



Facultad de Psicología y Ciencias Sociales

Sede Comahue

**Autoridades**

Rector: Arq. Fische, Ruth

Decana: Lic. Labrit, Beatriz

Directora: Lic. Del Col, Fabiana A.

**Tutor**

Prof. Lic. Margni, Adrián

**Autora**

Marin, Estefania Alexandra

Legajo: 21819

Trabajo Integrador Final de Lic. en Psicología

**“Clima motivacional percibido por los jugadores de básquet, en relación con la orientación de meta y el estilo de liderazgo implementado por entrenadores de dos equipos del Alto Valle”**

## Resumen

**Palabras claves:** Clima motivacional percibido, Orientación de meta, Liderazgo, Básquet.

# Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>Marco teórico</b>	10
Motivación	10
Jerarquía de las necesidades de Maslow	11
Clima motivacional percibido	12
Teoría Motivacional de la Metas de Logro	13
Liderazgo	16
Estilos de liderazgo	19
<b>Justificación y planteamiento del problema</b>	22
<b>Objetivos</b>	25
<b>Hipótesis</b>	25
<b>Antecedentes</b>	26
Clima motivacional y orientación de meta	26
Clima motivacional percibido	30
Liderazgo	32
<b>Metodología</b>	34
Diseño	34
Participantes	34
Instrumentos	35
Procedimiento	36
Resultados y Discusión	36
Bibliografía	52
Anexo:	54

## Introducción

Roffe (2009) en “Evaluación Psicodeportológica” sostuvo que la *psicología de la actividad física y el deporte* es definida como la ciencia que estudia las regularidades psicológicas de la actividad deportiva, comprendiendo factores como el arbitraje, los entrenadores, los fanáticos y otros actores presentes en la actividad deportiva. La conducta es lo observable y los procesos mentales o cognitivos se infieren de la observación. Su aplicación está destinada a garantizar los rendimientos deportivos y la salud mental del deportista, así como contribuir al desarrollo armónico de la personalidad.

De esta manera es que se puede comprender cómo los factores psicológicos afectan al rendimiento deportivo, o bien entender de qué forma la participación en actividades físicas o deportivas afecta al desarrollo psicológico o la salud de un deportista.

Con el avance de la Psicología en el ámbito del deporte (en la década del 90) se empezó a visualizar mejores rendimientos deportivos, ya que con los estudios obtenidos se mostró que “los deportistas exitosos tienden a tener altos grados de autoconfianza, están orientados en su foco de concentración en la tarea deportiva, tienen una menor tendencia a distraerse y poseen gran habilidad para dominar la ansiedad” (Ucha, 1999). Con un buen entrenamiento psicológico no solo estos deportistas exitosos van a tener un mejor rendimiento dentro del campo de juego, sino que jugadores con no tan buen desempeño pueden emparejarse y mejorar, para estar a la altura de las circunstancias.

El propósito de este estudio se dirigió a conocer y comparar el nivel de motivación percibido, el estilo de liderazgo de sus entrenadores y los resultados deportivos. Para ello voy a evaluar a dos equipos de básquet que juegan en primera división para luego hacer una comparación en términos de datos sociodemográficos, comenzando a indagar a qué Club pertenece cada entrenador y jugador, la edad, niveles de estudio, estado civil, si tienen hijos, hace cuánto tiempo practica el deporte, si perciben remuneración por parte del Club y si presentan lesiones habitualmente. Estilos de liderazgo de cada entrenador y percepción de los jugadores, clima motivacional percibido de cada equipo y por último se realizará una recolección de resultados deportivos del último torneo jugado antes de la suspensión por Pandemia.

En este trabajo final primero expondré conceptualizaciones pertinentes al tema de estudio, para ello se desarrollará el concepto de Motivación, Jerarquía de las necesidades de Maslow, Clima motivacional percibido, Teoría motivacional de las Metas de Logro, Liderazgo y Estilos de liderazgos.

A continuación presento antecedentes, estudios sobre la temática y sus resultados. Sobre el clima motivacional y la orientación de meta Reyes Bossio (2009) en su investigación ***“Clima motivacional y orientación de meta en futbolistas peruanos de primera división”*** realizó un estudio descriptivo comparativo, que consistió en determinar la relación existente entre las dos variables. Los resultados revelaron que la forma en que los jugadores perciben que su ambiente los evalúa, influye en la orientación de su conducta deportiva. Cuando se trata de muestras de elite o de deportistas profesionales, que buscan perseverantemente un nivel de rendimiento, se hace necesaria la existencia conjunta de ambas orientaciones, meta y ego. Se mostró una asociación moderada entre el clima tarea y la orientación de meta tarea, y en el resto de correlaciones de las variables se mostró correlaciones débiles. Sin embargo la presencia de correlación entre las otras variables llevó a deducir que posiblemente se evidenciaron por las características de la muestra de ser futbolistas profesionales que constantemente están orientados a la competición y al rendimiento.

El siguiente antecedente ha confirmado el impacto positivo que genera un entrenador que orienta su entrenamiento a un clima de maestría, fomentando el esfuerzo, el interés por aprender y la progresión personal Sánchez, López, Gallegos y Hernández (2017) ***“Relación del clima motivacional y miedo al fallo en jugadores de alto rendimiento en balonmano”***. El diseño fue metodológico no experimental mediante encuestas, descriptivo y seccional. Se mostró que la mayoría de los jugadores percibían, sobre todo, un clima de maestría y que la principal causa de aversión del miedo al fallo fue la vergüenza. Así mismo, se demostró que los hombres percibían en mayor medida un clima de competición y miedo al fallo, mientras que las mujeres percibían, sobre todo, un clima de maestría y menos miedo al fallo que ellos. También se demostró que a mayor clima de implicancia hacia la maestría menor probabilidad de sentir miedo a perder el interés de otros, al contrario de un clima de implicancia hacia la competición donde existe mayor probabilidad de sentir miedo por vergüenza y devaluación de uno mismo.

El siguiente antecedente refiere al clima motivacional percibido, López-Walle, Balaguer, Castillo y Tristán (2011) realizaron un estudio en el que se tuvo en cuenta el impacto que tiene el clima motivacional percibido, creado por el entrenador ***“Clima motivacional percibido, motivación autodeterminada y autoestima en jóvenes deportistas mexicanos”***. Los Resultados informaron sobre la importancia del entrenador en el desarrollo de la autoestima de sus jugadores a través de la motivación, ya que muestra que una vía para favorecer la autoestima del deportista consiste en conseguir que el entrenador genere un clima motivacional de implicación en la tarea, en el que el deportista sea más autónomo o autodeterminado, mientras que si el clima motivacional que genera el entrenador es de implicación en el ego, se dificultará el desarrollo de la autoestima, tanto directamente como a través de la evitación de conductas autónomas por parte de sus deportistas. En suma, en este estudio se confirmó la importancia que el contexto social (clima motivacional generado por el entrenador) tiene en la motivación de los deportistas y en su bienestar. Los resultados sugieren que los deportistas conseguirán una motivación más adaptativa cuando el entrenador genere un clima motivacional en el que se promueva el aprendizaje, se potencie el esfuerzo y la maestría y se promueva la cooperación. Además, la percepción de dicho clima de implicación en la tarea favorecerá un mayor bienestar en los deportistas a través de la potenciación de una motivación más autónoma o autodeterminada.

Otro antecedente de la zona presentado por Freire (2016) ***“Motivación deportiva y clima motivacional percibido como predictores del compromiso deportivo en adolescentes deportistas del conurbano bonaerense”*** se interesó en el estudio de la relación entre el clima motivacional percibido y la motivación deportiva como predictores del compromiso deportivo. Se utilizó un diseño no experimental, *expost-facto* de tipo descriptivo-correlacional y corte transversal, basado en mediciones de auto-reporte. Los resultados mostraron que existía una relación positiva entre las distintas dimensiones que constituyen al clima motivacional percibido a la tarea y a los niveles de la motivación deportiva más autodeterminados o intrínsecos y una relación significativa pero negativa entre el clima motivacional orientado al ego y la motivación extrínseca. Es decir que cuando los deportistas percibían un clima de implicación en el ego, tenían respuestas menos adaptativas, las cuales se asocian con conductas reguladas externamente. Además, los

resultados mostraron que el Clima Motivacional Percibido y la Motivación Deportiva, constituyen factores predictivos del compromiso deportivo.

Se pudo decir que los altos niveles de motivación deportiva se relacionaron positivamente con el clima motivacional orientado a la tarea. Por lo cual sería natural pensar que los sujetos evaluados se encuentran practicando deporte en un ambiente que fomenta el desarrollo de una manera “sana” con patrones motivacionales más adaptativos. En cuanto a determinar si el clima motivacional percibido y la motivación deportiva funcionan como factores predictivos del compromiso deportivo, se mostró que estos si funcionan como predictores.

En lo que respecta específicamente a liderazgo Saure Morales (2014) presentaron una investigación acerca de *“Relación entre el estilo del liderazgo del entrenador y el clima motivacional deportivo en categorías juveniles masculinas de un club de fútbol profesional chileno”* el cual tuvo como objetivo analizar la probable relación entre el estilo de liderazgo de los entrenadores de fútbol juvenil y el clima motivacional generado en los equipos que estos entrenan. La investigación fue de corte cuantitativo, descriptivo y no experimental. Los resultados derivaron en que existe una correlación fuerte entre liderazgo y clima motivacional. Además se pudo señalar que la relación entre el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional de los jugadores orientado al ego se presentó con mayor fuerza, que la relación entre el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional de los jugadores orientado hacia la tarea, sin embargo, ambas correlaciones se presentan con un buenos niveles de aceptación. En los equipos cuyos entrenadores presentaron un estilo de liderazgo autocrático se observó un clima motivacional orientado hacia el ego. Por otra parte, en los equipos cuyos entrenadores presentaron un estilo de liderazgo democrático, se observa un clima motivacional principalmente orientado hacia la tarea.

Seguidamente expondré el problema de investigación y las hipótesis que se pondrán a prueba. Según el estado del arte revisado hay poco estudio sobre la temática a investigar, en nuestra zona y a nivel país en líneas generales, el desarrollo es prematuro. Existe una infinidad de factores que influyen en el desempeño de una actividad física o deportiva. La Psicología Deportiva tiene en cuenta cuatro variables fundamentales *la técnica* (variantes

físicas de entrenamiento, se requiere de procesos cognitivos, como la coordinación) *la táctica* (estrategias según los determinantes de cada sujeto, a nivel esquema corporal) lo *físico* (sistemas de entrenamiento) y lo *psicológico* (emociones que genera cada situación). La integración de esos factores entre otros, como *la comunicación, la motivación, la atención, confianza, concentración, los objetivos* conllevan al desarrollo de equipos fortalecidos, no sólo interiormente, sino fortalecidos a nivel individual como sujetos en su máxima expresión, sosteniendo así la idea de que el deporte educa para la vida en sus diversas dimensiones.

Es conveniente en la zona del Alto Valle, realizar ésta investigación ya que cada vez más entrenadores, clubes y equipos técnicos se interesan por el aspecto psicológico de sus jugadores dentro de un equipo deportivo, en este caso Básquet. Las personas que practican ejercicio físico y deporte son actores activos, que piensan y modifican el ambiente en el cual participan. Entonces crear un ambiente psicológico saludable permitiría dar rienda suelta a las habilidades físicas de los deportistas para que logren dar lo mejor de sí mismos.

En primer lugar la hipótesis general que se pondrá a prueba tiene que ver con que posiblemente exista relación entre el nivel de motivación percibido por los jugadores, con el estilo de liderazgo que implementen los entrenadores y los resultados deportivos de ambos equipos. A continuación se presentan las siguientes hipótesis específicas, el estilo de liderazgo implementado por los entrenadores va a ser coincidente con el estilo de liderazgo que perciben los jugadores (1). El clima motivacional percibido va a estar positivamente influenciado cuando la orientación de meta es hacia la tarea, y negativamente influenciado cuando la orientación de meta es hacia el ego (2). El clima motivacional percibido por los jugadores está relacionado con la orientación de meta que desarrolle el entrenador por medio de su estilo de liderazgo. Se espera que cuando el estilo de liderazgo sea *democrático* se encontrarán climas motivacionales orientados hacia la tarea y cuando el estilo de liderazgo sea *autocrático* se encontrarán climas motivacionales orientados hacia el ego (3). Por último, la motivación percibida por los jugadores va estar relacionada con el estilo de liderazgo de los entrenadores y con los resultados que se den en el torneo (4).

Se optará por una metodología de tipo descriptiva-comparativa a fin de hacer una descripción de las variables, de los deportistas y de los entrenadores de cada equipo. Luego

se realizará una comparación de dos grupos deportivos. El corte es transversal debido a que los datos se recolectarán en un momento determinado en el tiempo. El diseño escogido es de tipo no experimental, es decir que el análisis se realizará luego de la suspensión del torneo federal, por lo que no se intervendrá en el entorno de la muestra siendo los participantes pertenecientes a los equipos ya conformados.

Para el procedimiento se contactará a ambos clubes deportivos y a sus respectivos entrenadores con el fin de explicar brevemente la naturaleza de cada instrumento y de los ítems, para que los mismos les expliquen a sus deportistas y puedan responderlos. Luego se enviará encuesta mediante link a través de Whatsapp con sus respectivos consentimientos informados manteniendo la confidencialidad de sus respuestas. La recolección de los datos será a través de la creación de formularios desde la aplicación “Google Form” que responderán en forma autónoma. Por último, la participación será voluntaria y confidencial. El proceso de respuestas de los instrumentos está previsto para que respondan entre 15 a 20 minutos aproximadamente.

Finalmente expondré los principales resultados e interpretaré los mismos en base a las teorías mencionadas sobre la temática a investigar.

## Marco teórico

### Motivación

Para entender de qué hablamos cuando decimos clima motivacional, es pertinente, desarrollar la concepción de **motivación**. Según Brandao (2001) la motivación es el proceso que da fuerza y dirección al comportamiento. Fundamenta la capacidad de una persona de mantener sus esfuerzos en presencia de toda clase de estímulos. Es el aspecto número uno del desempeño deportivo y el generador de energía psicológica que produce el comportamiento que se necesita para alcanzar los propósitos deportivos perseguidos. El ausentismo o el cumplimiento parcial a las tareas, que perjudican el proceso de entrenamiento, pueden ser causados por el aburrimiento ante la rutina, una planificación inapropiada de los entrenamientos y problemas de comunicación interpersonal, los cuales perjudican el proceso de entrenamiento (Roffe y Ucha, 2005).

Lenti (1996) sostiene que la motivación efectiva fluye de la relación entre los entrenadores y sus deportistas. Una relación positiva se establece con metas claras, aliento para alcanzar las metas y modelación de una actitud vencedora, esto es, cuando el deportista cree que puede alcanzar sus metas mediante un trabajo intenso, que lo aproxima al suceso. En esta misma línea, los autores sostienen que hay otros factores que interfieren en la motivación, como el resultado precedente, si ocurrió una victoria o derrota, la importancia del partido, el número de espectadores, las críticas periodísticas, los árbitros, etc (Roffé y Ucha, 2005).

Ramajo (1992) sostiene que *“la motivación es la causa de una conducta, es decir, los factores que, operando en el plano psicológico del individuo, determinan la ejecución o no de una actividad. Es en suma, el porqué de la conducta”* (López, 2000, p.68).

La motivación intrínseca es generalmente definida como el hecho de practicar una actividad por ella misma, por el placer de participar en la actividad en ausencia de contingencias externas (Deci, 1971; Vallerand & Halliwell, 1983). Pasar mucho tiempo practicando el deporte preferido o incluso desarrollar el talento en una actividad, por el solo placer inherente a la actividad, representan ejemplos de comportamientos intrínsecamente

motivados. Existen tres tipos de motivación intrínseca que han sido identificados como motivación intrínseca al conocimiento, al cumplimiento y, a la estimulación (López, 2000)

Reeve (1994) establece que la motivación extrínseca se basa en los tres conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da al final de la secuencia de conducta y que aumenta la probabilidad de que esa conducta se vuelva a dar; un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de la secuencia de conducta y que reduce las posibilidades de que esta se vuelva a dar. Un incentivo es un objeto ambiental que atrae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta (López, 2000).

Deci y Ryan (1985) proponen 4 tipos de motivación extrínseca que corresponden a los diferentes niveles de autodeterminación, sean la regulación externa, la introyección y la identificación (López, 2000).

Deci y Ryan (1985), sostienen que la amotivación, corresponde a un estado de no regulación y sería diferente de las motivaciones intrínseca y extrínseca. La amotivación refiere al individuo que ya no percibe las contingencias entre sus acciones y los resultados que él se propone (López, 2000).

### Jerarquía de las necesidades de Maslow

Robbins, Stephen P. y Mary, Coulter (2005) sostienen que la teoría de la motivación mejor conocida tal vez sea la **teoría de la jerarquía de las necesidades** de Abraham Maslow, un psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas:** Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
2. **Necesidades de seguridad:** Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. **Necesidades sociales:** Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.

5. **Necesidades de autorrealización:** Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

Robbins, Stephen y Coulter (2005) en cuanto a la motivación, adhieren a lo que Maslow argumentó acerca de que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva el comportamiento. En otras palabras, conforme se satisface cada necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante. El individuo va ascendiendo la jerarquía de necesidades. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que, aunque ninguna necesidad es satisfecha por completo, una necesidad muy satisfecha ya no motivará a un individuo. Por lo tanto, según Maslow, si se desea motivar a alguien se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo.

Además Maslow, clasificó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Considerando a las necesidades fisiológicas y de seguridad como *necesidades de nivel inferior* y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como *necesidades de nivel superior*. La diferencia radica en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior, son satisfechas sobre todo en forma externa (Robbins, Stephen y Coulter 2005)

### Clima motivacional percibido

Weigand y Burton (2002) sostienen que resulta importante comprender los factores personales y situacionales que determinan la motivación de los deportistas en los ámbitos de educación física y el deporte, para facilitar la estructuración de tareas deportivas que resulten más satisfactorias y promover la actividad física como parte del estilo de vida de la población (H. Rodríguez, s/f)

Weinberg y Gould (2010) refieren que la perspectiva de orientación cognitivo conductual pone énfasis en los aspectos cognitivos o ideas y conductas del deportista, ya que consideran que el pensamiento es fundamental para determinar la conducta. Es por ello que los psicólogos podrían desarrollar parámetros de medición subjetivos para evaluar la

confianza en uno mismo, la angustia, la orientación de los objetivos, la visualización y la motivación intrínseca. Tal es así que podrían considerar, en qué formas, estas valoraciones están relacionadas con los cambios en la conducta de un deportista por ejemplo. Siguiendo con esta idea, se sostiene que la conducta está determinada, tanto por el ambiente, como por los factores cognitivos, en tanto los pensamientos y la interpretación desempeñan un rol de gran importancia.

A continuación se hace una breve citación de la influencia que tiene el ambiente o factores sociales sobre las conductas de los deportistas. El impacto de los factores sociales sobre la motivación de los atletas ha sido objeto de investigación en el terreno deportivo, siendo estos básicamente tres: éxito/fracaso, competición/cooperación y el comportamiento del entrenador hacia los deportistas. H. Rodríguez, (s/f) describió los factores sociales que estarían actuando sobre una serie de variables importantes en el entorno deportivo, a los fines del presente estudio se detalla *el comportamiento del entrenador hacia los deportistas*. Tal vez las relaciones sociales más importantes en el deporte sean las que se producen entre el entrenador y los deportistas y esta relación también se observa en la motivación, pues los deportistas que perciben las relaciones con su entrenador como más positivas, presentan también mayores niveles de motivación intrínseca hacia la práctica de su deporte (Losier y Vallerand, 1995, citado en H. Rodríguez, s/f). Esta conducta del entrenador puede percibirse a través de dos estilos interactivos: estilo controlador (más directivo) y estilo con soporte a la autonomía (más democrático), de modo tal que, como se presentó en otras investigaciones de otros deportes, será la conducta del entrenador con un estilo de soporte a la autonomía la que podría facilitar la motivación de los deportistas de forma positiva.

## Teoría Motivacional de la Metas de Logro

Nicholls (1984) ha investigado en el área de Psicología del deporte el **proceso motivacional** a través de la **Teoría Motivacional de la Metas de Logro** la cual expone, como idea principal, que el individuo es percibido como un organismo intencional, dirigido hacia una meta que opera de forma racional (Bossio, 2009).

Bossio (2009) sostuvo que “*desde una perspectiva motivacional el significado subjetivo del ambiente es el factor principal en la predicción de los componentes cognitivos y afectivos de los procesos motivacionales*” (p. 4).

Nicholls (1989, 1992) señala que la premisa básica de la **teoría de la perspectiva de metas** es que las personas se enfrentan a las situaciones de logro con metas encaminadas a querer sentirse competentes y a evitar sentirse incompetentes. Las bases donde se asientan las predicciones cognitivas, afectivas y conductuales se encuentran en la manera en que se interpreta la competencia (desde una *orientación a la tarea* y una *orientación al ego*) y en el nivel de esa competencia (H. Rodríguez, s/f).

La teoría propone una relación entre la orientación a la tarea y la orientación al ego, la capacidad percibida y los consiguientes patrones de logro. Las respuestas conductuales, cognitivas y afectivas de los individuos en los contextos de logro se interpretan desde una perspectiva cognitiva social. Desde esta aproximación en la que se destaca el papel mediacional de la cognición, en la respuesta de los sujetos, se define que la forma en que los sujetos construyen, interpretan y procesan información en los dominios del logro, influirá en sus conductas y sentimientos. Tal es así que, haciendo referencia a la posición de Duda (1992,1993) quien se sitúa en los enfoques contemporáneos de las teorías motivacionales de metas de logro (Ames, 1984; Dunck, 1988; Nicholls, 1989) sostiene que los tipos de orientación o perspectiva de meta que reflejan el criterio por el cual los sujetos juzgan su competencia, y por el que subjetivamente define el éxito y el fracaso en el contexto de logro, son las que se nombraron más arriba: *orientación a la tarea* y *orientación al ego*. En la primera, los sujetos que están orientados a la tarea juzgan su nivel de capacidad basándose en un proceso de comparación con ellos mismos; en la segunda, los sujetos demuestran si son o no competentes comparándose con otros (Rosales-Rodríguez, 2015).

Rosales-Rodríguez (2015) señalaron que los creadores de la teoría de la perspectiva de metas consideran que la orientación a la tarea supone basar las creencias sobre la práctica deportiva en el esfuerzo (trabajar duro) y de cooperación (trabajar juntos), lo cual a su vez supone una participación en la práctica deportiva más entusiasta y más satisfactoria. Como resultado de todo ello se tendrá un mayor compromiso con la actividad y refieren “*la*

*orientación al ego supone que el fin perseguido consiste en demostrar ser el mejor y que la evaluación de la propia ejecución depende de la comparación con los otros, lo que supone una participación menos entusiasta y una mayor tendencia a desvincularse de la práctica deportiva” (p. 89).*

Siguiendo con esta postura, Nicholls (1989) sugiere que la perspectiva disposicional de meta que una persona adopta en una situación determinada, influirá en su motivación para implicarse en esa situación. Es decir, si uno adopta una teoría del éxito vinculada al deseo de demostrar una capacidad superior (orientación al ego) podríamos esperar que esa persona tomara parte en aquellas actividades donde pudiera demostrar una competencia superior y recibir reconocimientos por la misma. Por el contrario, si la persona está orientada a la tarea podríamos predecir que basaría su implicación en la oportunidad que se le presenta para el desarrollo de sus habilidades, y en el disfrute de otras facetas intrínsecas de la experiencia (Rosales-Rodríguez, 2015).

Por último, no menos importante, y que puede dar luz al desarrollo de este marco referencial, Freire (2016) propone la definición de clima motivacional establecido por Ames (1992) como un conjunto de señales implícitas y/o explícitas, percibidas en el entorno, a través de las cuales se definen las claves del éxito y fracaso. Este clima, es creado por los padres, entrenadores, compañeros, amigos, etcétera, y puede ser de dos tipos, un clima motivacional implicado en la tarea o clima de maestría, y un clima motivacional que implica el ego o clima competitivo, diferenciándose uno del otro en función del criterio de éxito establecido.

Con respecto a los factores situacionales o disposicionales, se puede decir que, en general, aquellas situaciones caracterizadas por la competición interpersonal, evaluación pública y retroalimentación normativa sobre el desempeño de las tareas, ayudan a que aparezca un estado de implicación al ego. Carratala Sánchez (2004) por otra parte, establece que, entornos que enfatizan el proceso de aprendizaje, la participación, el dominio de la tarea individualizado y la resolución de problemas tienden a fomentar la aparición de una implicación a la tarea (Freire, 2016).

## Liderazgo

Existe una gran vaguedad y cantidad de definiciones sobre liderazgo, a pesar de ser un concepto de gran interés para las ciencias sociales y para la Psicología social y de grupos específicamente.

En Psicología del Deporte (Vol. I) *“el liderazgo en grupos deportivos”* (Mendo, Canto Ortiz, 2005) se hace un recorrido por variados autores que hacen referencia al concepto de *Liderazgo*, Carron, sostuvo que el Psicólogo del deporte debe conocer las principales aportaciones proporcionadas por la Psicología desde el liderazgo así como también los principales modelos teóricos auspiciados desde la propia psicología del deporte, que puede ser útil no sólo en el ámbito deportivo sino incluso ir más allá y enriquecer las teorías psicosociales sobre el liderazgo (Chelladurai, 1990).

Mendo, Canto Ortiz (2005) sostienen que el liderazgo es parte esencial de la estructura grupal, es determinante en la efectividad que alcance el grupo *“el entrenador, si consigue convertirse en el líder del equipo, debe ser considerado como un líder formal”* (p.7) ya que ha sido elegido por el club, a diferencia de un líder informal, que surge de forma espontánea como resultado de la interacción y comunicación que tiene lugar entre los miembros del grupo. El entrenador, como líder formal, tendría básicamente dos tipos de responsabilidades (Carron, 1988):

- a) Procurar la satisfacción de las demandas de la organización.
- b) Asegurar que los miembros del grupo satisfagan sus necesidades y aspiraciones.

Cuando el entrenador de un equipo consigue satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus jugadores y consigue que el equipo triunfe obteniendo victorias, en este caso es considerado como un líder efectivo (Mendo, Canto Ortiz, 2005).

Siguiendo los lineamientos de este capítulo los autores refieren a Bass (1990) quien propone sobre el liderazgo, luego de analizar las distintas categorías de definiciones al respecto:

*“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agente de cambio –personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos-. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo” (p. 19-20).*

Giesenow (2007) en *“Psicología de los equipos deportivos”* destina un capítulo denominado *“Orientación: inspirada desde el liderazgo”* en el que sostiene que del entrenador se esperan muchas cosas, tiene responsabilidades, obligaciones y demandas que cumplir. Se esperan muchas cosas de él (o ella) y se depositan muchas expectativas. Parte de sus obligaciones giran en torno a definir una dirección para el equipo: tener la idea de, hacia dónde se quiere apuntar, qué se quiere lograr, y tomar las medidas necesarias para cumplir esas metas. Por ello es que Giesenow delimitó y eligió la palabra *orientación* tomada en dos sentidos; *“el primero, el de tener una dirección hacia donde ir y un camino por donde llegar, el segundo, sobre la base de la función del entrenador, de proporcionar la guía, los lineamientos, la manera, en que ese camino va a ser recorrido”* (p. 203). Estos dos temas, sostiene el autor, están íntimamente relacionados con la motivación de los deportistas. Cuando los objetivos están planteados apropiadamente funcionan como una gran fuente de motivación. Asimismo, la manera en cómo se lidere al equipo va a afectar la capacidad volitiva de los jugadores, el entrenador puede inspirar a sus deportistas a dar lo mejor de sí en pos de alcanzar logros pero no puede obligarlos. Los deportistas ya vienen motivados para entrenar, jugar, rendir y competir, pero las acciones del entrenador pueden tener un gran impacto sobre ellos y sobre los grupos que conduzca. En concordancia con lo que se viene desarrollando, el autor plantea que no son los únicos responsables, pero sí los más visibles, y tienen el suficiente poder de influencia a disposición como para hacer que la temporada sea inolvidable por lo gratificante o por lo frustrante (Giesenow, 2007).

Giesenow (2007) desarrolla el rol preponderante que tiene el entrenador como líder, tal es así, que el grupo va a reflejar la imagen que proyecte, así de significativo y crucial es el impacto que el liderazgo tiene en las conductas y actitudes aceptadas, esperadas y valoradas. Además sostiene *“la actitud del líder define el ambiente (clima) del grupo:*

*hasta qué punto se va a tolerar la competencia entre compañeros, si se va a permitir excesiva rivalidad, dónde se traza la línea entre lo aceptable y lo no aceptable, etc. También su entusiasmo o falta de energía puede contagiarse al grupo”* (p.229). El entrenador debe ser un ingeniero que crea un ambiente ideal de desarrollo, satisfacción y rendimiento donde sus jugadores y equipos puedan alcanzar su potencial (Giesenow, 2007).

Como se mencionó anteriormente Murray & Mann (1998) exponen que no existe ninguna definición universalmente aceptada para liderazgo, entre las múltiples definiciones se resalta que *“el liderazgo es el proceso conductual de influenciar individuos y grupos hacia el logro de objetivos”* (Giesenow, 2007, p.229). Esta definición abarca diferentes dimensiones y conductas de liderazgo tales como: el proceso de toma de decisiones, la utilización de técnicas motivacionales, brindar feedback, establecer relaciones interpersonales y dirigir al equipo con confianza. Se destacan algunos puntos específicos, como por ejemplo, que el liderazgo es un proceso, no es algo estático, es una relación dinámica, involucra influencia, y ésta es recíproca, ocurre dentro del contexto de un grupo y apunta al logro de ciertas metas. Liderazgo también significa coordinar las conductas individuales de los miembros en búsqueda de los objetivos grupales, los líderes utilizan una amplia gama de recursos y estilos para influir sobre los demás. Carron y Hausenblas (1998) afirman que para ser considerado efectivo cada líder formal tiene dos responsabilidades básicas que debe cumplir (Giesenow, 2007):

- Asegurarse que las demandas de la organización son satisfechas, que el grupo sea efectivo en cuanto a los objetivos y metas de la organización, es decir, que se obtengan los resultados esperados.
- Asegurarse que las necesidades y aspiraciones de los miembros del grupo son satisfechas, es decir, que los integrantes del grupo rindan de acuerdo con sus capacidades y que estén contentos con su participación y pertenencia. El entrenador debe procurar que se establezcan claramente las metas, atender a las necesidades de los deportistas y a las exigencias de su deporte, consiguiendo compaginar todos estos aspectos.

## Estilos de liderazgo

En “*Psicología de los equipos deportivos*” se plantea el modelo interaccionista de Kurt Lewin: democrático, autoritario y permisivo o “dejar ser”. El estilo se refiere al patrón de conducta de un líder, a la forma en que el líder típicamente aborda la situación cuando intenta influir en el rendimiento de otros, ayudar al grupo a lograr la tarea que debe cumplir y satisfacer las necesidades del grupo (Giesenow, 2007). Esta caracterización presenta limitaciones ya que es rígido y esquemático, en la práctica no hay estilos puros, y las conductas y cualidades de cada estilo suelen caer más en continuo que en categorías rígidas. Por otro lado y adhiriendo con el autor, también se presenta el problema de las *percepciones* y las definiciones. Los entrenadores pueden autodefinirse como democráticos, pero los jugadores pueden percibir que el estilo de liderazgo es autoritario. Chappuis y Thomas (1989) describen tres estilos, por un lado, la estructura autocrática que muy a menudo frustra a los jugadores que procuran tener libertad de expresión. Sobre la estructura democrática comentan los autores que permite a los miembros del equipo vivir su autonomía en la interdependencia pero exige, como condición previa, cierta madurez intelectual y afectiva. En el caso del estilo permisivo, algunas de las ventajas que proporciona pueden ser vistas como desventajas según la situación y viceversa (Giesenow, 2007).

Existe un nuevo giro a éste modelo interaccionista y es que le brinda a esta tipología el hecho de que el entrenador debe apuntar a saber qué estilo adoptar en cada momento, más que estancarse en uno en particular, también sostiene que desde este enfoque se puede señalar que *“un estilo no es necesariamente mejor que otro, sino que un grupo ante diferentes situaciones, o diferentes grupos en una situación similar requerirán, para su mejor funcionamiento, que el líder evidencie diferentes estilos”* (Giesenow, 2007, p. 241).

En relación a la efectividad de los estilos de liderazgo mencionados Abric (1986) concretiza las peculiaridades de cada uno de ellos de la siguiente manera:

El *líder autoritario* genera comportamientos de apatía y agresividad. Provoca un clima socioafectivo negativo, cohesión débil y tensiones internas que favorecen la aparición de subgrupos, la agresividad provocada es desviada por los miembros del grupo entre sí; en

cuanto al trabajo, el rendimiento es bueno cuando él líder está presente, pero decrece rápidamente en ausencia del mismo.

El *líder democrático* provoca un elevado rendimiento en el grupo, que no decrece ante la ausencia del líder. Los miembros del grupo se encuentran satisfechos, dándose un clima socioafectivo positivo y tiene lugar una elevada cohesión. La tensión que genera el líder se expresa de forma abierta, lo que provoca la ausencia de tensiones internas no resueltas.

El peor rendimiento acontece en los grupos en los que el liderazgo es del tipo *dejar hacer*. El bajo nivel de rendimiento es independiente de la presencia o ausencia del líder. Los grupos con líderes "dejar hacer" pueden calificarse de activos improductivos. El clima emocional es muy negativo, el nivel de satisfacción y la cohesión son muy bajos, teniendo lugar con mucha frecuencia comportamientos agresivos hacia los demás y la aparición de chivos expiatorios (Mendo, Canto Ortiz, 2005)

Mendo, Canto Ortiz (2005) expusieron en "*el liderazgo en grupos deportivos*" que la psicología social ha desarrollado numerosos modelos y teorías para explicar el liderazgo (Hollander, 1985). La psicología de las organizaciones también han desarrollado modelos para explicar el liderazgo en las organizaciones (Smith y Peterson, 1988). En tanto que la psicología del deporte ha recibido la influencia de estos modelos sobre el liderazgo, como también ha desarrollado modelos genuinos que enriquecen la panorámica actual de la comprensión psicosocial del proceso del liderazgo (Carron, 1988; Chelladurai, 1990).

En este capítulo sobre *liderazgo en grupos deportivos* se desarrolla una aproximación de rasgos situacionales al liderazgo, García (1999) expone la teoría de los modelos de contingencia, los cuales parten de considerar que es improcedente analizar el liderazgo sin considerar el contexto en el que tiene lugar, por lo que se dedican los investigadores de esta orientación a estudiar las relaciones entre los estilos de liderazgo y las situaciones (Mendo, Canto Ortiz, 2005). Con estos modelos se pone en interacción los distintos estilos de liderazgo y las situaciones en las que éste se ejerce. Estas teorías tienen importantes consecuencias para el liderazgo efectivo en el ámbito deportivo (Weinberg y Gould, 1996), tales como:

1. No existiría un conjunto de conductas que garanticen el liderazgo efectivo.

2. El liderazgo efectivo responde a la situación específica. En función de las situaciones hay líderes más eficaces que otros. Por ejemplo, hay entrenadores que pueden funcionar mejor en unos equipos y mal en otros.

3. Es posible modificar los estilos de liderazgo.

Mendo, Canto Ortiz (2005) *“en definitiva, habría que determinar qué tipo de líder o entrenador sería más eficaz en función de la situación en la que se encuentre cada equipo y cada jugador”* (p.16).

Mendo, Canto Ortiz (2005) un entrenador democrático está centrado más en el deportista, es cooperativo y está orientado hacia la relación. Por su parte, un entrenador autoritario por lo general está orientado hacia la tarea y la victoria y es muy organizado. Un mismo entrenador puede utilizar ambos estilos de liderazgo (Blake y Mouton, 1964) la cuestión es saber cuándo implementar uno y cuando otro.

Mendo, Canto Ortiz (2005) en el siguiente apartado se agrega una aproximación de la conducta situacional al liderazgo, Carron (1988) deja en el último apartado el Modelo Multidimensional de Liderazgo, desarrollado por Chelladurai (1990), modelo desarrollado específicamente para el ámbito deportivo. Chelladurai conceptualiza el liderazgo como un proceso interaccional, al considerar que la efectividad del liderazgo está asociada a las características situacionales tanto del líder como de los integrantes del grupo. Por lo tanto, el liderazgo efectivo varía en función de las características de los deportistas y de las limitaciones de la situación, este modelo de Chelladurai presenta tres aspectos de la conducta del líder o entrenador:

1. La conducta requerida del líder: es la conducta que se espera que llevará a cabo.
2. La conducta real del líder: es la conducta que se espera que el líder o entrenador lleva a cabo de hecho. Esta conducta es la que perciben los deportistas de su entrenador. No suele coincidir lo que perciben los deportistas con lo que el entrenador percibe de sí mismo.
3. La conducta preferida del líder: hace referencia a las preferencias de los deportistas y está en función de las características de la situación y de los deportistas.

El presupuesto más importante del modelo de Chelladurai expone que *“cualquier entrenador si quiere ser efectivo debe intentar adecuar su conducta real de liderazgo a las preferencias de los deportistas y a los requerimientos de la situación”* (Mendo, Canto Ortiz 2005, p. 16).

Según Chelladurai (1984), el grado de satisfacción de los deportistas es mayor cuando los entrenadores muestran conductas de feedback positivo, apoyo social, entrenamiento, instrucción y conducta democrática (Mendo, Canto Ortiz, 2005).

El propio Chelladurai desarrolló la Escala de Liderazgo para Deportes (Chelladurai y Saleh, 1980) para medir el liderazgo utilizado por los entrenadores y amplio espectro de comportamientos de liderazgo. Es la escala que será utilizada en el presente estudio, en sus versiones de Percepción del Jugador en la que figuran ítems sobre cómo perciben los deportistas la conducta de su entrenador y, la versión de Percepción del Entrenador de su propia conducta. Consta de 40 ítems, que hacen referencia a cinco dimensiones que definen la conducta del líder deportivo: un factor orientado a la tarea, dos factores relacionados con los estilos de dirección y dos factores motivacionales (Mendo, Canto Ortiz, 2005).

Mendo, Canto Ortiz (2005) *“la conclusión fundamental de todas las investigaciones realizadas es que ningún estilo por sí solo es mejor que el resto, sino que éste depende de la situación y de los deportistas”* (p. 25).

## **Justificación y planteamiento del problema**

Este estudio está dirigido a recabar información sobre el clima motivacional percibido por jugadores de básquet de primera división, de dos equipos deportivos, uno es el Club Independiente de Neuquén y el otro es el Club Cipolletti de Río Negro.

Existe una infinidad de factores que influyen en el desempeño de una actividad física o deportiva, la Psicología Deportiva tiene en cuenta cuatro variables fundamentales, *la técnica* (variantes físicas de entrenamiento, se requiere de procesos cognitivos, como la coordinación) *la táctica* (estrategias según los determinantes de cada sujeto, es decir, a nivel esquema corporal) *lo físico* (sistemas de entrenamiento) y *lo psicológico* (emociones

que genera cada situación). La integración de esos factores entre otros, como *la comunicación, la motivación, la atención, confianza, concentración y los objetivos* conllevan al desarrollo de equipos fortalecidos, no sólo interiormente, sino fortalecidos a nivel individual como sujetos en su máxima expresión, sosteniendo así la idea de que el deporte educa para la vida en sus diversas dimensiones.

La importancia de este estudio reside en que permitiría aportar sugerencias y estrategias de intervención desde una perspectiva integral, dirigida no sólo a mejorar el rendimiento deportivo, sino que también surge el interés por promover el bienestar general de las personas implicadas en situaciones deportivas.

Según el estado del arte revisado hay poco estudio sobre la temática a investigar, en nuestra zona y a nivel país en líneas generales, el desarrollo es prematuro. No sucede lo mismo en países europeos donde sí hay mayor investigación e interés. Sin embargo, es notable la tendencia a conocer y describir las implicancias de los aspectos psicológicos en el ámbito del deporte y la actividad física.

Es importante en la actualidad y en la zona del Alto Valle, realizar ésta investigación ya que cada vez más entrenadores, clubes y equipos técnicos se interesan por el aspecto psicológico y la salud mental de sus jugadores dentro de un equipo deportivo. Las personas que practican ejercicio físico y deporte son actores activos, que piensan y modifican el ambiente en el cual participan. De acuerdo con lo anterior expuesto, crear un ambiente psicológico saludable permitiría dar rienda suelta a las habilidades físicas de los deportistas y que logren dar lo mejor de sí mismos.

Otras de las relevancias de este estudio radican en lograr el desarrollo de equipos exitosos, considerando el nivel de motivación que perciben los jugadores y que perciben los entrenadores acerca de lo que sucede en el lugar en que se lleva a cabo la situación deportiva. Asimismo conocer cuál es el estilo de liderazgo que implementan los entrenadores, dado que existen investigaciones en las que se han estudiado las implicancias que tiene sobre la motivación de los deportistas.

Es clave considerar lo anterior expuesto, ya que no sólo es un aporte a la ciencia, sino que también una contribución a la forma de evaluar a los equipos a través de los test y

cuestionarios, para luego sugerir y ofrecer herramientas pertinentes para el desarrollo de un equipo saludable, no sólo centrandó la atención en modificar aspectos que se hayan detectado como desfavorables, sino también que permitan adquirir conocimiento sobre el equipo y potenciar sus habilidades psicológicas y sociales.

Conocer el nivel de motivación percibido puede contribuir al aprendizaje de gestiones psicológicas sobre los factores que influyen por ejemplo al ingresar a la cancha en situación de competencia, así como también para que los deportistas gocen de bienestar psicológico y logren convencerse que el éxito se logra a través del esfuerzo, del aprendizaje, de la cooperación y que no perciban o consideren a las derrotas sólo como un aspecto negativo.

Siguiendo los planteamientos de Giesenow (2008) en relación al impacto que causa el liderazgo del entrenador en el ambiente deportivo, es crucial que los entrenadores además de poseer la habilidad de enseñar gestos técnicos, conocimientos sobre estrategias o la capacidad para un análisis táctico, debe crear un ambiente ideal de desarrollo, satisfacción y rendimiento, donde sus jugadores y equipos puedan alcanzar su potencial. Crespo y Balaguer (1994) mencionan que algunas de las consecuencias del liderazgo efectivo son las siguientes: mejora en la motivación, en la autoestima, en la autoconfianza, reducción de los niveles de ansiedad, mejora en la concentración, incremento del control, cambios en la atribución y en la motivación de logro, reducción del ausentismo o abandono, incremento de la adherencia o persistencia en la práctica del deporte, etcétera (Giesenow, 2007).

A continuación se plantean los siguientes interrogantes:

¿Cuál es el clima motivacional percibido por los jugadores de básquet?

¿Cuál es el estilo de liderazgo percibido por los jugadores y por el propio entrenador?

¿Existe una relación entre la orientación de meta propuesto por los entrenadores y el clima motivacional?

¿Cuál es la relación entre el tipo de orientación de meta percibido y el estilo de liderazgo del entrenador?

¿Qué relación existe entre el liderazgo implementado por los entrenadores y el liderazgo percibido por los jugadores?

¿Existe alguna relación entre los resultados obtenidos por cada grupo en base al estilo de liderazgo y el clima motivacional percibido?

## Objetivos

Los objetivos planteados para este estudio son los siguientes:

Objetivo general: conocer y comparar el nivel de motivación percibido, el estilo de liderazgo de sus entrenadores y los resultados deportivos de dos equipos de básquet de primera división.

Objetivos específicos:

1. Conocer el clima motivacional de cada equipo de jugadores de básquet
2. Conocer y comparar el estilo de liderazgo percibido por los jugadores y por el entrenador de cada equipo
3. Conocer la influencia de la orientación de meta tarea/ego en el clima motivacional percibido por los jugadores
4. Conocer la relación entre el tipo de orientación de meta percibido y el estilo de liderazgo del entrenador
5. Comparar la motivación percibida y el estilo de liderazgo implementados por los entrenadores de ambos grupos respecto de los resultados del torneo

## Hipótesis

Hipótesis general: Posiblemente exista relación entre el nivel de motivación percibido por los jugadores, con el estilo de liderazgo que implementen los entrenadores y los resultados deportivos de ambos equipos.

Hipótesis específicas: El clima motivacional percibido por los jugadores está relacionado con la orientación de meta que desarrolle el entrenador por medio de su estilo de liderazgo. Se espera que cuando el estilo de liderazgo sea *democrático* se encontrarán climas motivacionales orientados hacia la tarea, cuando el estilo de liderazgo sea *autocrático* se encontrarán climas motivacionales orientados hacia el ego (1). El clima motivacional

percibido va a estar positivamente influenciado cuando la orientación de meta es hacia la tarea, y negativamente influenciado cuando la orientación de meta es hacia el ego (2). El estilo de liderazgo implementado por los entrenadores va a ser coincidente con el estilo de liderazgo que perciben los jugadores (3). La motivación percibida por los jugadores va estar relacionada con, el estilo de liderazgo de los entrenadores y con los resultados que se den en el torneo (4).

## Antecedentes

### Clima motivacional y orientación de meta

Reyes Bossio (2009) *“Clima motivacional y orientación de meta en futbolistas peruanos de primera división”* realizó una investigación descriptiva comparativa en la Facultad de Psicología en la Universidad de Murcia de España que consistió en determinar la relación existente entre, el clima motivacional y la orientación a la meta en un grupo de futbolistas profesionales peruanos, el estudio es correspondiente a un diseño correlacional multivariado (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). La muestra estuvo conformada por 111 participantes, entre los 17 y los 35 años, pertenecientes a diferentes clubes de Lima Metropolitana. Se utilizó el Cuestionario de clima motivacional percibido en el deporte (PMCSQ) para medir el clima motivacional y el Cuestionario de orientación al Ego y a la Tarea en el deporte (TEOSQ) para medir las orientaciones de meta, ambos cuestionarios cuentan con las propiedades psicométricas adecuadas para la muestra respectiva.

El análisis correlacional mostró una asociación moderada entre el clima tarea y la orientación de meta tarea, y en el resto de correlaciones de las variables mostró correlaciones débiles. Este resultado nos revela que la forma en que los jugadores perciben que su ambiente los evalúa, influye en la orientación de su conducta deportiva; por lo tanto, ellos perciben que su ambiente toma en cuenta la mejora de su rendimiento, a través de un esfuerzo constante, orientándose hacia el progreso y mejora personal. Sin embargo la presencia de correlación entre las otras variables lleva a deducir que posiblemente se evidenciaron por las características de la muestra de ser futbolistas profesionales que

constantemente están orientados a la competición y al rendimiento. Dado a la evidencia de estos datos, referente a lo manifestado por González (2003) quien expresa que desde una perspectiva teórica como empírica, podría darse que el clima imperante en deportistas de alta competición no estuviera tan fuertemente relacionado con las autopercepciones. Es decir que las correlaciones de los climas motivacionales y las orientaciones de meta en deportistas de alto rendimiento pueden presentarse a la misma vez, sin embargo es necesario ampliar las investigaciones en este campo ya que como manifestaba el autor, parece conveniente en estos niveles conciliar la orientación a la tarea con elementos de orientación al ego. Es importante mencionar que al tratarse de variables psicológicas en el ámbito deportivo no se evidencian correlaciones tan altas, por la naturaleza de los mismos, como se ha presentado igualmente en otros tipos de muestras que también se han encontrado correlaciones moderadas y bajas entre el clima motivacional y la orientación de meta (Balaguer, Guivernau, Duda y Crespo, 1997, Stornes y Ommundsen, 2004, Carratalá, 2004).

Cuando se trata de muestras de elite o de deportistas profesionales, que buscan perseverantemente un nivel de rendimiento, se hace necesaria la existencia conjunta de ambas orientaciones. En cuanto a las diferencias según edad, éstas revelaron que no existen diferencias significativas entre los grupos de edad, es decir tanto los jugadores más jóvenes como los más adultos pueden desempeñarse bien en climas de implicación tanto al ego como a la tarea y manifestar orientaciones de meta ego/tarea; posiblemente se pueda deber como se manifestó anteriormente, a que la muestra estudiada hizo referencia a jugadores netamente profesionales; y como manifestaba (González, 2003) el balance de clima motivacional tarea/ego y las orientaciones tarea/ego se alcanza de modo natural cuando el proceso de preparación transcurre apropiadamente, la actividad deportiva resulta funcional y el deportista se acerca al estado de forma deportiva, en actividades de alto rendimiento.

Es preciso considerar en el ámbito deportivo, que no solo depende de factores disposicionales de los jugadores y del clima que generan los agentes del entorno, sino que es el resultado del proceso de socialización del deportista, existen probablemente otras variables que juegan un papel importante como la orientación motivacional de los padres, de los directores técnicos, de los dirigentes, entre otros. El estudio mencionado sugiere que

se tiene que evaluar aún más variables derivadas de la propia actividad deportiva como repercusión emocional, situación de estrés, activación, rendimiento, entre otros. Otra posible explicación, considerando que la investigación se llevó a cabo en los últimos meses de finalizar la temporada 2007, estos resultados han sido influenciados por la deseabilidad social. Es decir, por un lado los jugadores de fútbol en el Perú no acostumbran a desarrollar trabajos desde una perspectiva psicológica de esta índole y al tratarse de las variables que se han trabajado como clima motivacional podrían haber influenciado en la tendencia de las respuestas, variable que se debería tomar en cuenta para futuras investigaciones. Se manifiesta que al tratarse de una muestra donde las condiciones culturales influyen sobre la conducta de los jugadores, la percepción y las cogniciones; éstas se encuentran presente y hasta cierto modo puede ser lo que ellos esperan, sin embargo en la realidad los jugadores no lo ponen en práctica, ya que posiblemente se deba a la falta de planificación, al no plantearse objetivos claros y directos tanto a corto como a largo plazo. Finalmente, el estudio sugiere mayor desarrollo y profundización de estas variables en esas latitudes (clima motivacional y la orientación de meta en deportistas de alto rendimiento), por lo que el estudio de las perspectivas de meta en el deporte, no deben limitarse únicamente de cuestionarios y test, sino además es importante complementar y utilizar, la experimentación natural, las pruebas de terreno y adoptarse un enfoque integral (González, 2003) ya que tales procedimientos son capaces de reflejar la complejidad psicológica y conductual del deportista de alto rendimiento frente a los retos y demandas de este nivel.

Sánchez, López, Gallegos y Hernández (2017) presentaron un estudio más actual en la Facultad de Ciencias del Deporte en la Universidad de Murcia que ha confirmado el impacto positivo que genera un entrenador que orienta su entrenamiento a un clima de maestría, fomentando el esfuerzo, el interés por aprender y la progresión personal. ***“Relación del clima motivacional y miedo al fallo en jugadores de alto rendimiento en balonmano”*** se optó por un diseño metodológico no experimental mediante encuestas, descriptivo y seccional. Participaron un total de 479 jugadores de balonmano de la categoría juvenil (250 hombres y 229 mujeres), seleccionados para competir en los Campeonatos de España de Selecciones Territoriales. El rango de edad estuvo comprendido entre los 16 (40.1%) y 17 años (59.9%). Para ello se utilizó el Cuestionario de Clima Motivacional Percibido en el Deporte PMCSQ-2; Walling, Duda, y Chi, 1993; Newton,

(2000) recurriendo a la versión española de dicho instrumento (Balaguer 1997). También el Inventario de Evaluación del Error en el Rendimiento PFAI; Conroy (2002) recurriendo a la versión larga del inventario validada al contexto español (Moreno, Murcia y Conte, 2011).

Se mostró que la mayoría de los jugadores percibían, sobre todo, un clima de maestría y que la principal causa de aversión del miedo al fallo fue la vergüenza. Así mismo, se demostró que los hombres perciben en mayor medida un clima de competición y miedo al fallo, mientras que las mujeres perciben, sobre todo, un clima de maestría y menos miedo al fallo que ellos. Además, los jugadores con mayor experiencia deportiva perciben sobre todo un clima de competición y mayor miedo al fallo. Finalmente, se demostró que a mayor clima de implicancia hacia la maestría menor probabilidad de sentir miedo a perder el interés de otros, al contrario de un clima de implicancia hacia la competición donde existe mayor probabilidad de sentir miedo por vergüenza y devaluación de uno mismo.

Estos resultados relativos al clima motivacional son positivos, puesto que la literatura ha demostrado que los entrenadores que transmiten un clima maestría fomentan en sus jugadores el esfuerzo, el interés por aprender y la progresión personal. Por otro lado, diferentes estudios reflejan que aquellos deportistas sometidos a este tipo de clima motivacional gozan de bienestar psicológico, aumentan su diversión con la práctica deportiva y el rendimiento del equipo y disminuyen la ansiedad competitiva, en contraposición de aquellos que entrenan bajo un clima competitivo, los cuales padecen mayor nivel de ansiedad y menor satisfacción con la práctica de su deporte. El entrenador que genera un clima de maestría, da prioridad a la demostración del esfuerzo y no únicamente a los resultados, fomentando la progresión personal del jugador y considerando los errores como parte de su aprendizaje. Asimismo, estos jugadores con una orientación de maestría, creen que el éxito en el deporte se logra gracias al esfuerzo y no consideran los fracasos como un resultado negativo y frustrante. Del mismo modo, al juzgar su nivel de competencia mediante la comparación consigo mismo y no con los demás, disminuye el miedo generado por la valoración social, fuente principal de preocupaciones de todo tipo de deportistas según Martens, Vealey y Burton (1990).

## Clima motivacional percibido

López-Walle, Balaguer, Castillo y Tristán (2011) presentaron en la Universidad de Barcelona un estudio en el que se tuvo en cuenta el impacto que tiene el clima motivacional percibido, creado por el entrenador *“Clima motivacional percibido, motivación autodeterminada y autoestima en jóvenes deportistas mexicanos”* con una participación de 651 deportistas juveniles mexicanos, 330 chicas y 321 chicos que contestaron a las tres versiones españolas de los siguientes cuestionarios: PMCSQ-2; SMS y SDQ-III. En ésta investigación se propuso un modelo integrado incorporando dos teorías motivacionales: la Teoría de las Metas de Logro y la Teoría de la Autodeterminación, para examinar las relaciones entre el clima motivacional percibido creado por el entrenador, la motivación autodeterminada y la autoestima.

Se encontró que cuando los deportistas percibían que los entrenadores creaban un clima de implicación en la tarea, éstos informaban de una mayor motivación autodeterminada. Mientras que por el contrario, cuando los deportistas percibían un clima de implicación en el ego, indicaron una menor motivación autodeterminada. Estos resultados confirman las predicciones realizadas desde la teoría de las metas de logro (Nicholls, 1989), y desde la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985, 2000). Los Resultados nos informan sobre la importancia del entrenador en el desarrollo de la autoestima de sus jugadores a través de la motivación, ya que muestra que una vía para favorecer la autoestima del deportista consiste en conseguir que el entrenador genere un clima motivacional de implicación en la tarea, en el que el deportista sea más autónomos o autodeterminado, mientras que si el clima motivacional que genera el entrenador es de implicación en el ego, se dificultará el desarrollo de la autoestima, tanto directamente como a través de la evitación de conductas autónomas por parte de sus deportistas. En suma, en este estudio se confirmó la importancia que el contexto social (clima motivacional generado por el entrenador) tiene en la motivación de los deportistas y en su bienestar. Los resultados sugieren que los deportistas conseguirán una motivación más adaptativa cuando el entrenador genere un clima motivacional en el que se promueva el aprendizaje, se potencie el esfuerzo y la maestría y se promueva la cooperación. Además, la percepción de dicho

clima de implicación en la tarea favorecerá un mayor bienestar en los deportistas a través de la potenciación de una motivación más autónoma o autodeterminada.

Un estudio más actual y cercano a nuestra zona fue presentado en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales en la Universidad Argentina de la Empresa, por Freire (2016) ***“Motivación deportiva y clima motivacional percibido como predictores del compromiso deportivo en adolescentes deportistas del conurbano bonaerense”*** quien se interesó en el estudio de la relación entre el clima motivacional percibido y la motivación deportiva como predictores del compromiso deportivo en 99 adolescentes deportistas. Para tal finalidad se utilizó un diseño no experimental, ex post-facto de tipo descriptivo-correlacional y corte transversal, basado en mediciones de auto-reporte. La muestra fue conformada por un 44.4% de mujeres y un 55.6% de hombres. Para medir el nivel de motivación deportiva de los participantes se utilizó la versión en español de la “Escala de motivación deportiva” publicada por Balaguer, Castillo y Duda (2007) la cual posee 28 reactivos que evalúan las siguientes dimensiones: motivación intrínseca, extrínseca y la no motivación. Para examinar el clima motivacional percibido se utilizó la segunda versión del “Cuestionario de Percepción de Clima Motivacional” (PMCSQ-2) validado en español por Balaguer, Givernau, Duda y Crespo (1997). En cuanto al compromiso deportivo, se empleó la “Escala de Grado de Compromiso Deportivo” de Orlick (2004) versión al español, que evalúa el grado de compromiso individual del deportista con la actividad física que practica.

Los resultados mostraron que existía una relación positiva entre las distintas dimensiones que constituyen al clima motivacional percibido a la tarea y a los niveles de la motivación deportiva más autodeterminados o intrínsecos y una relación significativa pero negativa entre el clima motivacional orientado al ego y la motivación extrínseca. Es decir que cuando los deportistas percibían un clima de implicación en el ego, tenían respuestas menos adaptativas, las cuales se asocian con conductas reguladas externamente. Además, los resultados mostraron que el Clima Motivacional Percibido y la Motivación Deportiva, constituyen factores predictivos del compromiso deportivo.

Se podría inferir que aquellas figuras o modelos significativos que rodean el ámbito deportivo de los adolescentes que conformaron la muestra, tenderían a fomentar el aprendizaje cooperativo, proporcionar un clima donde los alumnos deseen esforzarse al

máximo y donde sientan que cumplen un rol o un papel importante para el equipo. En lo referido a la motivación deportiva, se encontró que los valores más altos se hallaron en las dimensiones referidas a la motivación intrínseca, es decir a los niveles más altos de autodeterminación. Caso contrario sucedería con la motivación extrínseca, la cual se encuentra asociada negativamente con el clima motivacional orientado al ego. Se puede decir que los altos niveles de motivación deportiva se relacionan positivamente con el clima motivacional orientado a la tarea. Por lo cual sería natural pensar que los sujetos evaluados se encuentran practicando deporte en un ambiente que fomenta el desarrollo de una manera “sana” con patrones motivacionales más adaptativos. En cuanto a determinar si el clima motivacional percibido y la motivación deportiva funcionan como factores predictivos del compromiso deportivo, se mostró que estos sí funcionan como predictores. Un nivel alto de motivación intrínseca se asociaba con un mayor compromiso tanto actual como futuro, y lo mismo sucedía con una motivación extrínseca de regulación externa pero en sentido negativo. Como afirman Balaguer, Duda y Crespo (1999), percibir el apoyo social por parte del entrenador, entender que este fomenta el aprendizaje cooperativo y el esfuerzo ayuda a sostener la práctica deportiva en el tiempo y disminuir las posibilidades de abandono.

Duncan, Hall, Wilson y Jenny (2010), Hagger y Chatzizarantis (2009), Ingledey y Markland (2008) han encontrado que las motivación autodeterminada se relacionan con un mayor nivel de adherencia al deporte o compromiso deportivo (Sicilia y otros, 2014). En este trabajo los resultados han manifestado que el compromiso actual y el compromiso a futuro se han visto asociados con el clima motivacional percibido y la motivación deportiva.

## Liderazgo

Un estudio presentado en la Universidad Central de Chile por Saure Morales (2014) *“Relación entre el estilo del liderazgo del entrenador y el clima motivacional deportivo en categorías juveniles masculinas de un club de fútbol profesional chileno”* tuvo como objetivo analizar la probable relación entre el estilo de liderazgo de los entrenadores de fútbol juvenil y el clima motivacional generado en los equipos que estos entrenan. La investigación fue de corte cuantitativo, descriptivo y no experimental. La muestra estuvo

constituida por 100 jóvenes (N=100) distribuidos en cinco categorías a los cuales se les aplicó un cuestionario de clima motivacional y 5 entrenadores (n=5) a los cuales les fue aplicado el cuestionario de estilos de liderazgo de Kurt Lewin. Para la evaluación del clima motivacional se utilizó el Cuestionario del Clima Motivacional Percibido en el Deporte-2 (PMCSQ-2), que consta de 24 ítems, diferenciando los dos tipos de climas, tarea y ego. Para la evaluación del estilo de liderazgo del entrenador se utilizó el cuestionario Test de Estilos de Liderazgo desarrollado por Kurt Lewin; este test psicológico contiene 33 ítems, los cuales miden los siguientes aspectos, nivel de liderazgo y estilo de liderazgo.

Los resultados derivaron en que existe una correlación fuerte entre el estilo de liderazgo que presentan los entrenadores de fútbol joven y el clima motivacional que presentan los equipos a los cuales dirigen. Además se pudo señalar que la relación entre el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional de los jugadores orientado al ego se presentó con mayor fuerza, que la relación entre el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional de los jugadores orientado hacia la tarea, sin embargo, ambas correlaciones se presentan con un buenos niveles de aceptación. En el presente estudio se pudo observar que en los equipos cuyos entrenadores presentaron un estilo de liderazgo autocrático se observó un clima motivacional orientado hacia el ego, entendiendo, según la teoría de Duda, (2011); Nicholls, (1989), que estas personas centrarían su interés en demostrar que son mejores que los demás y hacer ver que son superiores a los otros, o igual que ellos pero con menor esfuerzo (Balaguer, 2011). Además relacionando esto con lo que señalan las investigaciones realizadas por Smoll y Smith (2009) implicaría un alto nivel de castigo por errores, un reconocimiento desigual y probablemente un alto nivel de rivalidad entre los miembros del grupo. Por otra parte, en los equipos cuyos entrenadores presentaron un estilo de liderazgo democrático, se observa un clima motivacional principalmente orientado hacia la tarea, reconociendo por Smoll y Smith (2009) que las características de este tipo de clima son el aprendizaje cooperativo, el esfuerzo en busca de la mejora continua y que cada uno de los integrantes siente que juega un papel importante dentro del equipo. Los climas orientados a la maestría se asocian con un disfrute deportivo más elevado.

## Metodología

### Diseño

El estudio es de tipo descriptivo-comparativo ya que se realizó una descripción de las variables, de los deportistas y de los entrenadores de cada equipo. Asimismo se realizó una comparación de dos grupos deportivos. Es de corte transversal, lo cual implica que los datos se recolectaron en un momento determinado en el tiempo y de diseño no experimental, los sucesos se analizaron luego de haber ocurrido el torneo federal.

### Participantes

Se evaluaron 24 participantes de sexo masculino, todos jugadores de plantel superior del Alto Valle pertenecientes a dos clubes de básquet, Club Cipolletti de Río Negro y Club Independiente de Neuquén Capital, con edades entre los 16 a 31 años ( $M=21,5$ ;  $DT=4,6$ ). Respecto al nivel de estudio, *primario completo* presentó un total de = 25,0%; en tanto que el Club de Neuquén presentó un 10 % y el Club Cipolletti un 35,7 %; en relación a *terciario completo* el total fue de = 33,3 %; un 40,0% el Club de Neuquén y 28,6% el Club Cipolletti, la opción *universitario en curso*, el Club de Neuquén presentó un 40 % y el Club Cipolletti un 35 %, por último, *universitario completo*, el Club de Neuquén presentó un 10 % y el Club Cipolletti 0,00 %. Respecto al *estado civil*, el porcentaje que se obtuvo de la opción *soltero* fue de 70,0% y 50 % respectivamente; en *pareja* los porcentajes fueron de 10,0% y 50,0%; por último, la opción *casado*, derivó un porcentaje de 20 % para el Club de Neuquén y 00,0 % para el Club Cipolletti. Respecto al total de *hijos* = 16,7% los que sí tienen hijos y un total de = 83,3% los que no tienen hijos, el Club de Neuquén presentó el 30 % que sí y el 70% que no, el Club Cipolletti presentó el 7,1 % que sí y el 92,9 % que no tienen hijos. Respecto a la *remuneración* el total para los que sí perciben fue de = 54,2% y los que no perciben = 45,8%; los jugadores del club neuquino perciben el 60 % y el 40 % no, mientras que los jugadores del club cipoleño presentó el 50 % que sí y el 50 % no. Por último se investigó sobre las lesiones, en principio los que sí tienen lesión y ya finalizaron el tratamiento derivó en un total de = 25 %; siendo para los jugadores del club neuquino un 40 % y para los jugadores del club cipoleño un 14,3 %; el total de los que actualmente se encuentran en tratamiento fue de = 4,2 %; siendo para los jugadores del Club Cipolletti 7,1

% y 0,0 % para los jugadores del Club de Neuquén. En tanto que el total de los que no tienen lesiones fue un total de = 70,8 %; un 78,6% y un 60% respectivamente.

## Instrumentos

*Encuesta socio-demográfica.* A los fines de obtener datos sociodemográficos y luego hacer una comparación de ambos equipos deportivos, se elaboró una encuesta autoadministrable para la recolección de la siguiente información: A qué Club pertenece cada entrenador y jugador, la edad, niveles de estudio, estado civil, hijos, hace cuánto tiempo practica el deporte, si perciben remuneración por parte del Club, si presenta lesiones habitualmente.

*Escala de Liderazgo para Deportes (LSS).* Para medir un amplio espectro de comportamientos de liderazgo: Leadership Scale of Sports (Chelladurai y Saleh, 1980). El modelo definitivo está compuesto por 40 ítems y aquí se utilizó la versión de Percepción del Jugador (Cada afirmación comienza con la frase “*mi entrenador*”) en la que figuran ítems sobre cómo perciben los deportistas la conducta de su entrenador y, la versión de Percepción del Entrenador de su propia conducta (Cada afirmación comienza con la frase “*cuando entreno*”)

Los 40 ítems fueron distribuidos en 5 subescalas de las cuales dos miden el estilo de tomas de decisiones del entrenador (democrático, autocrático), dos miden las tendencias motivacionales del entrenador (apoyo social, feedback positivo) y una mide el comportamiento de instrucción del entrenador (entrenamiento e instrucción). Se valora a través de una escala tipo Likert de 5 pasos. La puntuación de cada ítem va desde 5 puntos (= siempre) hasta 1 punto (= nunca).

*Cuestionario del Clima Motivacional percibido en el Deporte 2 (PMSCQ-2).* Para analizar el clima motivacional percibido, se recurre a la versión española del “Cuestionario del Clima Motivacional percibido en el Deporte 2” (PMSCQ-2) de González-Cutre, Sicilia y Moreno (2008).

El instrumento se divide en dos factores, clima tarea y clima ego. Posee una total de 33 ítems, 16 para el clima/ego (Castigo por errores -2, 7, 9, 15, 18, 27- Reconocimiento desigual -3, 13, 17, 22, 24, 26, 29- Rivalidad entre los miembros del grupo -6, 12, 23) y 17

para el clima/tarea (Aprendizaje cooperativo -11, 21, 31, 33- Esfuerzo/mejora -1, 8, 14, 16, 20, 25, 28, 30- y Papel importante -4, 5, 10, 19, 32-). Los reactivos se responden mediante una escala tipo Likert que van de “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (5). Este instrumento está diseñado para medir el clima motivacional predominante en un determinado contexto deportivo.

## Procedimiento

En primer lugar, el presente estudio fue aprobado por la Universidad de Flores, sede Comahue. Se contactó a ambos clubes deportivos y sus respectivos entrenadores para comentarles de que se trataba el estudio. Seguidamente se explicó brevemente a cada entrenador la naturaleza de cada instrumento y de los ítems con el fin de que los mismos expliquen a sus deportistas y puedan responderlos. Luego se envió encuesta mediante link a través de Whatsapp con sus respectivos consentimientos informados.

La recolección de los datos se hizo a través de la creación de formularios desde la aplicación “Google Form”, con el fin de que a cada entrenador le llegue a su Whatsapp un link para responder de forma autónoma y un link que puedan distribuir a sus deportistas. Las respuestas fueron obtenidas en forma anónima y previo consentimiento informado manteniendo la confidencialidad de sus respuestas.

Por último, la participación fue voluntaria y confidencial. El proceso de respuestas de los instrumentos tuvo una duración aproximada entre 15 a 20 minutos.

## Resultados y Discusión

Al momento de analizar los datos, se tomó toda la información recabada de las encuestas administradas y se utilizó el programa SPSS mediante el cual se calcularon los siguientes resultados.

### *Características de jugadores de ambos clubes*

Ambos grupos tienen características similares en relación a los datos socio-demográficos. No se diferencian en la edad, ni en el tiempo de entrenamiento, como puede observarse en

la tabla 1. Las diferencias que se encontraron son mínimas y no son demasiado significativas con respecto al nivel de estudio y a la remuneración que obtienen.

*Tabla 1. Edad y tiempo de entrenamiento de ambos clubes*

*Tabla 1. Edad y Tiempo de entrenamiento de ambos clubes*

Edad		Tiempo de entrenamiento	
Cipolletti	Neuquén	Cipolletti	Neuquén
20,3	23,4	15,2	16,9

Objetivo e hipótesis generales:

El objetivo general de este estudio se dirigió a conocer y comparar el nivel de motivación percibido, el estilo de liderazgo de sus entrenadores y los resultados deportivos de dos equipos de básquet de primera división.

*Clima Motivacional percibido*

Los resultados de ambos grupos se pueden observar en la tabla 2, el Club Independiente de Neuquén obtuvo una media de  $M = 107,2$ ;  $DT = 18,4$  y el Club de Cipolletti  $M = 109,7$ ;  $DT = 7,0$ . La “orientación a la tarea” obtuvo una media de  $M = 67,2$ ;  $DT = 17,6$  y  $M = 74,9$ ;  $DT = 9,1$  respectivamente. Mientras que la “orientación al ego” derivó en una media de  $M = 40,0$ ;  $DT = 10,8$  y  $M = 34,7$ ;  $DT = 10,5$ .

El Club Cipolletti presentó una motivación levemente mayor que el Club Independiente de Neuquén, el primero obtuvo mayor resultado en “orientación a la tarea” y Neuquén obtuvo mayores resultados en “orientación al ego”.

*Tabla 2. Motivación. Clima de motivación orientado hacia la tarea y hacia el ego.*

*Tabla 2. Clima motivacional percibido y tipo de orientación según clubes.*

Tarea		Ego		Total Motivación	
Neuquén	Cipolletti	Neuquén	Cipolletti	Neuquén	Cipolletti

67,2	74,9	40,0	34,7	107,2	109,7
------	------	------	------	-------	-------

### *Liderazgo*

Murray & Mann (1998) sostuvieron que *“el liderazgo es el proceso conductual de influenciar individuos y grupos hacia el logro de objetivos”* (Giesenow, 2007, p.229). Esta definición abarca las dimensiones que se desarrollan a continuación, según los resultados obtenidos: el estilo de liderazgo que se implementa en el Club Independiente de Neuquén obtuvo 4 puntos en total y 3.2 puntos para el Club Cipolletti. Por lo que a simple vista observamos que no hay grandes diferencias entre ambos liderazgos, son similares. En relación al análisis de cada dimensión de liderazgo (entrenamiento e instrucción, conducta democrática, conducta autocrática, apoyo social y feedback positivo) se observa que el estilo de liderazgo implementado por el entrenador del Club Independiente está caracterizado por una *conducta democrática*, la cual concede participación de los deportistas en las decisiones concernientes a las metas de grupo, los métodos prácticos, las tácticas y estrategias de juego, sin embargo planea con independencia de los jugadores (rasgo de conducta autocrática). También presenta características de las dimensiones, de entrenamiento e instrucción, apoyo social y feedback positivo.

El estilo de liderazgo del entrenador del Club Cipolletti está caracterizado en principio por feedback positivo, con puntajes que mantienen un lineamiento en relación al entrenamiento y la instrucción y apoyo social, en tanto que la conducta democrática dio numeraciones bajas, no se observa gran participación de los jugadores concernientes a estrategias y métodos de juego. En cuanto a la conducta autocrática, a diferencia del estilo anterior, el entrenador no planea con independencia de los jugadores, y deja espacio para que los jugadores hagan preguntas.

Las caracterizaciones teóricas de liderazgo presentan estilos puros y rígidos, en la práctica puede observarse que son procesos dinámicos y cambiantes, no existe un solo tipo de liderazgo en cada grupo, sino que varía según la situación y según las percepciones de los jugadores. Mendo y Canto Ortiz (2005) *“la conclusión fundamental de todas las investigaciones realizadas es que ningún estilo por sí solo es mejor que el resto, sino que*

*éste depende de la situación y de los deportistas”* (p. 25). Es sumamente importante que el entrenador conozca el mayor número de detalles para saber qué estilo de liderazgo implementar en cada momento y situación, para que su interacción con los deportistas sea óptima.

### *Resultados del torneo*

Retomando la primera parte del objetivo general es importante tener en cuenta y saber que la motivación es el aspecto número uno del desempeño deportivo y el generador de energía psicológica que produce el comportamiento que se necesita para alcanzar los propósitos deportivos perseguidos, existen factores que intervienen en esta motivación, como el resultado precedente, si ocurrió una derrota o una victoria, la importancia del partido. En la tabla 3 podemos observar los resultados del último torneo. Ver tabla 3.

*Tabla 3. Resultados del último torneo.*

	Neuquén	Cipolletti
Partidos jugados	22	21
Partidos ganados	9	<b>12</b>
Partidos perdidos	13	<b>9</b>
Posiciones	6 de 7	<b>3 de 7</b>
Clásicos jugados	2	2
Clásicos ganados	Ninguno	2
Ultimo partido antes de suspensión por covid-19	Ganó 79-57 a Centenario	Perdió 96-83 contra independiente

La hipótesis general planteada fue que posiblemente exista relación entre el nivel de motivación percibido por los jugadores, con el estilo de liderazgo que implementen los entrenadores y los resultados deportivos de ambos equipos.

Los resultados del último torneo antes del inicio de la pandemia (ver tabla 3) muestran que Cipolletti tuvo un rendimiento levemente mejor que el de Neuquén por haber ganado más partidos (12 de 21), en tanto que Neuquén ganó (9 de 22). Cipolletti obtuvo una mejor motivación reflejada en los resultados. En tanto que los jugadores del Club Independiente reflejaron una motivación de 107,2 y el Club Cipolletti un total de 109,7; mientras que los

estilos de liderazgo implementados por los entrenadores fueron de 4 puntos y 3.2 respectivamente.

Lo que se muestra es que la hipótesis se corrobora, existen asociaciones entre las variables planteadas, el equipo de Cipolletti informó mejor motivación que el equipo de Neuquén lo cual se vio reflejado en los resultados deportivos del torneo, sin embargo, puede confirmarse que lo que más influye en los resultados es la motivación percibida y no el estilo de liderazgo implementado. A continuación se desarrolla un análisis exhaustivo de cada una de ellas para ver de qué manera se relacionan.

#### Objetivos específicos

El primer objetivo específico buscaba conocer el clima motivacional de cada equipo de jugadores de básquet. La motivación percibida por los jugadores fue un total de 107,2 en el equipo de Neuquén, y 109,7 en el equipo de Cipolletti. En cuanto a las sub-escalas, la “orientación a la tarea” obtuvo una media de  $M=67,2$  y  $M=74,9$  respectivamente. Mientras que la “orientación al ego” derivó en una media de  $M= 40,0$  y  $M= 34,7$  (Ver tabla 2).

El segundo objetivo específico buscaba conocer y comparar el estilo de liderazgo percibido por los jugadores y por el entrenador de cada equipo de básquet. Los resultados alcanzados del liderazgo percibido por los jugadores se muestran en la tabla 4 que se encuentra a continuación:

*Tabla 4. Liderazgo percibido por jugadores.*

Entrenamiento e instrucción		Conducta democrática		Conducta autocrática		Apoyo Social		Feedback positivo		Total	
Nq	Cip	Nq	Cip	Nq	Cip	Nq	Cip	Nq	Cip	Nq	Cip
52,0	53,2	35,0	29,8	12,4	12,4	29,7	27,2	18,4	18,6	147,5	141,4

El Club de Neuquén obtuvo una media de  $M=147,5$ ;  $DT= 10,2$  y el Club de Cipolletti una media de  $M=141,4$ ;  $DT=11,0$ . Para la sub-escala “entrenamiento e instrucción” Neuquén obtuvo una media de  $M=52,0$ ;  $DT=5,7$  y Cipolletti una media de  $M=53,2$ ;  $DT=5,5$ , en

relación a “conducta democrática” la media obtenida fue de  $M=35,0$ ;  $DT=3,2$  y  $M=29,8$ ;  $DT=5,7$ , “conducta autocrática” la media fue de  $M=12,4$ ;  $DT=2,1$  y  $M=12,4$ ;  $DT=3,2$ , “apoyo social” la media fue de  $M=29,7$ ;  $DT=3,4$  y  $M=27,2$ ;  $DT=2,3$ , “feedback positivo” la media fue de  $M=18,4$ ;  $DT=2,5$  y  $M=18,6$ ;  $DT=3,5$ .

A continuación se presentan los resultados comparativos acerca de las percepciones de los entrenadores y de los jugadores en cuanto a los estilos de liderazgo.

El Club Independiente presentó un total de 3.6 puntos, mientras que el puntaje del entrenador fue de 4, siendo la diferencia -0.31. El Club Cipolletti derivó en 3.53 puntos, mientras que el entrenador dio 3.2 puntos, siendo la diferencia 0.33 puntos.

La hipótesis específica fue que el estilo de liderazgo implementado por los entrenadores va a ser coincidente con el estilo de liderazgo que perciben los jugadores (1). Las diferencias entre los grupos siguen siendo moderadas, sin embargo, dados los resultados aquí no se corroboró la hipótesis propuesta, en este caso, parece ser que el entrenador de Neuquén valoriza mejor su desempeño de lo que lo perciben los jugadores, en líneas generales a lo largo del test los jugadores puntuaron un tanto más bajo, como por ejemplo en el ítem 24 “*deja que los jugadores hagan las cosas a su manera aún y cuando se equivoquen*” lo jugadores puntuaron 3.4 y el entrenador puntuó 5, el entrenador se percibe con una conducta totalmente democrática a diferencia de lo que perciben los jugadores, en el ítem 9 “*pide consentimiento grupal de asuntos importantes antes de proseguir*” la diferencia fue de -1.3, es decir, el entrenador se puntuó como totalmente de acuerdo con el ejercicio de una conducta democrática, no ocurrió lo mismo con los jugadores que puntuaron más bajo, 3.7.

Lo que ocurrió con los resultados del Club Cipolletti fue que hubo cierto grado de autocrítica por parte del entrenador, en líneas generales los jugadores puntuaron más alto que el propio entrenador sobre sus conductas, inclusive las diferencias se evidencian un tanto más, por ejemplo el ítem 14 “*instruye a cada jugador, de manera individual, acerca de las habilidades necesarias de su deporte*” el entrenador puntuó 1 y los jugadores puntuaron 4.28, es decir, casi totalmente de acuerdo con una conducta de entrenamiento e instrucción, lo cual no es reconocido por el entrenador, lo mismo ocurre con el ítem 8 “*presta atención a la corrección de los errores de los jugadores*” la diferencia es de 2.07,

los jugadores están casi totalmente de acuerdo con esta conducta de entrenamiento e instrucción, en cambio el entrenador no se define así.

La teoría expone que ningún estilo es mejor que otro, la efectividad está puesta en ofrecer un estilo según la situación en la que se encuentra el equipo y los jugadores. Sería pertinente aquí ampliar el estudio y realizar una observación participativa de campo en el transcurso de los entrenamientos, partidos y/o competencias para conocer en qué situación se encuentra cada equipo.

Los entrenadores generalmente no son conscientes del impacto que genera su figura en el equipo que dirigen, tal como ocurrió con ambos equipos estudiados no hubo coincidencias en lo que perciben los jugadores y lo que los entrenadores expusieron sobre sí mismos.

El tercer objetivo específico buscaba conocer la influencia de la orientación de meta tarea/ego en el clima motivacional percibido por los jugadores.

Las dimensiones del Clima Motivacional percibido se observan en la Tabla 5. La primer sub-escala orientada hacia la tarea “aprendizaje cooperativo” la media obtenida fue de  $M=15,8$ ;  $DT=4,2$  para el club Independiente y una media de  $M=18,3$ ;  $DT=2,4$  para el Club Cipolletti, “esfuerzo mejora” la media fue de  $M=31,1$ ;  $DT=8,2$  y  $M=33,9$ ;  $DT=4,0$ . Y el último tipo de este grupo “papel importante” la media fue de  $M=20,3$ ;  $DT=5,3$  y  $M=22,6$ ;  $DT=3,7$  respectivamente.

Por otro lado, el clima motivacional orientado al ego, obtuvo para la sub-escala “castigo por errar” una media de  $M=17,3$ ;  $DT=3,6$  y  $M=12,2$ ;  $DT=4,0$ , “reconocimiento desigual” obtuvo una media de  $M=13,2$ ;  $DT=5,1$  y  $M=12,2$ ;  $DT=5,4$ . Por último “rivalidad entre miembros” obtuvo una media de  $M=8,0$ ;  $DT=3,5$  y  $M=8,7$ ;  $DT=2,1$ .

*Tabla 5. Clima motivacional percibido y sus dimensiones.*

*Tabla 5. Clima motivacional percibido y sus dimensiones*

Ap.Cooperati vo		Esfuerzo mejora		Papel importante		Castigo por errar		Reconocimiento desigual		Rivalidad entre miembros	
Nq	Cip	Nq	Cip	Nq	Cip	Nq	Cip	Nq	Cip	Nq	Cip

---

15,8	18,3	31,1	33,9	20,3	22,6	17,3	12,2	13,2	12,2	8,0	8,7
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-----	-----

---

En relación a las medias obtenidas, se observa que hay un predominio del clima motivacional percibido por los jugadores del Club Cipolletti en relación con la orientación de meta/tarea, es decir, en las dimensiones de aprendizaje cooperativo, esfuerzo mejora y papel importante, lo cual supone que los jugadores tienen una participación más entusiasta, de disfrute y satisfactoria. Por el contrario el Club Independiente obtuvo mayores resultados en la orientación meta/ego, castigo por errar y reconocimiento desigual, por lo que el fin consiste en demostrar ser el mejor, lo que supone una participación menos entusiasta y mayor desvinculación de la práctica deportiva. No ocurrió lo mismo con la dimensión de rivalidad entre miembros, siendo los resultados del Club Cipolletti moderadamente más elevado que el Club Independiente, es decir, que los primeros juzgarían su competencia comparándose con otros, siendo el fin demostrar ser el mejor y no orientar sus expectativas al desarrollo de sus habilidades y el disfrute de las facetas intrínsecas de la experiencia deportiva. En esta dimensión ambos equipos presentaron numeraciones similares.

El clima motivacional percibido por los jugadores del Club de Neuquén derivó en una media de  $M=107,2$  y el Club Cipolletti una media de  $M= 109,7$ . En tanto que la “orientación a la tarea” fue mayor para el Club Cipolletti ya que obtuvo una media de  $M=74,9$  mientras que el Club de Neuquén obtuvo una media de  $M=67,2$ . Mientras que la “orientación al ego” fue mayor para Neuquén con una media de  $M= 40,0$  y una media de  $M= 34,7$  para Cipolletti (ver tabla 2).

Los resultados muestran que existe influencia de la orientación de meta (criterio por el cual los jugadores juzgan su competencia y por el que subjetivamente define al éxito y al fracaso) en el clima motivacional percibido favoreciendo al rendimiento del equipo, en esta ocasión al Club Cipolletti. Sería conveniente para futuras investigaciones indagar a través de cuestionarios específicos sobre la orientación de meta y poder hacer un análisis de correlación con el clima tarea/ego.

La siguiente hipótesis específica que se planteó fue que el clima motivacional percibido va a estar positivamente influenciado cuando la orientación de meta es hacia la tarea, y negativamente influenciado cuando la orientación de meta es hacia el ego (2). Se encontró que los jugadores del Club Cipolletti al percibir un clima de orientación a la tarea (aprendizaje cooperativo, esfuerzo/mejora y papel importante) informaron un clima motivacional percibido más elevado que el que percibieron los jugadores del Club Independiente de Neuquén, quienes informaron una orientación hacia el ego con niveles más altos (castigo por errar, reconocimiento desigual). Los resultados confirman las predicciones realizadas desde la teoría de las metas de logro (Nicholls, 1989), que cuando un equipo está motivado hacia la tarea, tiene mejores resultados, en cambio cuando la orientación es hacia el ego, los resultados van a ser menos satisfactorios (Bossio, 2009) tal como ocurrió con el último torneo que Cipolletti fue superior, el mismo dio cuenta de un clima motivacional más alto  $M=109,7$  que el clima motivacional de Neuquén  $M=107,2$ . No se deja de tener en cuenta que la rivalidad entre los miembros dio resultados muy similares en ambos equipos, siendo característica de una orientación hacia el ego.

El clima motivacional que implica a la tarea se relaciona de manera positiva y significativa con la percepción de autonomía, competencia y relaciones sociales. De esta manera puede observarse que el entrenador fomenta en sus sesiones de entrenamiento valores como el progreso personal y el esfuerzo, consiguiendo una mayor satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los jugadores para crecimiento de un equipo. La influencia fue negativa cuando la orientación fue hacia el ego, los jugadores que informaron estos resultados percibieron un clima motivacional más bajo y vio reflejado en los resultados deportivos, recordemos que la orientación al ego implica que los jugadores centran el interés en ser mejores que los demás y hacer ver que son superiores, además implica un alto nivel de castigo por errores y reconocimiento desigual por lo que no favorece a la necesidades psicológicas básicas como el soporte a la autonomía y el generar entusiasmo en la práctica deportiva.

Estudios anteriores han evidenciado lo favorable que es para un equipo la percepción de climas motivaciones implicados hacia la tarea por el cual los jugadores pueden desarrollar

motivación autodeterminada y no así hacia el ego por el cual no permite el desarrollo autónomo de los jugadores (López-Walle, Balaguer, Castillo y Tristán, 2011)

El cuarto objetivo específico buscó conocer la relación entre el tipo de orientación de meta percibido y el estilo de liderazgo del entrenador

El tipo de orientación de meta percibo por los jugadores del club Independiente de Neuquén arrojó en una media de  $M = 67,2$  para la orientación hacia la tarea y una media de  $M=40,0$  para la orientación al ego; los resultados para el Club Cipolletti fueron, una media de  $M=74,9$  y  $M=34,7$  respectivamente.

El estilo de liderazgo de los entrenadores para el Club Independiente arrojó 4 puntos y para el Club Cipolletti un total de 3.2 puntos. Murray y Mann (1988) sostienen que el liderazgo es el proceso conductual de influenciar grupos e individuos hacia el logro de objetivos. Nos enfrentamos con la limitación de este estudio para conocer la relación entre las variables propuestas, para futuras investigaciones se sugiere recurrir a un cuestionario específico de evaluación de orientación de meta.

Nicholls (1989, 1992) señala que la premisa básica de la **teoría de la perspectiva de metas** es que las personas se enfrentan a las situaciones de logro con metas encaminadas a querer sentirse competentes y a evitar sentirse incompetentes. Las bases donde se asientan las predicciones cognitivas, afectivas y conductuales se encuentran en la manera en que se interpreta la competencia (desde una *orientación a la tarea* y una *orientación al ego*). Cuando los objetivos están planteados apropiadamente funcionan como una gran fuente de motivación. Asimismo, la manera en cómo se lidere al equipo va a afectar la capacidad volitiva de los jugadores. Los deportistas ya vienen motivados para entrenar, jugar, rendir y competir, pero las acciones del entrenador pueden tener un gran impacto sobre ellos y sobre los grupos que conduzca.

En tanto que la hipótesis específica fue que el clima motivacional percibido por los jugadores está relacionado con la orientación de meta que desarrolle el entrenador por medio de su estilo de liderazgo. Se espera que cuando el estilo de liderazgo sea democrático se encontrarán climas motivacionales orientados hacia la tarea y cuando el estilo de liderazgo sea autocrático se encontrarán climas motivacionales orientados hacia el

ego (3). El equipo que presentó mayor orientación hacia la tarea, por la que los sujetos juzgarían su nivel de capacidad basándose en un proceso de comparación con ellos mismos, el esfuerzo y el aprendizaje, en este caso, Cipolletti, evidenció bajos niveles de conducta democrática por parte del entrenador, más bien presentó mayor característica de un estilo basado en la instrucción y el entrenamiento. A demás se evidenció que los jugadores dieron cuenta de una menor percepción acerca del liderazgo implementado por el entrenador.

En el equipo que presentó mayor orientación hacia el ego o competitivo, se evidenció niveles más altos de conducta democrática por parte del entrenador y no autocrática, como se planteó en la hipótesis del presente estudio. Se evidenció además mayor liderazgo percibido por los jugadores y mayor liderazgo implementado por el entrenador.

Dados los resultados podemos evidenciar que la hipótesis planteada se rechaza. El presupuesto más importante del modelo de Chelladurai expone que *“cualquier entrenador si quiere ser efectivo debe intentar adecuar su conducta real de liderazgo a las preferencias de los deportistas y a los requerimientos de la situación”* (Mendo, Canto Ortiz 2005, p. 16). Según la teoría un líder tiene gran preponderancia, tal es así que el equipo va a reflejar la imagen que éste proyecte, la actitud del líder define al ambiente (clima).

Estudios anteriores evidenciaron que los entrenadores con estilos de liderazgo autocráticos fomentaron climas motivacionales orientados hacia el ego (Saure Morales, 2014) entendiendo, según la teoría de Duda, (2011); Nicholls, (1989), que estas personas centrarían su interés en demostrar que son mejores que los demás y hacer ver que son superiores a los otros, o igual que ellos pero con menor esfuerzo (Balaguer, 2011). Aquí no se evidenciaron tales resultados, ambos equipos presentan una característica del clima ego que es la rivalidad entre los miembros.

El entrenador de Neuquén presentó un estilo de liderazgo más acorde a ser democrático, sin embargo, los jugadores percibieron un clima motivacional orientado hacia el ego, donde el fin que se persigue es demostrar ser el mejor y lo más importante es la competición y la victoria. El entrenador de Cipolletti por el contrario, obtuvo mayores niveles de un estilo más controlador y directivo, con características de entrenamiento e instrucción, los jugadores percibieron un clima motivacional orientado a la tarea, es decir, basado en el aprendizaje, el esfuerzo y el disfrute de la actividad deportiva.

El último objetivo que se planteó buscaba comparar la motivación percibida y el estilo de liderazgo implementados por los entrenadores de ambos grupos respecto de los resultados del torneo.

La motivación percibida del equipo de Neuquén fue de 107,2 y la del Club Cipolletti 109,7. En tanto que el estilo de liderazgo fue de 4 puntos y 3.2 respectivamente. Los resultados deportivos muestran que Cipolletti tuvo un rendimiento levemente mejor que el de Neuquén por haber ganado más partidos (12 de 21), en tanto que Neuquén ganó (9 de 22).

La última hipótesis propuesta fue que la motivación percibida por los jugadores va estar relacionada con, el estilo de liderazgo de los entrenadores y con los resultados que se den en el torneo (4). Esta última viene a relacionar las variables propuestas en este estudio. Dados los resultados el Club Cipolletti obtuvo un rendimiento mejor que el de Neuquén por haber ganado más partidos, reflejado en los resultados del último torneo jugado antes de la suspensión por Pandemia. Se pudo observar que la orientación de meta fue lo que más influencia tuvo en los resultados, no ocurrió lo mismo con los estilos de liderazgo que no coincidieron con lo que percibieron los jugadores y no hubo relación entre éstos y los resultados deportivos.

Los equipos fueron similares en una variación de aspectos, sin embargo, parece ser que el equipo de Cipolletti fue mejor en el último torneo regional, lo cual es llamativo ya que el equipo de Neuquén tiene trayectoria en torneos nacionales, a diferencia de Cipolletti. Como manifestaba González (2003) parece conveniente en estos niveles conciliar la orientación a la tarea con elementos de orientación al ego (Bossio 2009) si bien actualmente Neuquén no está en el torneo nacional, lo estuvo durante 7 temporadas, por ello es que tal vez presentó mayor puntuación en la orientación al ego donde lo importante es la competencia y la victoria, por lo que es necesario seguir investigando en estos aspectos.

## Conclusiones:

En resumidas cuentas, en este trabajo se han abordado diversas cuestiones relativas al tema de estudio. Recuperando las ideas iniciales y habiendo transitado de manera exhaustiva las múltiples dimensiones que se escogieron para el abordaje de la temática presentada, no se desea dar por cerrado el problema analizado, sino que por el contrario seguir abriendo interrogantes sobre el campo a explorar y que seguramente podrá ser ampliado desde otros abordajes.

El objetivo general de este estudio fue conocer y comparar el nivel de motivación percibido, el estilo de liderazgo de sus entrenadores y los resultados deportivos de dos equipos de básquet de primera división. Los principales resultados mostraron que ambos equipos son similares en variados aspectos, si bien se encontraron diferencias no son demasiado significativas. Las similitudes fueron con respecto a los datos socio-demográficos, en cuanto a la edad de los jugadores, el tiempo de entrenamiento, los niveles de estudio, remuneración, etcétera. En lo que respecta al nivel de motivación percibida, el Club Cipolletti informó numeraciones más altas que el Club Independiente de Neuquén. En relación a los estilos de liderazgos, el entrenador de Neuquén calificó mejor su desempeño que lo percibido por sus jugadores, en cambio el entrenador de Cipolletti tuvo cierto grado de autocrítica, más coincidente con lo que percibió su equipo. Los resultados deportivos mostraron que Cipolletti tuvo un rendimiento levemente mejor que el de Neuquén por haber ganado más partidos.

La hipótesis general planteada fue que posiblemente exista relación entre el nivel de motivación percibido por los jugadores, con el estilo de liderazgo que implementen los entrenadores y los resultados deportivos de ambos equipos.

El análisis de los resultados informó que existe mayor relación e influencia entre la motivación percibida por los jugadores, reflejada en los resultados deportivos, y una menor relación o relevancia en el estilo de liderazgo implementado por los entrenadores, debido a que el equipo de Neuquén si bien evidenció numeraciones más altas de liderazgo, no consiguió los triunfos deportivos que sí logró el equipo de Cipolletti.

Dado que estamos frente a dos equipos en situación de competencia es preciso para futuras investigaciones el análisis de posibles influencias tanto externas como internas, tal vez en estas circunstancias es menester que ambos climas motivacionales, de orientación a la tarea y orientación al ego confluyan en un mismo ambiente. Tal como lo plantea la teoría y estudios anteriores, los estilos de liderazgos no son puros y estáticos, la efectividad de esta figura va estar dada por la adaptación a cada situación y momento en la que se encuentre el equipo. Asimismo nos encontramos ante un problema y es el de las percepciones, no siempre los entrenadores y los jugadores coinciden acerca de lo que perciben *“un estilo no es necesariamente mejor que otro, sino que un grupo ante diferentes situaciones, o diferentes grupos en una situación similar requerirán, para su mejor funcionamiento, que el líder evidencie diferentes estilos”* (Giesenow, 2007, p. 241).

Cabe destacar que al tratarse de variables psicológicas implicadas en el ámbito deportivo, es necesario seguir ampliando este estudio teniendo en cuenta otras influencias en los climas motivacionales de los deportistas, no sólo los resultados de un torneo o los estilos de liderazgo, sino también el ambiente que rodea la situación deportiva, tales como, figura de árbitro, familia, espectadores, equipo dirigente, así como las influencias propias, los diálogos internos, motivación personal o intrínseca.

Dosil (2007) sostiene que *“el papel profesional del psicólogo del deporte no puede reducirse al trabajo orientado a la mejora del rendimiento de los deportistas, sino que debe interesarse también por el bienestar de todas las personas implicadas en las situaciones deportivas, tanto competitivas como recreativas: deportistas, entrenadores, padres y madres, árbitros y jueces, directivos, aficionados”* (p. 26). Se adhiere a la función del *Psicólogo del Deporte como Asesor* ofreciendo una serie de servicios psicológicos de apoyo a entrenadores, deportistas o directivos ayudándoles a:

- Identificar las variables psicológicas relevantes en una situación deportiva.
- Evaluar los datos de una serie de observaciones realizadas en entrenamientos y competiciones para que su interlocutor tome decisiones oportunas.
- Enseñar técnicas psicológicas para mejorar la concentración, la motivación, control emocional de los deportistas o el estilo de comunicación de los entrenadores o árbitros.

Específicamente en este estudio se considera que es muy importante que el entrenador conozca el mayor número de detalles para saber que estilo de liderazgo aplicar en cada momento para que su interacción con los deportistas sea óptima.

Considerando que los entrenadores no siempre son conscientes del impacto que generan en sus equipos, es importante intervenir potenciando las habilidades sociales de los primeros y brindarles tanto información de los jugadores como de técnicas necesarias a fin de que logren direccionar sus ideas siendo más eficaces para sus equipos. Para ello propongo que la intervención del psicólogo deportivo pueda darse a través de la información recabada de cuestionarios y test con el fin de proporcionar su asesoramiento con lo identificado en dichas herramientas.

También sería útil hacer observaciones participativas en conjunto con el equipo técnico durante los entrenamientos. Es un momento propicio en que vemos al equipo deportivo en acción pudiéndose observar la esencia de las relaciones en tiempo real.

Un escenario óptimo de intervención podría darse desde los momentos de pre temporada donde el equipo se prepara para la competencia. Iniciado desde ese momento podrían potenciarse y guiar con mayor eficiencia la motivación de los jugadores, el estilo de liderazgo del entrenador y la autopercepción del equipo, en pos de lograr mejores resultados deportivos y el bienestar general de las personas implicadas.

Conocer al equipo en forma grupal e individual es sumamente importante, no todos reaccionan de la misma manera ante la misma intervención. La flexibilidad al momento de motivar es un elemento a tener presente. Se requiere una lectura analítica, de dedicación y de interpretar el momento exacto para generar en el deportista y en el equipo esa inquebrantable confianza en sí mismos, lo cual acrecentará exponencialmente la autoconfianza del equipo.

Una técnica sugerida para que los jugadores internalicen pensamientos positivos es a través de la psico-educación, manteniendo charlas participativas, dando un espacio de comunicación a los deportistas donde puedan expresar lo que les acontece durante los entrenamientos, tanto en instancias de pre temporada así como también de competencia.

Verbalizando sus objetivos y expectativas es que logramos conocer lo que surge durante diversas situaciones deportivas. De esa forma los jugadores lograrían gestionar de manera eficaz sus deseos, materializándolos en el campo de juego, obteniendo resultados favorables que alimentan sus capacidades, tanto físicas, tácticas, técnicas, como psicológicas.

Insisto en la importancia de motivar el pensamiento positivo y la idea del deseo o el anhelo hacia un objetivo de bienestar del equipo. Erróneamente se cree que un pensamiento positivo necesariamente genera una acción positiva, pero si este no se verbaliza a través del dialogo puede ocurrir que no se ejercite mentalmente y se interprete como pensamiento o diálogo interno negativo, por ello es fundamental dedicar espacio y tiempo a estas instancias de intervención.

## Bibliografía

- Brandao, R (2001) “El papel del entrenador como motivador en el entrenamiento deportivo” *Delineamientos de Psicología del Deporte*: 153-166, 2001.
- Bossio, M.R. (2009) “*Clima motivacional y orientación de meta en futbolistas peruanos de primera división*” Portal de Revistas científicas: Universidad de Murcia, 2009.
- Dosil, J. (2007) “*El Psicólogo del Deporte: Asesoramiento e intervención*” Cap. 1. 1ra edición España: Síntesis, 2007.
- Giesenow, C. (2007) “*Psicología de los equipos deportivos. Claves para formar equipos exitosos*” 1ra edición Buenos Aires: Claridad, 2007
- González-Cutre, D., Sicilia, A. y Moreno, J. A. (2008). Modelo cognitivo-social de la motivación de logro en educación física. *Psicothema*, 20(4), pp. 642-651.
- Hellín Rodríguez, G. M. (s/f) “*La teoría de la Meta de los Logros*” [PDF] Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/> (consultado el día 30/08/19).
- Freire, C.V. (2016) “*Motivación deportiva y clima motivacional percibido como predictores del compromiso deportivo en adolescentes deportistas del conurbano bonaerense*” UADE: Publicación en repositorio institucional, 2016.
- López, J.M. (2000) “*Estandarización de la escala de motivación en el deporte (EMD) de Brière N.M., Vallerand R.J., Blais M.R. y Pelletier L.G. en deportistas mexicanos*” *Revista European Journal of Human Movement*. Revista editada por la Asociación Española de Ciencias del Deporte, pp.67-93, 2000.
- López-Walle, J. M., Balaguer Solá, I., Castillo Fernández, I., Rodríguez, T., & Leandro, J. (2011) “*Clima motivacional percibido, motivación autodeterminada y autoestima en jóvenes deportistas mexicanos*” *Revista de Psicología del Deporte*, pp. 209-222, 2011.
- Mendo, A. H. (2005) “*Psicología del deporte volumen. I fundamentos*” [PDF] Obtenido de [https://www.academia.edu/43037879/El\\_liderazgo\\_en\\_los\\_grupos\\_deportivos](https://www.academia.edu/43037879/El_liderazgo_en_los_grupos_deportivos) (consultado el día 12/08/20)

- Pelletier, (1995), Balaguer, Castillo, & Duda, (2003; 2007) *“Escala de Motivación Deportiva”* [PDF] Unidad de investigación de Psicología del Deporte. Instrumento validado por UIPD.
- Roffé, Marcelo, comp. Ucha, Francisco, E, comp. (2005) *“Alto rendimiento, psicología y deporte: tendencias actuales”* 1ra edición Buenos Aires: Lugar editorial, 2005.
- Rodríguez, Y. R. (2015). *Clima motivacional, su implicación en la iniciación deportiva del fútbol. Una revisión necesaria (revisión)*. Olimpia: Publicación científica de la facultad de cultura física de la Universidad de Granma, 86-97, 2015.
- Sánchez, V.R, López, A, Gallegos, G y Hernández, J.G. (2017) *“relación del clima motivacional y miedo al fallo en jugadores de alto rendimiento en balonmano”* SCielo: cuadernos de Psicología del deporte, 2017.
- Segura-Falcó, R. (2002, 2019) *“Alto Rendimiento ciencia deportiva, entrenamiento y fitness”* Obtenido de <http://www.altorendimiento.com>.
- Saure Morales N, E. (2014) *“Relación entre el estilo del liderazgo del entrenador y el clima motivacional deportivo en categorías juveniles masculinas de un club de fútbol profesional chileno”* Liminales: Escritos sobre Psicología y Sociedad, Universidad Central de Chile, 47-69, 2014.
- Weinberg y Gould. (2010) *“Bienvenido a la psicología del deporte y el ejercicio”*. 4ta Ed. Fundamentos de Psicología del deporte y el ejercicio físico (2010) Obtenido de <https://books.google.com.ar>.

## Anexo:

### CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTRENADORES

Esta investigación evalúa algunos aspectos de tu relación con el deporte y los jugadores. La participación es voluntaria y tus datos serán tratados de forma anónima. Te va a demorar aproximadamente 15 minutos. **Estoy de acuerdo con participar. Si/No (campo de respuesta obligatoria para continuar respondiendo los cuestionarios)**

### CONSENTIMIENTO INFORMADO JUGADORES

Esta investigación evalúa algunos aspectos de tu relación con el deporte. La participación es voluntaria y tus datos serán tratados de forma anónima. Te va a demorar aproximadamente 30 minutos. **Estoy de acuerdo con participar. Si/No (campo de respuesta obligatoria para continuar respondiendo los cuestionarios)**

### CUESTIONARIO SOCIO DEMOGRÁFICO DIRIGIDO A ENTRENADORES

¿A qué Club perteneces?

¿Hace cuánto tiempo entrenas al equipo actual/del último torneo?

¿Cómo está compuesto el equipo de trabajo?

¿Realizas alguna actividad extra además de ser entrenador del equipo? \*actividad extra, a nivel laboral

Edad

Nivel de estudios:

1) Primario completo 2) Secundario completo 3) Terciario completo 4) Universitario en curso 5) Universitario completo

Estado civil:

1) Soltero 2) En pareja 3) Casado 4) Divorciado 5) Viudo

Hijos: 1) Si 2) No

## CUESTIONARIO SOCIO DEMOGRÁFICO DIRIGIDO A JUGADORES

¿A qué club perteneces?

Edad

Nivel de estudios:

1) Primario completo 2) Secundario completo 3) Terciario completo 4) Universitario en curso 5)

Universitario completo

Estado civil:

1) Soltero 2) En pareja 3) Casado 4) Divorciado 5) Viudo

Hijos: 1) Si 2) No

¿Hace cuánto tiempo practicas el deporte?

¿Percibís remuneración por parte del club?

1) Si 2) No

¿Presentas lesiones habitualmente?

Si, actualmente estoy en tratamiento

Si, ya finalicé el tratamiento

No

### ESCALA DE LIDERAZGO PARA DEPORTES (Chelladurai y Saleh, 1980)

#### Versión de preferencia del entrenador, adaptado para básquet.

A continuación te presento una serie de afirmaciones sobre tus entrenamientos, te pido que evalúes cada una en una escala de 1 (NUNCA OCURRE) a 5 (SIEMPRE OCURRE).

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1-Procuró que los jugadores se esfuercen al máximo					
2-Pido la opinión a jugadores sobre la táctica a utilizar en determinados encuentros/partidos					
3-Ayudo a los jugadores en sus problemas personales					

4-Felicito adelante de los demás a un jugador, por su buen juego o desempeño					
5-Explico a cada jugador durante los entrenamientos las técnicas y tácticas del deporte					
6-Planifico sin pedir opinión a los jugadores					
7-Ayudo a los integrantes del equipo a resolver sus conflictos					
8-Presto especial atención a la corrección de los errores de los jugadores					
9-Consigo el visto bueno del equipo sobre asuntos importantes antes de actuar					
10-Le digo al jugador cuando ha hecho realmente bien las cosas					
11-Transmito claramente mis funciones como entrenador a los jugadores					
12-No explico mis acciones					
13-Miro por el bienestar personal de los jugadores					
14-Enseño individualmente a cada jugador la técnica del deporte					
15-Dejo que los jugadores participen en la toma de decisiones					
16-Procuró que un jugador sea recompensado por una buena actuación					
17-Preparo y preveo lo que se debe hacer en los entrenamientos y partidos					
18-Animo a los jugadores a que hagan sugerencias sobre cómo llevar a cabo los entrenamientos					
19-Hago favores personales a los jugadores					
20-Explico a cada jugador durante el entrenamiento lo que se debe y lo que no se debe hacer					
21-Permito que los jugadores fijen sus propias metas					
22-Expreso cualquier sentimiento de afecto hacia los jugadores					
23-Confío en que cada jugador cumpla con su misión perfectamente					
24-Permito que los jugadores hagan las cosas a su manera aunque cometan errores					
25-Animo al jugador a que tenga la confianza de hablar con su entrenador de sus problemas personales					
26-Señalo y entreno los puntos fuertes y débiles de cada jugador					
27-No transijo* con otros puntos de vista diferentes a los suyos *no acepto					
28-Expreso aprecio cuando un jugador juega bien					
29-Doy instrucciones precisas a cada jugador de lo que se debe hacer en cada situación					
30-Pido opiniones a los jugadores sobre asuntos importantes del entrenamiento					
31-Fomento relaciones estrechas e informales con los jugadores					
32-Procuró que los esfuerzos de los jugadores sean coordinados					
33-Permito que los jugadores trabajen a su aire					
34-Me mantengo apartado de los jugadores					
35-Explico de qué forma, cada jugador contribuye a la práctica colectiva					
36-Invito a los jugadores a mi casa					
37-Felicito a los jugadores cuando se lo merecen					
38-Especifico con claridad lo que espero de mis jugadores					
39-Permito que los jugadores decidan las jugadas que se usarán en el partido					
40-Hablo de una manera tajante que no dé lugar a preguntas					

## ESCALA DE LIDERAZGO PARA DEPORTES (Chelladurai y Saleh, 1980)

### Versión de preferencia al jugador, adaptado para básquet.

El siguiente cuestionario tiene afirmaciones respecto a tu entrenador, indica marcando con una "X" en el espacio apropiado. Inicia cada afirmación con la frase "mi entrenador". Siendo 1 (Nunca) 5 (Siempre).

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1-Se asegura que cada jugador trabaje a su máxima capacidad					
2-Pide la opinión de los jugadores sobre estrategias específicas en ciertas competencias					
3-Ayuda a los jugadores con sus problemas personales					
4-Felicita al jugador cuando hizo un buen trabajo enfrente de otros compañeros					
5-Explica a cada jugador las técnicas y tácticas del deporte					
6-Planea relativamente independiente de los jugadores					
7-Ayuda a los miembros del equipo a resolver su conflictos					
8-Presta atención a la corrección de los errores de los jugadores					
9-Pide consentimiento grupal de asuntos importantes antes de proseguir					
10-Le dice a un jugador cuando hace un buen trabajo					
11-Se asegura de que las funciones del entrenador sean comprendidas por todos					
12-No explica sus acciones					
13-Está pendiente del bienestar de los jugadores					
14-Instruye a cada jugador, de manera individual, acerca de las habilidades necesarias en su deporte					
15-Deja que los jugadores sean parte de la toma de decisiones					
16-Se asegura de que un jugador sea premiado por una buena actuación					
17-Planea a futuro lo que se debe hacer					
18-Alienta a los jugadores a sugerir maneras de cómo llevar a cabo los entrenamientos					
19-Hace favores personales a los jugadores					
20-Explica a cada jugador lo que se debe hacer y no hacer					
21-Deja que los jugadores creen sus propias metas					
22-Expresa los sentimientos que tiene hacia los jugadores					
23-Espera que cada jugador termine su entrenamiento de manera completa					
24-Deja que los jugadores hagan las cosas a su manera aún y cuando se equivoquen					
25-Alienta a los jugadores a confiar en él					
26-Destaca los puntos buenos y malos de cada jugador					
27-Se rehúsa a doblegarse sobre ciertos puntos					
28-Expresa aprecio cuando un jugador hace algo bueno					
29-Da instrucciones específicas a cada jugador sobre lo que se debe hacer en cada situación					
30-Pide la opinión de los jugadores sobre cuestiones importantes acerca del entrenamiento					

31-Alienta a los jugadores a tener amistades cercanas e informales					
32-Está pendiente de que los esfuerzos de los jugadores estén coordinados					
33-Deja que los jugadores trabajen a su propio paso					
34-No deja que los jugadores se le acerquen					
35-Explica cómo cada jugador contribuye al equipo					
36-Invita a los jugadores a su casa					
37-Dice cosas positivas cuando se amerita					
38-Especifica a detalle lo que se espera de cada jugador					
39-Permite que sus jugadores decidan qué jugadas usar en el juego					
40-Habla de manera en la que no deja espacio para que los jugadores hagan preguntas					

Sub escalas:

- Entrenamiento e Instrucción: 1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 2, 35 y 38.
- Conducta Democrática: 2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33 y 39.
- Conducta Autocrática: 6, 12, 27, 34 y 40.
- Apoyo Social: 3, 7, 13, 19, 22, 25, 31 y 36.
- Feedback positivo: 4, 10, 16, 28 y 37.

**CUESTIONARIO DE CLIMA MOTIVACIONAL PERCIBIDO EN EL DEPORTE**

**(PMCSQ-2) (González-Cutre, D., Sicilia, A. y Moreno, J. A, 2008) Adaptación a básquet.**

Me interesa conocer acerca del clima motivacional que percibís en el lugar donde realizas tu actividad deportiva. Tenes que juzgar cada afirmación en una escala que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1-El entrenador quiere que probemos nuevas habilidades					
2- El entrenador se enfada cuando algún jugador comete un error					
3- El entrenador dedica más atención a los mejores					
4- Cada jugador contribuye de manera importante					
5- El entrenador cree que todos somos importantes para el éxito del grupo					
6- El entrenador motiva a los jugadores solamente cuando superan a algún compañero					
7- El entrenador cree que sólo los mejores contribuyen al éxito del grupo					
8- Los jugadores se sienten bien cuando se esfuerzan al máximo					
9- El entrenador deja fuera a los compañeros que cometen errores					
10- Los jugadores de todos los niveles de habilidad tienen un papel importante en el grupo					
11- Los compañeros te ayudan a progresar					
12- Los jugadores son animados a ser mejores que los demás compañeros					
13- El entrenador tiene a sus favoritos					
14- El entrenador se asegura de mejorar las habilidades de los jugadores en las					

que no son buenos					
15- El entrenador grita a los compañeros por hacer algo mal					
16- Los jugadores se sienten reconocidos cuando mejoran					
17- Solamente los jugadores con las mejores estadísticas son elogiados					
18- Los jugadores son reprochados cuando cometen un error					
19- Cada jugador tiene un papel importante					
20-El esfuerzo es recompensado					
21- El entrenador anima a que nos ayudemos entre nosotros					
22- El entrenador manifiesta claramente quienes son los mejores del grupo					
23- Se motiva a los jugadores cuando lo hacen mejor que los demás en la clase					
24- Para ser valorado por el entrenador tenes que ser uno de los mejores					
25- El entrenador insiste en que se dé lo mejor de sí mismo					
26- El entrenador sólo se fija en los mejores jugadores					
27- Los jugadores tienen miedo de cometer errores					
28- Se anima a los compañeros a mejorar sus puntos débiles					
29- El entrenador favorece a algunos compañeros más que a otros					
30- Lo primordial es mejorar					
31- Los compañeros trabajan juntos, en equipo					
32- Cada jugador se siente como si fuera un miembro importante del grupo					
33- Los jugadores se ayudan a mejorar y destacar					

Sub-escalas:

Clima tarea:

Aprendizaje cooperativo: 11, 21, 31, 33

Esfuerzo/mejora: 1, 8, 14, 16, 20, 25, 28, 30

Papel importante: 4, 5, 10, 19, 32

Clima ego:

Castigo por errores: 2, 7, 9, 15, 18, 27

Reconocimiento desigual: 3, 13, 17, 22, 24, 26, 29

Rivalidad entre los miembros del grupo: 6, 12, 23