

**03**

**LIDERAZGO**

**Y**

**ESTILOS DEL ENTRENADOR**



DIPUTACIÓN  
DE ALMERÍA



ALMERÍA  
**JUEGA  
LIMPIO**  
DEPORTE  
EDUCA



## **3.1 NECESIDADES PSICOLÓGICAS DE LOS DEPORTISTAS**

**EN LÍNEAS GENERALES, EL ENTRENADOR DE DEPORTISTAS TIENE RESPONSABILIDADES COMO LAS SIGUIENTES (BUCETA 1996,1998):**

- 1 ELEGIR A LOS DEPORTISTAS (AUNQUE SOLO EN OCASIONES, Y A VECES EN COLABORACIÓN CON LOS DIRECTIVOS)**
- 2 ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEPORTIVOS (A VECES, CONJUNTAMENTE, CON LOS DIRECTIVOS O LOS PROPIOS DEPORTISTAS)**
- 3 EN LOS DEPORTES DE EQUIPO, ESTABLECER NORMAS DE FUNCIONAMIENTO INTERNO Y ASIGNAR ROLES CONCRETOS A CADA DEPORTISTA**
- 4 EN ALGUNOS DEPORTES, ELABORAR EL CALENDARIO DE COMPETICIONES (EN MUCHOS CASOS EN COLABORACIÓN CON LOS DEPORTISTAS IMPLICADOS COMO POR EJEMPLO JUGADORES DE TENIS)**
- 5 PLANIFICAR, CONDUCIR Y EVALUAR EL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO. DISEÑAR Y PREPARAR LA ESTRATEGIA A SEGUIR EN CADA COMPETICIÓN**
- 6 EN LAS ESPECIALIDADES QUE PROCEDE, DECIDIR QUIÉNES SON LOS DEPORTISTAS QUE VAN A COMPETIR, COMO POR EJEMPLO EQUIPO DE NATACIÓN O GIMNASIA**
- 7 DIRIGIRSE A LOS DEPORTISTAS PARA DARLES INSTRUCCIONES ANTES Y DURANTE LA COMPETICIÓN. ANALIZAR CUALQUIER PROBLEMA DE FUNCIONAMIENTO QUE PUEDA PRESENTARSE Y DECIDIR LA FORMA DE SOLUCIONARLO**
- 8 EN ALGUNOS DEPORTES, PEDIR TIEMPOS MUERTOS Y/O HACER CAMBIOS DE JUGADORES DURANTE LOS PARTIDOS, COMO POR EJEMPLO BALONCESTO Y FÚTBOL SALA**
- 9 EN ALGUNOS DEPORTES, MANTENER O CAMBIAR LA ESTRATEGIA EN EL TRANCURSO DE LA COMPETICIÓN**
- 10 EVALUAR EL RENDIMIENTO DE SUS DEPORTISTAS Y TOMAR LAS DECISIONES OPORTUNAS PARA MEJORARLO EN EL FUTURO. TRABAJAR EN CONTACTO DIRECTO CON LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

### 3.1 NECESIDADES PSICOLÓGICAS DE LOS DEPORTISTAS

El entrenador es, en definitiva, el máximo responsable del funcionamiento y rendimiento de sus deportistas, y por tanto, sus decisiones y acciones tienen una gran influencia sobre estos. Del acierto o desacierto del entrenador dependen en gran medida el éxito deportivo y la satisfacción de los que trabajan a su cargo (Buceta 1996,1998).

Puesto que el principal cometido de los entrenadores deportivos consiste en dirigir a sus deportistas y, en muchos casos, a sus distintos colaboradores (entrenadores ayudantes, preparadores físicos, médicos, etc.), debemos de destacar que es esencial que asuman este liderazgo y tomen múltiples decisiones que afectarán al funcionamiento de todos los que se encuentren a su cargo.

# Coach Míster Entrenador Trainer



## 3.2 LIDERAZGO DEL ENTRENADOR

En líneas generales, los entrenadores deben tomar decisiones de distinto tipo (Buceta 1996, 1998):

- Relacionadas con la organización general de su entorno
- La selección y los roles de las deportistas
- El contenido y la planificación del programa deportivo
- Los viajes del equipo, la estrategia a seguir en las competiciones
- Las instrucciones a impartir a los deportistas antes y durante la competición
- Los cambios de jugadores, la solución de problemas de distinta índole, etc.

El entrenador puede adoptar estas decisiones con mayor a menor participación de sus deportistas y colaboradores, estableciendo un estilo de liderazgo más o menos participativo. **En líneas generales, los entrenadores con menor habilidad para manejar al grupo de deportistas y colaboradores a su cargo, suelen tener un estilo de liderazgo más "rígido", casi siempre poco participativo, mientras que los entrenadores con una habilidad mayor, suelen adoptar un estilo más flexible que concede una mayor o menor participación a los demás en función del tipo de decisión y de las circunstancias que, en cada caso, estén presentes cuando deba tomarse la decisión.**

Centrándose en el liderazgo del entrenador respecto a sus deportistas (aunque también puede aplicarse, al liderazgo del entrenador respecto a sus colaboradores), **Chelladurai y sus distintos colaboradores han agrupado en categorías los estilos de decisiones del entrenador según el grado de participación que este concede a los deportistas que dirige.**

**ESTILO AUTOCRÁTICO**

**ESTILO CONSULTIVO**

**ESTILO DEMOCRÁTICO**

**ESTILO DELEGATORIO**





### 3.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

#### **ESTILO AUTOCRÁTICO**

EL ENTRENADOR TOMA LAS DECISIONES SIN CONSULTAR NI HACER PARTÍCIPES A SUS DEPORTISTAS, SIMPLEMENTE SE LES INFORMA (POR EJEMPLO: ENTRENADOR DE BALONCESTO, DECIDE EL QUINTETO INICIAL, SIN CONSULTAR A LOS JUGADORES)

#### **ESTILO CONSULTIVO**

EN ESTE CASO, EL ENTRENADOR CONSULTA CON TODOS O ALGUNOS DE SUS DEPORTISTAS, AUNQUE RESERVÁNDOSE LA DECISIÓN FINAL TENIENDO O NO EN CUENTA LAS SUGERENCIAS RECIBIDAS (POR EJEMPLO: UN ENTRENADOR DE FÚTBOL SALA, CONSULTA CON EL CAPITÁN DEL EQUIPO SOBRE LA CONVENIENCIA DE ELIMINAR ALGUNA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO, PERO FINALMENTE, ADOPTA LA DECISIÓN QUE CONSIDERA MÁS OPORTUNA TENIENDO O NO EN CUENTA LA OPINIÓN DEL CAPITÁN)

#### **ESTILO PARTICIPATIVO O DEMOCRÁTICO**

MEDIANTE ESTE ESTILO, EL ENTRENADOR PERMITE PARTICIPAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO EN LA DECISIÓN, Y ÉL SE CONVIERTE EN UN MIEMBRO MÁS DEL GRUPO. LA DECISIÓN SE TOMA POR CONSENSO O VOTACIÓN (POR EJEMPLO: UN ENTRENADOR DE BALONMANO REÚNE A LOS JUGADORES PARA DECIDIR ENTRE TODOS EL PLAN DEL PRÓXIMO VIAJE DEL EQUIPO)

#### **ESTILO DELEGATORIO**

EL ENTRENADOR DELEGA LA RESPONSABILIDAD DE DECIDIR EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO, Y SU PAPEL SE LIMITA, COMO MUCHO, A ANUNCIAR O IMPLEMENTAR LA DECISIÓN ADOPTADA (POR EJEMPLO, UN ENTRENADOR DE NATACIÓN PLANTEA A SUS JUGADORES QUE DECIDAN LA FECHA Y EL RESTAURANTE DE LA CENA DE NAVIDAD)

### 3.4 CIRCUNSTANCIAS QUE ACONSEJAN LA UTILIZACIÓN DE CADA ESTILO DE LIDERAZGO

Como hemos indicado anteriormente, estos estilos de toma de decisiones pueden ser más rígidos o más flexibles. Lo recomendable es que los entrenadores utilicen el estilo de decisión más apropiado en función del tipo de decisión y de las circunstancias concretas en cuya presencia deban tomar cada decisión.

En esta dirección, Chelladurai y Haggerty (1978) han destacado las circunstancias que se señalan y qué estilos que podrían ser más o menos apropiados, utilizando las cuatro categorías señaladas.



#### La urgencia de la decisión

El tiempo disponible para tomar la decisión. Por ejemplo, no es lo mismo decidir si se cambia o se mantiene un sistema defensivo durante un partido de baloncesto (decisión muy urgente), que decidir si se abandona o se continúa con dicho sistema la próxima temporada (decisión menos urgente). **En general, cuando se trata de decisiones más urgentes, el entrenador debe adoptar un estilo autocrático.** Cuando las decisiones son urgentes, los estilos consultivo, participativo y delegatorio en un grupo, no suelen ser eficaces.



#### La calidad de la decisión

Algunas decisiones requieren más calidad que otras. Por ejemplo: la calidad es muy importante cuando se elige la estrategia adecuada para una competición específica, y lo es menos, cuando deben elegirse las normas de funcionamiento interno entre una serie de alternativas. Evidentemente, todas las decisiones son importantes, pero unas requieren más que otras que el entrenador, como experto, aporte sus conocimientos y decida en consecuencia. **En general, las decisiones que requieren una mayor calidad deben ser tomadas con un estilo autocrático o, en ocasiones, consultivo.**

### 3.4 CIRCUNSTANCIAS QUE ACONSEJAN LA UTILIZACIÓN DE CADA ESTILO DE LIDERAZGO



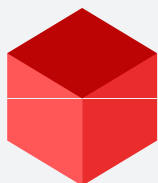
#### La información que dispone el entrenador

El entrenador puede disponer de más o menos información para decidir correctamente. **En principio, si dispone de la información necesaria, el estilo autocrático es el más adecuado**, salvo que al entrenador no le interese utilizar esta opción. **Sin embargo, si la información es insuficiente** (por ejemplo: el entrenador no conoce bien al próximo rival y uno de los deportistas **sí conviene que utilice uno de los otros tres estilos** (en el caso del ejemplo, el estilo consultivo).



#### La complejidad del problema

Entre las múltiples decisiones que debe tomar un entrenador, las hay más simples y más complejas. Por ejemplo, no es lo mismo decidir las normas que se deben respetar durante los viajes del equipo, que el plan a seguir para salir de un bache de ocho partidos seguidos sin ganar. **Si el problema es complejo, el estilo participativo es inadecuado, resultando más apropiados los estilos autocráticos o consultivos**. En el ejemplo del bache de ocho partidos seguidos sin ganar, el entrenador podría reunir a sus jugadores, individualmente o en grupos pequeños, para consultarles su opinión de lo que sucede y sus sugerencias para solucionarlo; pero finalmente, debería ser él quien, valorando toda la información disponible, tomase las decisiones que considerase pertinentes (estilo consultivo).



#### Si es crucial o conveniente, la aceptación de la decisión por parte de los deportistas

Algunas decisiones de los entrenadores, como por ejemplo, la elección de los jugadores titulares para el siguiente partido, no necesitan la aceptación de los deportistas para ser cumplidas (estilo autocrático). Sin embargo, otras decisiones, como que el deportista cambie un determinado gesto técnico (por ejemplo: la técnica de tiro a canasta), solo serán eficaces si el deportista en cuestión las acepta, en este caso lo aconsejable es utilizar un estilo participativo en el que entrenador y deportista tomen una decisión conjunta; o bien un estilo delegatorio que deje al deportista la responsabilidad única de la decisión.

### 3.4 CIRCUNSTANCIAS QUE ACONSEJAN LA UTILIZACIÓN DE CADA ESTILO DE LIDERAZGO



#### El poder del entrenador

Algunos entrenadores tienen más poder que otros sobre sus deportistas, incluyéndose aquí: el grado de autoridad que les concede la organización, su capacidad de influencia, su credibilidad y, en general, la aceptación de su autoridad por parte de los deportistas. **Básicamente, cuanto mayor es el poder del entrenador, más puede emplear con eficacia el estilo autocrático.**

**Sin embargo, el poder del entrenador no es un atributo estable, y muchos entrenadores lo van perdiendo en la medida que se desgastan con sus decisiones, sobre todo con las decisiones autocráticas. Por eso, para disponer de poder y, con él, de capacidad para tomar decisiones autocráticas eficaces cuando estas sean más necesarias, conviene que el entrenador, por un lado, potencie su capacidad de influencia, su credibilidad y la aceptación de sus deportistas y, por otro, que no se desgaste abusando del estilo autocrático, reservándolo para los momentos que verdaderamente lo requieran.**



#### La cohesión que tiene el grupo

Cuando se trata de deportistas que trabajan en grupo, este puede estar más o menos cohesionado. **En general, en los equipos más cohesionados el entrenador puede y debe utilizar con más frecuencia los estilos consultivo, participativo y delegatorio.**

**Sin embargo, los dos últimos son difíciles de emplear en grupos con una baja cohesión, y por tanto, en estos casos, son más recomendables los estilos consultivo y autocrático.**

En función de esta relación, el entrenador puede considerar cuál es el tipo de circunstancia en cada situación concreta y decidir el estilo de su decisión empleando los criterios que correspondan a dicha circunstancia puesto que existe una interacción entre las distintas categorías, no basta con tener en cuenta una sola circunstancia, sino que debe considerarse dicha interacción.



## 3.5 CONCLUSIONES SOBRE LOS ESTILOS DE DECISIONES Y LIDERAZGO

La investigación realizada en el ámbito del deporte de competición ha mostrado el rechazo de los deportistas hacia el estilo delegatorio y una preferencia repartida entre los otros tres estilos, con algunas diferencias en función del tipo de deporte.

Esta preferencia corresponde a la mayor demanda de decisiones autocráticas en los deportes de equipo que exigen cooperación teniendo en cuenta las circunstancias que suelen estar presentes y los patrones de funcionamiento más habituales.

Sin embargo, un análisis detallado de todas las decisiones que deben tomarse en estas especialidades (colectivas, individuales, técnicas, estratégicas, de organización general, en periodos de participación activa, en periodos de pausa, etc.) puede ayudar a detectar múltiples decisiones en las que el entrenador debería adoptar un estilo más participativo que sería bien aceptado por sus deportistas y le ayudaría a no desgastarse con las decisiones autocráticas.

En definitiva, **cada entrenador, en su deporte, debe determinar el tipo de decisiones que tiene que adoptar y decidir cuál es el grado de participación que sus deportistas deberían tener en cada caso.** Asimismo, en la línea indicada, el entrenador debe tener en cuenta las circunstancias que están presentes en cada momento, y valorar las posibles consecuencias de los distintos estilos.

En realidad, saber utilizar todos los estilos de toma de decisiones y alternarlos correctamente dando más o menos participación a los deportistas, es una habilidad muy importante para un entrenador.

**Muchos entrenadores pierden la credibilidad y la aceptación de sus deportistas y, por tanto, gran parte de su poder, porque fallan en estas cuestiones, y esto es independiente de los conocimientos técnicos que tienen de sus deportes.**

Se trata, específicamente, de una habilidad para controlar las decisiones que afectan a sus deportistas en cada circunstancia concreta. Algunos entrenadores, sin recibir ayuda especializada, han desarrollado esta habilidad en el transcurso de su carrera.

Otros no alcanzan el nivel que correspondería a sus conocimientos técnicos, precisamente, porque carecen de esta habilidad. **En cualquier caso, todos los entrenadores podrían mejorar si, al igual que ocurre con los deportistas, fueran entrenados para ello, y por eso, la necesidad del entrenamiento de los entrenadores en esta parcela tan importante, resulta obvia.**