para un líder de éxito. Stam, Knippenberg, Wisse y Pieterse (2018), por su parte, hablaron de las habilidades de comunicación eficaces y motivadoras de un líder.

Bass (2019) dijo: "El principal propósito y valor de un líder y de la práctica del liderazgo es inspirar a los demás, considerados seguidores, para que se comprometan voluntariamente a alcanzar un objetivo" (p. 1). De nuevo, las palabras clave parecen ser "inspirar" y "voluntariamente", lo que sugiere claramente que un líder no es un dictador, sino un motivador.

Los líderes desempeñan un papel fundamental a la hora de ayudar a una organización a cumplir sus objetivos. Son los que fijan las metas y los objetivos, y dirigen a los miembros de su equipo con eficacia y eficiencia para que cumplan esas metas. Un líder debe tener un compromiso muy arraigado con los objetivos, sin importar las dificultades que pueda haber (Kumar, 2011). Hoy en día, se espera, se anima e incluso se desafía a muchos líderes a que demuestren sus habilidades de liderazgo. Los líderes se enfrentan a la responsabilidad de ser más competentes a la hora de liderar y encontrar soluciones (Jamison, 2006).

Como podemos observar, son numerosas las definiciones a lo largo del tiempo sobre el liderazgo, pero todas tienen ciertas semejanzas. Se puede decir que el liderazgo trata de influir en los demás a la hora de realizar alguna actividad, con el deseo de conseguir unas metas fijadas. Los líderes son personas muy influyentes y tienen la capacidad de variar la motivación de los demás.

3.2 LIDERAZGO A LO LARGO DEL TIEMPO

El concepto de liderazgo se lleva estudiando durante muchos años. Son numerosas las definiciones existentes por ser un término pluridimensional, sin embargo, siempre se ha sabido de la importancia de un liderazgo efectivo. Desde 1920 se hacen estudios de satisfacción en el trabajo y todos ponen de manifiesto la trascendencia del liderazgo. Los estudios hacían ver que las actitudes propicias de los empleados hacia sus supervisores ayudan al bienestar del grupo en general y mejora la productividad y el rendimiento en el trabajo. (Bass, 1990)

Se ha definido de forma diferente en distintas épocas. Hay algunas cualidades de un líder que se consideraban buenas en una época, pero inaceptables en otra. Asimismo, las características y cualidades de un líder pueden cambiar de una región a otra. En algunas sociedades y regiones en las que todavía existe la cultura tribal o, al menos, su influencia, el papel, las responsabilidades y los atributos de un líder son muy diferentes a los que existen en las sociedades más democráticas del mundo. La investigación sobre el líder y el liderazgo es una de las más extendidas. También es cada vez más diversa, ya que los investigadores se interesan por investigarla desde diferentes dimensiones y perspectivas. Graen (2004) afirma que los investigadores sobre el liderazgo se encuentran "en una importante encrucijada".

3.3 ORIENTACIONES DEL LIDER

El líder puede potenciar algunos aspectos más que otros dentro de la organización, encaminando el trabajo, con unos objetivos específicos, para conseguir los resultados deseados. De esta manera, el líder tiene dos dimensiones fundamentales que gestionar, las personas y el rendimiento de la entidad. Este es un aspecto clave a la hora de liderar, y que puede llevar al fracaso si no se estructura de forma correcta la importancia que se le da a cada uno de ellos. El grupo humano es la llave que puede llevar al éxito y es necesario darle la justa importancia que este conlleva. Por su parte, la productividad y el rendimiento en una organización deportiva se hace vital para la supervivencia de la misma y es necesario también gestionar bien el peso que se le da. A continuación vemos dos teorías de orientaciones del líder que ayudará a comprender mejor estos aspectos.

3.3.1 LA PARRILLA GERENCIAL. BLAKE AND MOUTON (1964)

La parrilla directiva de Blake y Mouton se basa en dos dimensiones de comportamiento:

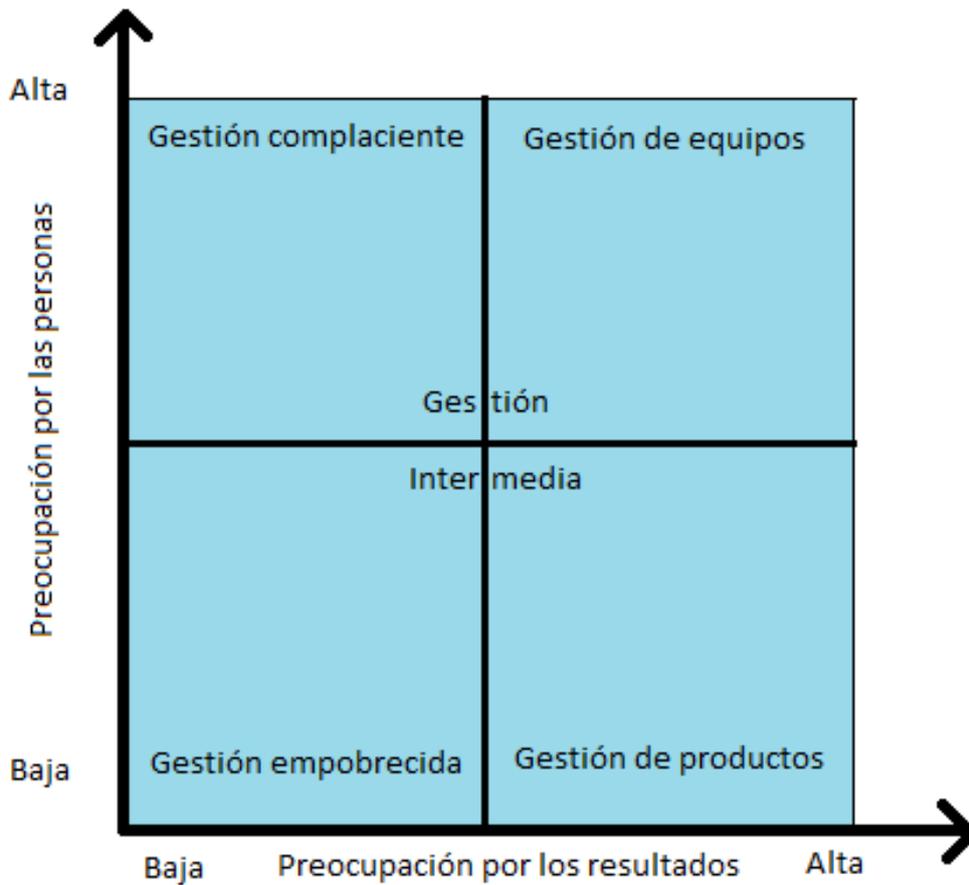
- Preocupación por las personas: la importancia que le da un líder al grupo humano a la hora de tomar una decisión. Se da cuando se anteponen los objetivos de bienestar, satisfacción y desarrollo del personal a los objetivos de rendimiento y productividad.

- Preocupación por los resultados: La importancia que le da el líder a los objetivos de rendimiento y eficiencia productiva. Se da cuando se anteponen los procesos y los resultados al

bienestar del grupo y su desarrollo. Blake y Mouton hicieron una clasificación formada por cinco estilos de liderazgo basado en estas dimensiones:

Figura 1.

La parrilla gerencial de Blake and Mouton (1964).



Nota. Adaptado de *The Blake Mouton Managerial Grid*, por R. R. Blake & J. S. Mouton (1964).

- **Gestión empobrecida – Baja preocupación por resultados y por las personas**

El directivo empobrecido o "indiferente" es, por lo general, ineficaz. No fomenta la creación de sistemas que favorezca el rendimiento y la productividad, y, además presenta poco

interés en favorecer un ambiente de desarrollo y motivación en el grupo. Sus resultados son una nefasta organización, y una deficiente satisfacción y armonía en el grupo.

- **Gestión de productos – Alta preocupación por resultados/Baja por las personas**

También conocidos como gestores "autoritarios", estos líderes conciben a su grupo de trabajo como un medio para conseguir buenos resultados en su organización. Las necesidades de los miembros del equipo quedan en un segundo plano respecto al rendimiento de la entidad.

Se denomina a este tipo de gestor como autocrático, ya que tiene una forma de liderar muy estricta, sin libertad de trabajo y con unas normas para cumplir a rajatabla. Además, suele considerar el castigo como un método para motivar al equipo. Este método puede conseguir grandes resultados al principio, pero la desmotivación y la baja autoestima de los miembros terminará por reducir el rendimiento y los trabajadores no durarán mucho tiempo en la entidad.

- **Gestión intermedia – Preocupación media por los resultados y las personas**

Una gestión intermedia o "status quo" es la que equilibra la balanza y equipara la productividad y el grupo humano. Sin embargo, este método puede resultar menos eficaz de los que se piensa. Mediante un compromiso continuo no se consigue un gran rendimiento ni se logra satisfacer el desarrollo de las personas. El rendimiento final será pobre.

- **Gestión complaciente – Alta preocupación por las personas/Baja por los resultados**

El estilo de director de club de campo o "complaciente" es aquel que más se interesa por el desarrollo y el bienestar de los miembros de su equipo. Se da por hecho que, al tener un buen clima de trabajo, el rendimiento será alto. Sin embargo, el resultado es un ambiente de trabajo tranquilo y divertido pero la productividad no es eficiente por la ausencia de control.

- **Gestión de equipos – Alta preocupación por los resultados y por las personas**

Siguiendo la clasificación de Blake Mounton, la gestión de grupos el método más efectivo. El líder se entrega por sus tareas y lo da todo para que el grupo sea eficiente y trabaje en un buen ambiente.

Los líderes reflejan un alto compromiso con su entidad, crea un ambiente de motivación y bienestar dentro de la misma y se esfuerzan por conseguir un equilibrio perfecto para desarrollar buenos resultados. Son figuras de admiración para su grupo y su presencia motiva a los miembros. Un trabajador con un jefe que le aconseje y le dirija en la tarea se siente respetada y comprometida, y se interesa más por conseguir sus metas.

Los gestores de grupos dan la misma importancia a la producción de la entidad y al desarrollo de su equipo. Se aseguran de que el equipo entienda el fin de la entidad y fomentan su participación en aspectos importantes de la organización.

Cuando hay un alto compromiso de las personas con el éxito de la organización y tienen interés en él, sus necesidades y las de la producción son similares. Esto fomenta un ambiente de confianza y respeto que lleva a conseguir una alta motivación, satisfacción y grandes resultados.

Blake añadió otros dos estilos de liderazgo después de la muerte de Mouton en 1987, aunque ninguno de ellos aparece en la tabla:

- Dirección paternalista. Un directivo paternalista se mueve entre los estilos club de campo o "complaciente" y autoritario. Este tipo de líder puede ser solidario y alentador, pero también vigilará su propia posición, y a los directivos paternalistas no les gusta que nadie cuestione su forma de pensar.

- Dirección oportunista. No aparece en la tabla porque este estilo puede aparecer en cualquier parte de ella. Los directivos oportunistas anteponen sus propias necesidades y se mueven por la cuadrícula para adoptar cualquier estilo que les beneficie. Manipulan y se aprovechan de los demás para conseguir lo que quieren.

3.3.2 MODELO TEÓRICO DE TORRADO Y ARCE (2015)

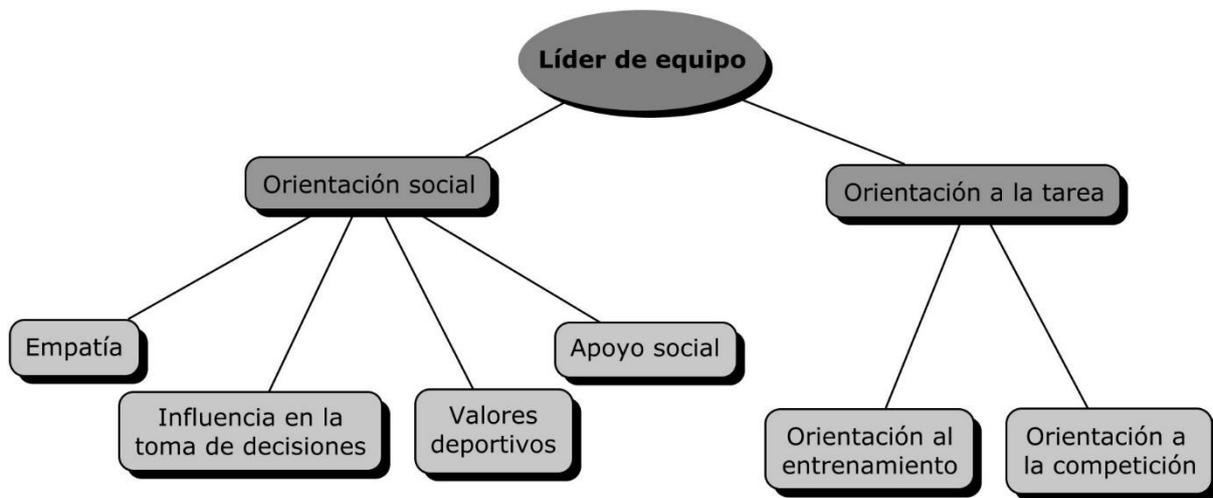
El liderazgo en entidades deportivas tiene dos orientaciones diferenciadas (Torrado y Arce, 2015):

- Orientación social: enfocado en el grupo. Busca favorecer las relaciones y fomentar el desarrollo de sus miembros.

- Orientación a la tarea: enfocado en los resultados. Busca conseguir los objetivos y metas propuestos, orientando el trabajo a la productividad.

Figura 2.

Modelo teórico de Torrado y Arce (2015)



Encontramos dos teorías sobre la articulación del liderazgo en relación con estas orientaciones:

- La investigación en liderazgo demostró que los gestores de equipos tienen una alta puntuación en ambas orientaciones y no se focalizan en mayor medida en ninguna. (Torrado, 2012). Siguiendo esta teoría encontramos a otros autores como (Kim, 1992; Rees, 1983; Rees y Segal, 1984; citados por Arce et al, 2010) los cuales denominan a este fenómeno como la teoría de la integración de rol.

- Por otra parte, puede darse la situación de que un líder se focalice en una dimensión por en mayor medida que en otra (Bales, 1953; Bales y Slater, 1955; citados por Arce et al, 2010). Esta teoría se conoce como teoría de la diferenciación de rol.

Un líder con orientación social valora los lazos que se crean entre los compañeros de trabajo, mantiene los canales de comunicación, interacciones positivas y verifica los miembros del equipo estén involucrados y se sientan realizados con su labor. Por su parte, un líder orientado a la tarea se centra en la tarea y se esfuerza para que se cumplan los plazos y se llegue a las metas previstas (Arce et al, 2010).

4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Conocer cómo trabajan los líderes de entidades deportivas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar el papel del liderazgo en el deporte.
- Conocer la opinión de los líderes sobre la capacidad de liderazgo.
- Analizar las herramientas utilizadas por el líder.
- Examinar cómo es la respuesta del grupo respecto a sus decisiones.
- Investigar sobre el origen de las capacidades de liderazgo de los líderes.
- Saber la importancia que otorga el líder a la competición y al grupo humano.
- Establecer métodos y herramientas útiles para el líder de una organización deportiva.
- Conocer las diferencias que existen en el deporte respecto al género del líder.

5. METODOLOGÍA

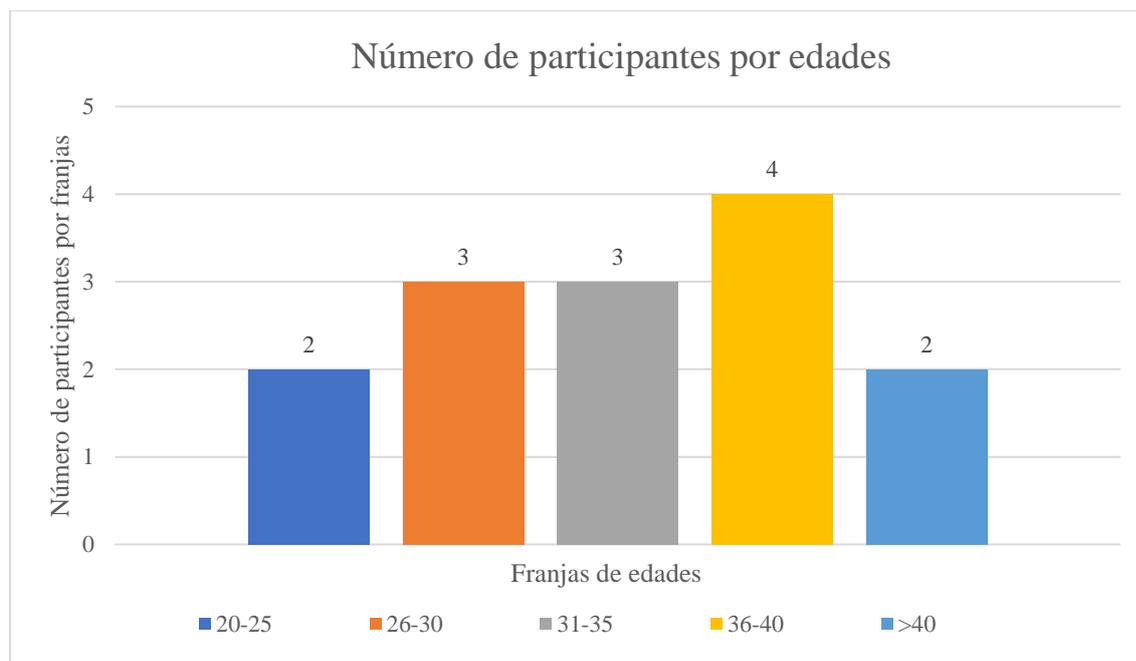
5.1 PARTICIPANTES

En este estudio han participado 14 personas, 7 mujeres y 7 hombres. Todas pertenecen a una entidad deportiva, pública o privada, y ostentan un puesto de peso dentro de ella. Son líderes en su organización y cuentan con un grupo de trabajo a su disposición. Trabajan en entidades deportivas de diversa índole y donde se trabajan distintos deportes, desde deportes colectivos hasta deportes individuales.

Los participantes tenían una edad media de 35,4 años.

Figura 3.

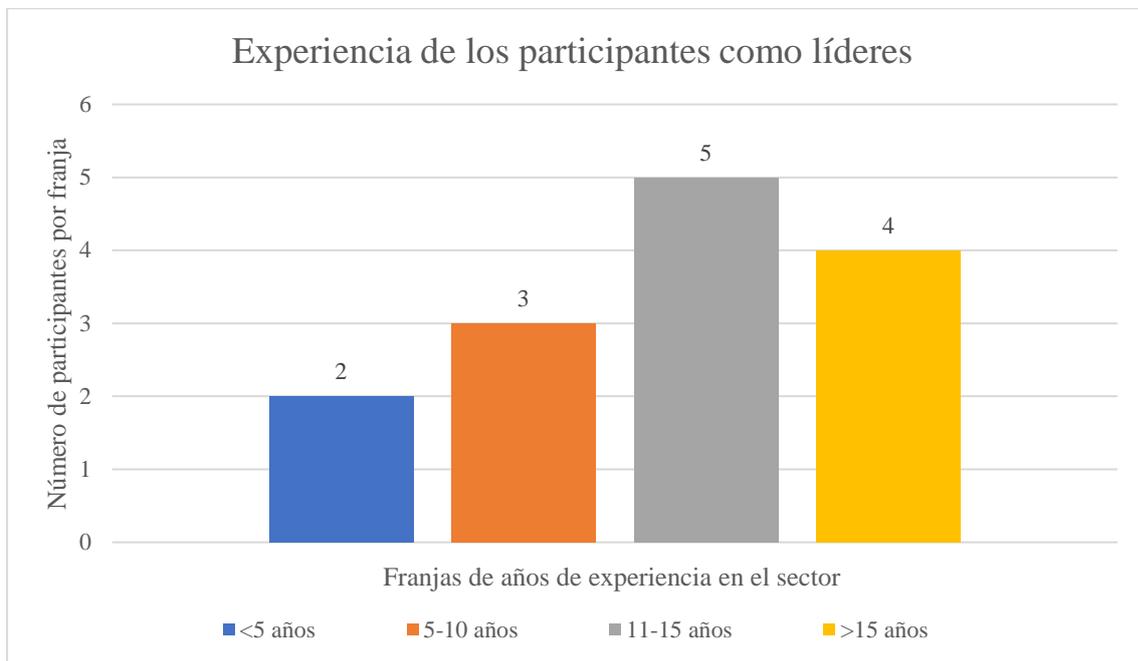
Número de participantes por edades



También se obtuvo información sobre los años de experiencia en el sector como líder de los participantes, siendo la media de 11,71 años.

Figura 4.

Años de experiencia como líderes de los participantes.



5.2 INSTRUMENTOS

A través de la investigación y la lectura de libros y artículos diversos relevantes sobre liderazgo se establecieron 8 preguntas abiertas para realizar en entrevistas online por videollamada a los participantes:

1. *¿Cómo crees que se adquiere la capacidad de liderazgo?*
2. *¿Cómo trabajas con tu equipo?*
3. *¿Qué tal te llevas con el control y la toma de decisiones?*
4. *¿Cómo de importante es para ti el grupo humano (desarrollo, satisfacción personal...)?*
5. *¿Y cómo de importante son los objetivos a nivel de competición/rendimiento?*
6. *¿Cómo mides la satisfacción de tus empleados con tu trabajo?*
7. *¿Qué valores intentas transmitir desde tu puesto de liderazgo?*
8. *¿Crees que un hombre y una mujer lideran de la misma forma?*

Posteriormente, se establecieron 8 códigos para sacar información de las transcripciones de las entrevistas sobre temas comunes e interesantes. Estos códigos fueron:

1. *Capacidad de liderazgo*
2. *Equipo*
3. *Control y toma de decisiones*
4. *Grupo humano*
5. *Objetivos*
6. *Satisfacción*
7. *Valores*
8. *Mujer*

Por último, se analizaron dichos códigos y se extrajeron unos resultados y conclusiones.

5.3 PROCEDIMIENTO

Para la obtención de datos, el protocolo fue igual en todos los casos. Se trabajó a través de códigos creados para obtener información relevante sobre las entrevistas realizadas a los participantes. No existían respuestas “correctas o incorrectas” ni “buenas o malas”, simplemente preguntas abiertas para responder con sinceridad.

a) Establecer el tipo de investigación

Lo primero fue establecer qué tipo de investigación se iba a llevar a cabo. Se decantó por una investigación acerca del liderazgo, con participantes que ostentaran un puesto de peso en una organización deportiva.

Se formularon las 8 preguntas y los 8 códigos expuestos anteriormente, mediante una revisión de información relevante sobre el liderazgo. Las preguntas debían de ser abiertas, para que los participantes pudieran responder sin ser influenciados. No existe una respuesta correcta para cada pregunta, simplemente se deben de responder de forma sincera y utilizando los conocimientos y experiencia para ello. Los 8 códigos están directamente relacionados con las preguntas y son una herramienta fundamental para poder establecer unos temas comunes y extraer unas conclusiones.

b) Selección de participantes

Para la selección de participantes se estableció lo siguiente: 14 líderes de entidades deportivas, 7 hombres y 7 mujeres, todos con un grupo de trabajo a su disposición. Se contactó con ellos a través de llamada telefónica, se les comunicó el procedimiento y objetivo de la investigación y accedieron a participar sin ningún problema.

c) Entrevistas

Se realizaron 14 entrevistas, una para cada participante de la investigación. En todas ellas el procedimiento era el mismo, siendo la duración media de 21 minutos, algunas de ellas llegando a los 30 minutos y otras quedándose en 13 minutos.

Trece de las catorce entrevistas se hicieron por videollamada a través de plataformas como Skype, Zoom, Google meet, etc, lo que fuera más cómodo para el entrevistado. Se decidió que fueran por videollamadas por una mayor comodidad para ambas partes, y porque se tiene la opción de grabar la entrevista y posteriormente poder analizarla con detenimiento. Todos accedieron sin ningún problema, siendo advertidos anteriormente de que su imagen y su nombre no serán expuestos, respetándose en todo momento la privacidad de datos. Únicamente una persona decidió que quería hacer la entrevista de forma presencial, siendo grabada por audio toda la conversación.

En dichas entrevistas, se iniciaba con un cordial saludo y una breve explicación sobre el formato y el proceso de la misma. A continuación, se le pedía al entrevistado que hablara sobre la organización deportiva a la que pertenecía y sobre su llegada a la misma y sus años de experiencia. De esta manera se establecía una primera toma de contacto y el entrevistado se podía sentir más relajado, tomando la entrevista un clima más cercano y de confianza. A continuación, se realizaban las preguntas, con un formato pregunta-respuesta, formulándose la siguiente cuando la respuesta de la anterior hubiera finalizado, y no existía un límite de tiempo para su respuesta, simplemente todo lo que creyera oportuno el líder deportivo. Al final de la entrevista se le agradecía al sujeto el haber participado de forma desinteresada en dicha investigación y se le volvía a mandar un cordial saludo. Todos los participantes quedaron muy satisfechos y pasaron un momento agradable durante la entrevista.

d) Transcripciones

Una vez que se realizaron las 14 entrevistas se llevaron a cabo las transcripciones de las mismas. Fueron transcripciones literales, es decir, todo lo que decía el sujeto entrevistado, de

forma literal, se pasaba a papel. De esta manera se tenían todas las respuestas de las entrevistas a mano y se hacía mucho más fácil la búsqueda de temas e información relevante.

e) Códigos

Los códigos establecidos que se mostraron anteriormente se utilizaron como herramienta para clasificar la información y sacar unos temas comunes en las entrevistas. Se analizaba cada código en cada entrevista, es decir, se analizaba de forma detenida todas las transcripciones de las entrevistas y se destacaban aquellas partes que tuvieran una relación directa con el código que se utilizaba en dicho momento. Por ejemplo: cogemos el código “satisfacción”, y en las transcripciones de las entrevistas se subraya aquellas partes en las que se hable de dicho tema. De esta manera queda la información clasificada en 8 códigos (temas) y su manejo es mucho más sencillo para extraer conclusiones.

f) Resultados y conclusiones

Por último, tras analizar la información clasificada en los 8 códigos se establecieron unos resultados y conclusiones muy interesantes, expuestos a continuación.

6. RESULTADOS

Estos son los resultados que se han obtenido, los cuales están expuestos por temas (códigos).

a) Capacidad de liderazgo

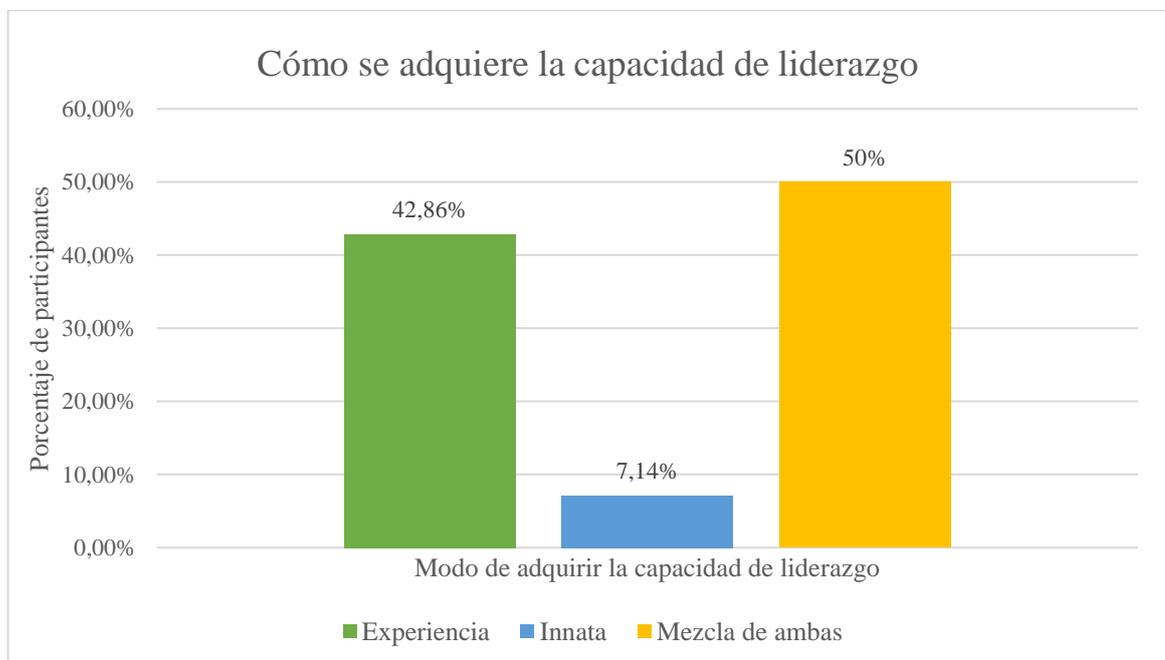
El 42,86% de los participantes piensan que el líder se hace con los años y, por tanto, su capacidad de liderazgo ha sido adquirida con el tiempo (5 hombres y 1 mujer). Comentan que es algo que han conseguido con los años y con la experiencia en el sector, a través de observar y preguntar, de la formación académica, y ganándose la confianza de su grupo/equipo de trabajo.

El 7,14% de los participantes piensa que el líder nace y, por tanto, su capacidad de liderazgo es innata (0 hombres y 1 mujer). Comenta que ha nacido con las cualidades específicas necesarias que necesita una persona para ser un buen líder.

El 50% de los participantes piensan que el líder necesita una mezcla de lo innato y la experiencia (2 hombres y 5 mujeres). Por tanto, su capacidad de liderazgo es una mezcla de unas cualidades con las que nacieron y una formación y experiencia en el sector.

Figura 5.

Forma de adquirir la capacidad de liderazgo de los participantes



b) Equipo

El 42,86% de los participantes son líderes muy cercanos a su grupo/equipo de trabajo (3 hombres y 3 mujeres). Comentan que tienen mucha relación directa con ellos y que se sienten uno más del grupo.

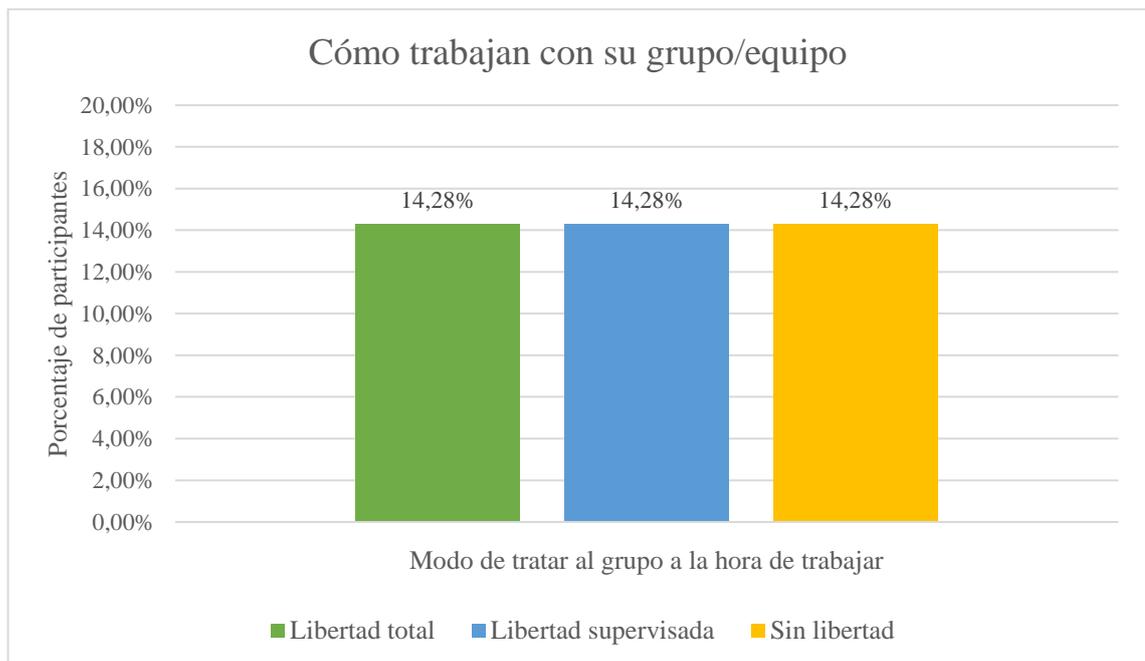
El 14,28% de los participantes comentan dan a su grupo/equipo total libertad para trabajar y desempeñar sus labores como lo crean conveniente (1 hombre y 1 mujer). Comentan que ellos tienen una confianza total en sus trabajadores y a la hora de realizar una tarea les otorgan plena libertad para que la desarrollen a su forma.

El 14,28% de los participantes dan a su grupo/equipo libertad para trabajar y desempeñar sus labores, pero con una supervisión por parte del líder (2 hombres y 0 mujeres). Comentan que a la hora de trabajar tienen confianza en su equipo, pero les gusta supervisar la tarea por si hay una posible corrección y que la última palabra siempre es de ellos.

El 14,28% de los participantes no ofrecen la libertad de trabajo a su grupo, todo se realiza como ellos digan (0 hombres y 2 mujeres). Comentan que marcan una línea a seguir y el trabajo no puede salirse de esas pautas.

Figura 6

Forma de trabajar de los participantes con su equipo de trabajo



c) Control y toma de decisiones

El 28,57% de los participantes han aprendido con los años a llevar mejor el control y a tomar decisiones más adecuadas (3 hombres y 1 mujer). Comentan que la experiencia y el cometer errores en el pasado le han otorgado la seguridad suficiente para tomar ahora mejores decisiones.

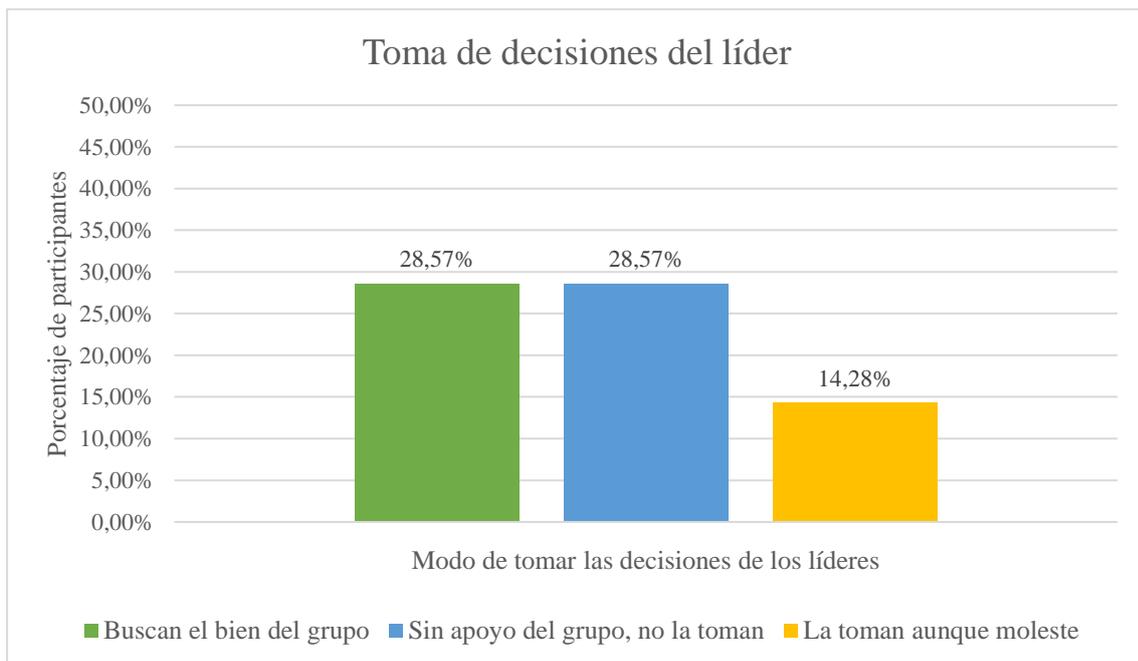
El 28,57% de los participantes cuando toman una decisión siempre buscan el bien del grupo (2 hombres y 2 mujeres). Comentan que cuando toman una decisión que incumbe a su grupo de trabajo, siempre buscan el beneficio común por encima de todo, y priorizan el bienestar del grupo por encima de individualidades.

El 28,57% de los participantes sí el grupo no le apoya en alguna decisión, decide no tomarla (2 hombres y 2 mujeres). Comentan que antes de tomar una decisión se la comenta al grupo, y si no está de acuerdo con ella decide no tomarla, van todos a una.

El 14,28% de los participantes cuando toman una decisión tiran con ella hacia adelante, aunque moleste al grupo (1 hombre y 1 mujer). Comentan que el líder es el que manda y el grupo tiene que aceptar las decisiones que se toman.

Figura 7.

Forma de tomar las decisiones de los participantes



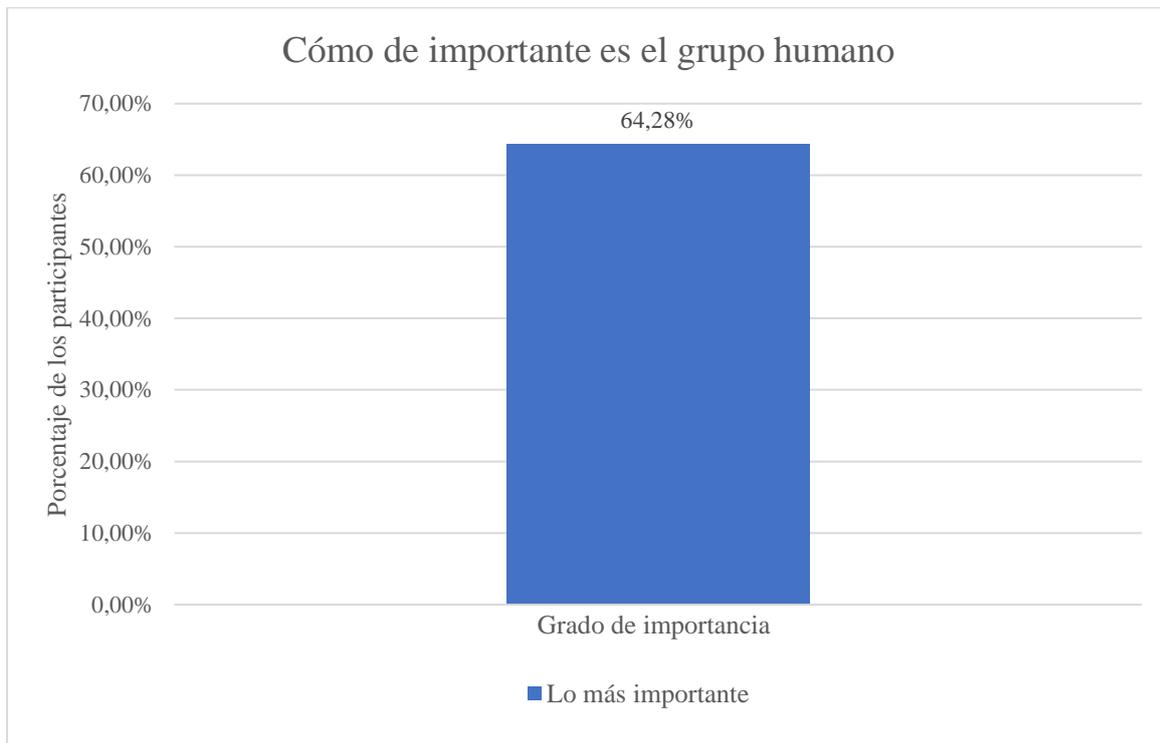
d) Grupo humano

Para el 64,28% de los participantes el grupo humano, su desarrollo y su satisfacción es lo más importante (3 hombres y 6 mujeres). Comentan que para ellos es fundamental el grupo de personas que conforman su equipo de trabajo y su principal objetivo es favorecer su progreso y su desarrollo.

*Algunos de los participantes comentan en este tema que para ellos el grupo humano es lo más importante, sin embargo, cuando se les pregunta por el siguiente tema, los objetivos deportivos/competitivos, se contradicen y comentan que son igual o más importantes que los objetivos de desarrollo del grupo.

Figura 8.

Importancia del grupo humano para los participantes



e) Objetivos

Para el 21,42% de los participantes los objetivos deportivos/competitivos es lo más importante (0 hombres y 3 mujeres). Comentan que en sus organizaciones deportivas la prioridad es obtener buenos resultados de producción o de competición, siendo todo lo demás secundario.

Para el 28,57% de los participantes los objetivos deportivos/competitivos y el desarrollo/satisfacción del grupo humano son igual de importante (3 hombres y 1 mujer). Comentan que en una balanza ambos tienen el mismo peso y que no entienden el uno sin el otro.

Para el 35,71% de los participantes el desarrollo/satisfacción del grupo humano es más importante que los objetivos deportivos/competitivos (2 hombres y 3 mujeres). Comentan que le dan una cierta importancia a la competición, pero nunca por encima de conseguir un buen ambiente de grupo y un desarrollo personal del mismo.

*En este último apartado vemos como existe una contradicción con el tema anterior. Cuando se hizo la pregunta de cómo era de importante el grupo humano y su desarrollo, 9 personas comentaron que para ellos eran los más importantes. Sin embargo, cuando se les pregunta si los objetivos competitivos están a la misma altura o por encima de los de desarrollo, 4 personas cambian de opinión y 5 mantienen su respuesta.

Figura 9

Importancia de los objetivos de rendimiento para los participantes



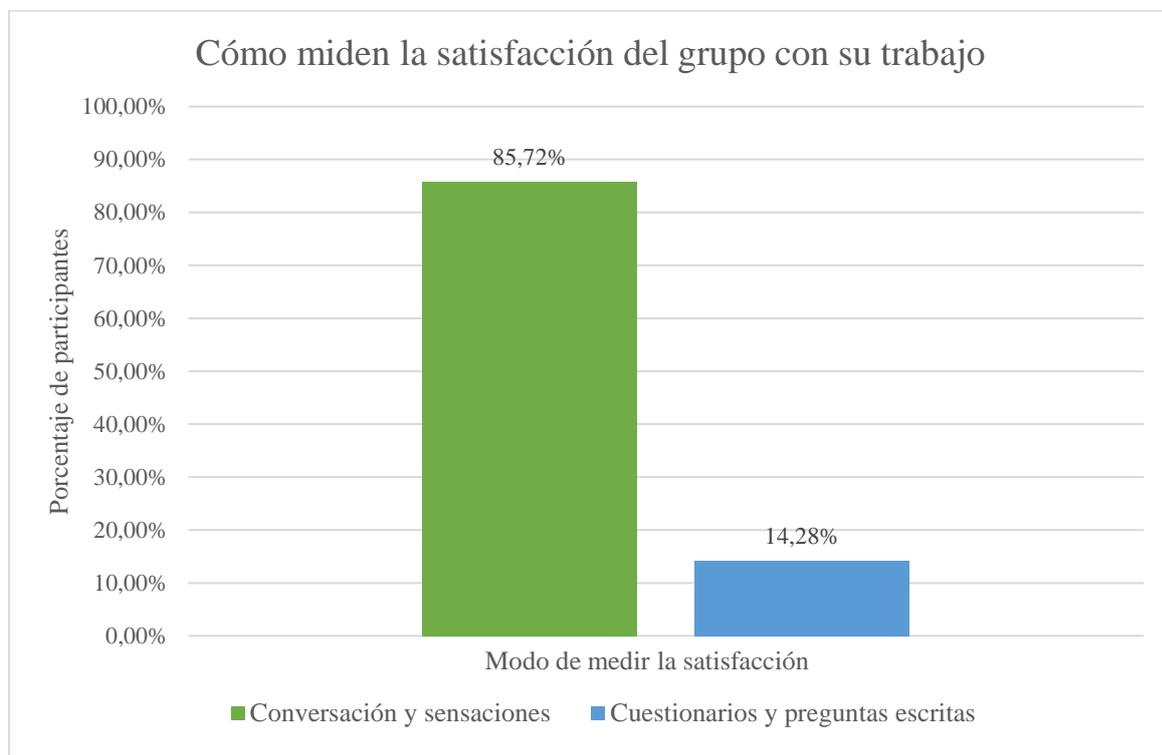
f) Satisfacción

El 85,72% de los participantes mide la satisfacción de su grupo/equipo con su trabajo a través de las sensaciones y la conversación (5 hombres y 7 mujeres). Comentan que reciben feedback por parte de los trabajadores a través de la cercanía, las relaciones personales y la confianza para comentar lo bueno y lo malo de su trabajo.

El 14,28% de los participantes mide la satisfacción de su grupo/equipo de trabajo a través de cuestionarios/preguntas por escrito (2 hombres y 0 mujeres). Comentan que para recibir feedback utilizan un método objetivo y por escrito. Uno lo hace a través de un cuestionario de puntuación, y el otro lo hace mediante preguntas abiertas por escrito.

Figura 10

Forma de medir la satisfacción del grupo por parte de los participantes



g) Valores

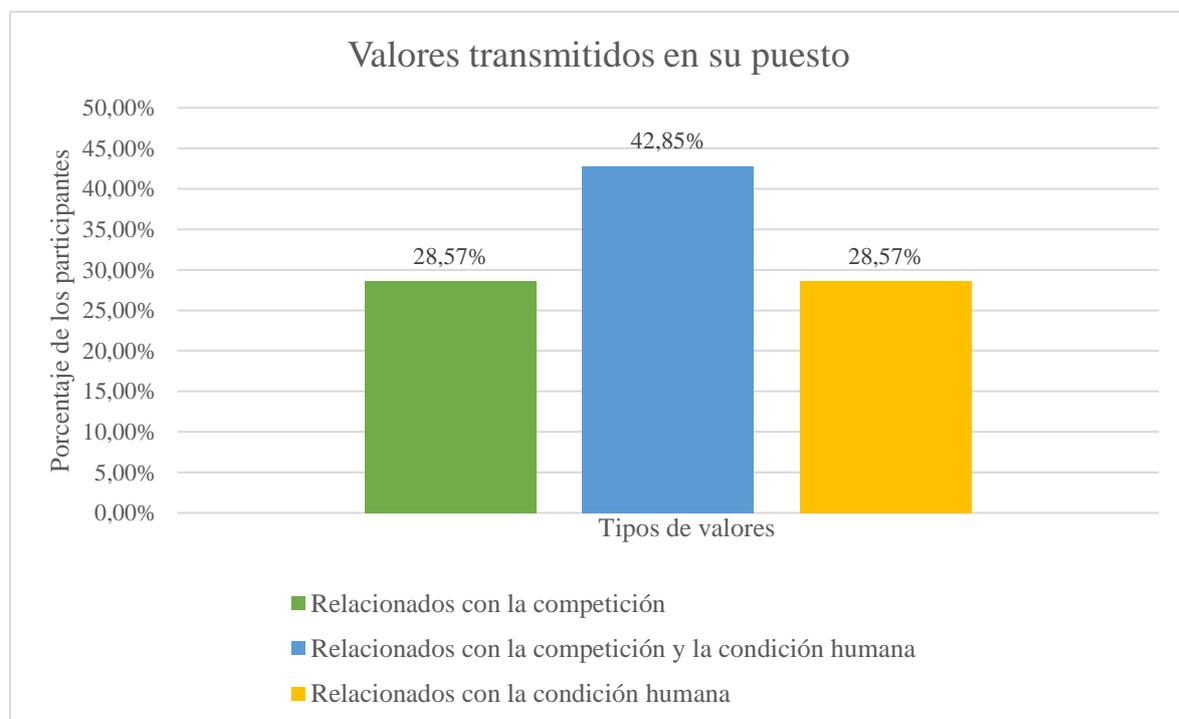
El 28,57% de los participantes transmite valores relacionados con la productividad y la competición (1 hombre y 3 mujeres). Cuando se les pregunta por los valores que transmiten desde su puesto, comentan valores como el esfuerzo, el sacrificio, el compromiso, etc. Todos los valores tienen una relación con los resultados deportivos/competitivos.

El 42,85% de los participantes transmite valores relacionados con la productividad y con la condición humana (4 hombres y 2 mujeres). Cuando se les pregunta por los valores que transmiten desde su puesto, comentan valores relacionados con la competición, como el esfuerzo, el sacrificio, el compromiso, etc, y valores relacionados con la condición humana, como el respeto, la educación, el compañerismo, etc.

El 28,57% de los participantes transmite valores relacionados con la condición humana (2 hombres y 2 mujeres). Todos los valores que comentan, como son la empatía, el respeto o la educación, tienen relación con la condición humana de la persona.

Figura 11.

Valores que transmiten los participantes a su equipo



h) Mujer

El 100% de los participantes piensan que una mujer y un hombre están igual de capacitados para liderar (7 hombres y 7 mujeres). Comentan que la capacidad de liderazgo está en la persona, no en el género, y existen buenos y malos líderes que son hombres y mujeres. Algunos comentan que comparten un cargo de liderazgo con otra persona del sexo opuesto y ambos gestionan de la misma forma.

Por otro lado, el 21,42 % (0 hombres y 3 mujeres) de los participantes indican que, en algunos aspectos y por parte de algunos sectores, no se mira de la misma forma a una mujer que a un hombre en un puesto de peso en el deporte.

Figura 12.

Diferencias que ven los participantes en el género a la hora de liderar

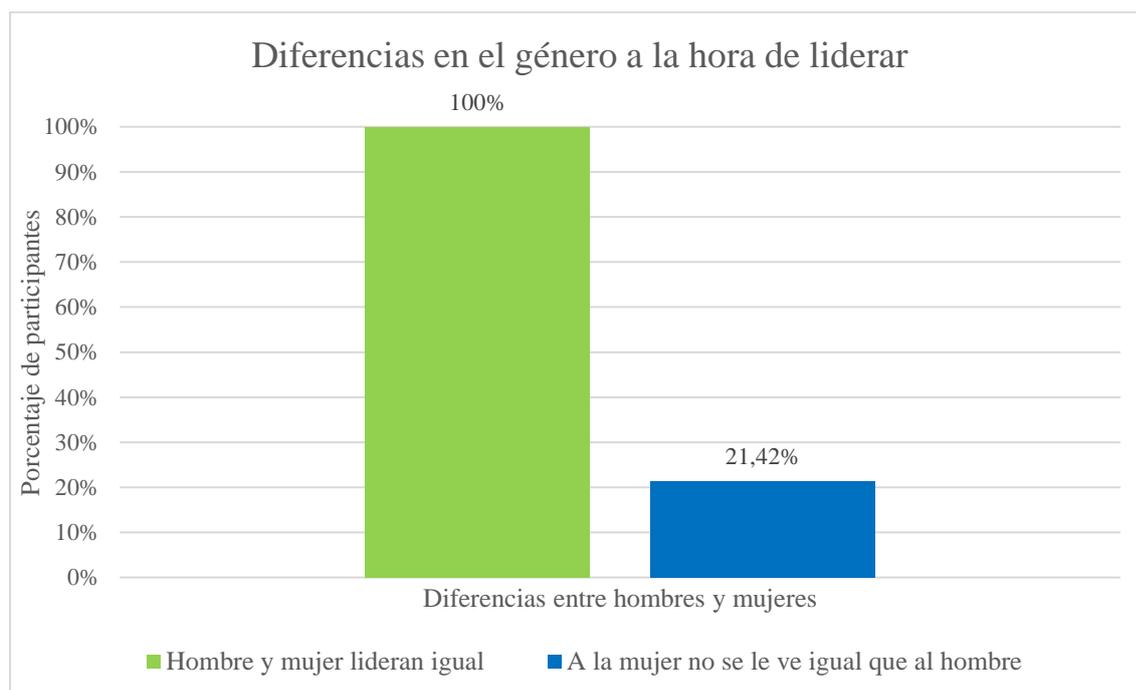


Tabla 1.*Resumen de los resultados obtenidos.*

Temas de estudio	Porcentaje de participantes por respuesta
Capacidad de liderazgo	42,86% Experiencia
	7,15% Innata
	50% Mezcla de ambos
Equipo	14,28% Libertad total
	14,28% Libertad supervisada
	14,28% Sin libertad
Toma de decisiones	28,57% Buscan el bien del grupo
	28,57% Sin apoyo del grupo, no la toman
	14,28% La toman, aunque moleste
Grupo humano	64,28% Lo más importante
Objetivos competitivos/deportivos	21,42% Lo más importante
	28,57% Igual de importante que el grupo humano
	35,57% Menos importante que el grupo humano
Satisfacción	85,72% Conversación y sensaciones
	14,28% Cuestionarios y preguntas escritas
Valores	28,57% Relacionados con la competición
	42,85% Relacionados con la competición y la condición humana
	28,57% Relacionados con la condición humana
Mujer	100% Hombre y mujer lideran igual
	21,42% A la mujer no se le ve igual desde fuera

7. DISCUSIÓN

El presente estudio se realizó con el objetivo de conocer todos los aspectos que rodea al líder de una entidad deportiva. Los resultados obtenidos en esta investigación guardan relación con el contenido teórico fundamentado. Existe una clara necesidad de realizar estudios sobre los mecanismos de actuación de los líderes deportivos y cómo influyen a la hora de tomar decisiones para el devenir de su empresa.

Entre los resultados podemos encontrar que la formación en liderazgo es fundamental en el puesto de líder y facilita el trabajo en equipo para más del 90% de los participantes. Esta afirmación se puede sustentar con 7 artículos científicos que corroboran a través de una investigación práctica que la formación es necesaria para ejercer con mayor efectividad la capacidad de liderazgo. Boje et al. (2015); Singer et al. (2011); Wallis y Kennedy (2013); Santos et al. (2015); Furtner et al. (2012); Quesada et al. (2011); Skoulas y Kalendarian (2012). En ellos, diversos sujetos fueron formados en diferentes ámbitos y posteriormente ejercieron un puesto de liderazgo, mejorando el rendimiento del equipo y potenciando la gestión del tiempo y los recursos. Además, en los equipos de trabajo la comunicación es fundamental para el desarrollo del mismo, y si esta es eficiente, favorece la motivación y las personas desarrollan el rendimiento óptimo.

Hay numerosas causas que pueden llevar al fracaso de un equipo de trabajo y es con la intervención del liderazgo cuando se puede revertir la situación. En su raíz, el liderazgo es fundamentalmente emocional, por lo que la formación debe incluir técnicas que refuercen el carácter emocional. De esta manera podemos encontrar diferentes técnicas que han dado resultado beneficioso en los artículos expuestos anteriormente como pueden ser role-playing, story-telling, entrevistas de grupo, dinámicas o pruebas estandarizadas.

Casi la mitad de los líderes indican que son muy cercanos a sus grupos. Por otro lado, a la hora de otorgar libertad de trabajo al grupo, existe una gran diversidad en la forma. El mismo porcentaje de personas trabajan con sus grupos dándole una libertad total, otorgándole libertad de trabajo, pero con supervisión de este, y sin permitirle que hagan su trabajo de forma libre, solo como indiquen ellos.

Existe un patrón común en varios participantes en el cual indican que con los años han aprendido a hacerse con el control y con la correcta toma de decisiones. A la hora de tomar decisiones existe una variedad respecto a la importancia que le dan los líderes al grupo. Casi un tercio de los participantes cuando toman una decisión siempre buscan el bien del grupo por

encima de todo. Cerca de otro tercio indica que, si su grupo no ve clara alguna decisión, esta no se lleva a cabo y se descarta. Un pequeño porcentaje indica que ejecutan decisiones a pesar de que molesten a alguien de su grupo.

Para ningún hombre el objetivo competitivo está por encima de todo. Sin embargo, para casi la mitad de las mujeres, los objetivos deportivos/competitivos es lo principal y lo anteponen al desarrollo del grupo. Para el 28,57% de los participantes, el grupo humano y los objetivos deportivos tienen el mismo peso, equilibrándose la balanza. Para el 35,75% de los participantes, el desarrollo y satisfacción de las personas es lo más importante y se antepone a la competición.

Más de un 85% de los participantes miden la satisfacción de sus empleados a través de la cercanía, la conversación y las sensaciones. Únicamente dos participantes miden la satisfacción de sus empleados a través de encuestas y preguntas por escrito. Resulta llamativo este dato ya que las relaciones personales pueden servir de indicador, pero no es lo más recomendable para conocer la satisfacción de los empleados. A través de encuestas o cuestionarios se puede conocer de forma objetiva si el grupo de trabajo está contento con la labor del líder y pueden proponer propuestas de mejoras que potenciarían la relación líder-miembro del grupo y conseguiría probablemente una mejora del rendimiento del grupo.

Más de un cuarto de los participantes transmiten valores relacionados con la competición, más de un cuarto transmite valores relacionados con la condición humana y casi la mitad transmiten valores relacionados con ambas facetas.

Un aspecto muy curioso que se puede observar en los resultados se da en el tema de qué tiene más importancia para el líder, si el grupo humano o los objetivos de rendimiento. La primera pregunta que se hizo a la entrevista fue referente al grupo humano y su importancia, a la cual el 64% de los participantes contestó que para ellos era lo más importante. Comentaban que era fundamental tener un buen grupo de personas a su disposición y favorecer su satisfacción y su desarrollo era el objetivo fundamental. Sin embargo, en la siguiente pregunta se hacía referencia a la importancia de los objetivos de rendimiento/competición. En este momento, el 44% de los que antes contestaron que el grupo humano era lo más importante, cambian de opinión y equiparan los objetivos competitivos o le dan más importancia que a los objetivos de desarrollo. Es ahí donde se encuentra la riqueza de este estudio, en el cual el trato ha sido de tú a tú con los sujetos participantes y no tenían un guion de preguntas que conocían con antelación, sino que sobre la marcha tenían que responder sobre los temas preguntados. De esta manera, no existe forma de borrar una respuesta a una pregunta, como si es posible en un

cuestionario escrito, y queda expuesto el lado más natural de los líderes deportivos, limitándose a contar solamente la verdad.

8. CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados se obtienen las siguientes conclusiones:

- Podemos indicar que, para los líderes de entidades deportivas de hoy en día, es fundamental la experiencia y la formación. No conciben ser un buen líder si solo tienes unas cualidades innatas pero no te avalan unos años de experiencia y formación en el sector. Para la mayor parte de las mujeres se necesita de cualidades de nacimiento, además de la experiencia, para ser un buen líder, mientras que para la mayor parte de los hombres lo único importante es la experiencia.
- Las mujeres tienen mayor prevalencia a no otorgar libertad en el trabajo mientras los hombres optan por una libertad pero con supervisión del trabajo realizado.
- La mayoría de los participantes a la hora de tomar una decisión tiene en cuenta a su grupo e influye mucho en el devenir de esta.
- El grupo humano es lo más importantes para muchos de los líderes hasta que se les pide que lo pongan en una balanza junto a los objetivos competitivos, donde su opinión cambia.
- Existe un grupo mayoritario de participantes que priorizan el grupo humano a la competición, un grupo importante de personas que lo equiparan y un grupo menor, formado solo por mujeres, que le dan más importancia a la productividad y la competición. Casi la mitad de las personas que comentaron que el grupo humano es lo más importante, cambian de opinión cuando se les pregunta sobre los objetivos deportivos.
- La mayoría de los líderes de entidades deportivas no usan un sistema objetivo de evaluación sobre su trabajo. El cuestionario de satisfacción es una herramienta muy útil para valorar si las decisiones y el comportamiento de un líder es el correcto para sus empleados y está en desuso.
- La mayoría de los participantes no transmiten en su trabajo valores de condición humana y de productividad a la par, sino que se decantan por uno tipo u otro.
- Existe unanimidad en el pensamiento de que el género no influye en la capacidad de liderazgo, simplemente importa la persona. No existe diferencias en la forma de trabajar que tiene un líder masculino o una líder femenina, simplemente cada persona lo hace de una forma distinta. Por su parte, casi la mitad de las mujeres añaden que si existe diferencia respecto a los hombres en la forma en la que se mira y se trata a una mujer por parte de ciertos sectores que involucra el deporte. Existe todavía un machismo encubierto por parte de algunos usuarios, aficionados e instituciones que no tratan por igual a ambos géneros, siendo la mujer desfavorecida.

REFERENCIAS

- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., & Alzate, M. (2010). Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Revista latinoamericana de psicología*, vol 43, nº1, 157-165.
- Bass, B. L. (2019). What is Leadership. In M. R. Kibbe & H. Chen (Eds.). *Leadership in Surgery* (pp. 1-10). Switzerland: Springer.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Blake, R.R. and McCanse, A.A. (1991). *'Leadership Dilemmas-Grid® Solutions,'* Houston: Gulf Publishing Company.
- Boje, D., Rosile, G., Saylor, J., & Saylor, R. (2015). Using Storytelling Theatrics for Leadership Training. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 348-362.
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, New York: Suny Press.
- Dierendonck, V. D., & Patterson, K. (2018). *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation* (2018 ed.). Palgrave MacMillan.
- Frick, D. M. (2004). A Servant Leadership Primer. In R. K. Greenleaf: *A Life of Servant Leadership*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Furtner, M. R., Sachse, P., & Exenberger, S. (2012). Learn to influence yourself: Full range self-leadership training. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 38(2), 294-304.
- Graen, G. B. (2004). *New Frontiers of Leadership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hicks, G. H., & Gullet, C.R. (1975). *Organizations: Theory and Behaviour*. New York: McGraw-Hill.

- Jamison, M. A. (2006). Using Leadership to Make Policy Work. *Effective Executive*, 8(10), 79-82.
- Javaid, M. F., & Mirza, M. U. (2012). Leadership style enhances the employee organizational commitment: A case study of educational institutions 31 in Lahore. *International Journal on management, statistics & social sciences*, 1(1), 64-77.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A. & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administrative Research*. 5(3), 87-92.
- Kumar, A. (2011). A Study of Various Leadership Styles and their Importance for Celebrities in Brand Endorsements. *Research Journal of Social Science And Management*, 1(2), 2-16.
- Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1991). Leadership; Do Traits Matter? *Academy of management executive*, 5(2), 48-60.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <http://doi.org/10.1002/job.165>
- Quesada, C., Pineda-Herrero, P., & Espona, B. (2011). Evaluating the efficiency of leadership training programmes in Spain. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2194-2198.
- Rodríguez-Carvajal, R., Herrero, M., van Dierendonck, D., de Rivas, S., & Moreno-Jiménez, B. (2016). Can servant leaders help their workers to achieve their daily goals? Servant leaders as promoters of daily meaningfulness. Bifröst University, Iceland: 3rd Global Servant Leadership Research Roundtable.
- Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness? *The Leadership Quarterly*, 26(3), 470-484.
- Show, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.

- Singer, S. J., Hayes, J., Cooper, J. B., Vogt, J. W., Sales, M., Aristidou, A. ..., & Meyer, G. S. (2011). A case for safety leadership team training of hospital managers. *Health care management review*, 36(2), 188-200.
- Skoulas, A., & Kalenderian, E. (2012). Leadership training for postdoctoral dental students. *Journal of dental education*, 76(9), 1156-1166.
- Stam, D., Knippenberg, V. D., Wisse, B. & Pieterse, A. V. (2018) Motivation in words: promotion- and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *Journal of management*. 44(7), 2859-2887.
- Sullivan, G. S. (2019). *Servant leadership in sport: theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Torrado, J., & Arce, C. (2015). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: Elaboración de un instrumento de medida. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 185-190.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. <http://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Wallis, A., & Kennedy, K. I. (2013). Leadership training to improve nurse retention. *Journal of nursing management*, 21(4), 624-632.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de entrevista.

- 1) Saludos entre entrevistador y participante.
- 2) Explicación sobre el formato de la entrevista.
- 3) Preguntas y respuestas.
 - a) **¿Cómo crees que se adquiere la capacidad de liderazgo?**
+ Respuesta del participante.
 - b) **¿Cómo trabajas con tu equipo?**
+ Respuesta del participante.
 - c) **¿Qué tal te llevas con el control y la toma de decisiones?**
+ Respuesta del participante.
 - d) **¿Cómo de importante es para ti el grupo humano (desarrollo, satisfacción personal...)?**
+ Respuesta del participante.
 - e) **¿Cómo de importante son los objetivos a nivel de competición/rendimiento?**
+ Respuesta del participante.
 - f) **¿Cómo mides la satisfacción de tus empleados con tu trabajo?**
+ Respuesta del participante.
 - g) **¿Qué valores intentas transmitir desde tu puesto de liderazgo?**
+ Respuesta del participante.
 - h) **¿Crees que un hombre y una mujer lideran de la misma forma?**
+ Respuesta del participante.
- 4) Agradecimientos al participante por parte del entrevistador