

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DEPORTIVOS

Tomás García-Calvo
Francisco M. Leo
Eduardo Cervelló
Directores

Prólogo de Marcelino García Toral

 **tirant**
humanidades
plural

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DEPORTIVOS

Copyright * 2020

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y de los editores.

En caso de erratas y actualizaciones, la Editorial Tirant Humanidades publicará la pertinente corrección en la página web www.tirant.com.

© Varios autores

© TIRANT HUMANIDADES
EDITA: TIRANT HUMANIDADES
C/ Artes Gráficas, 14 - 46010 - Valencia
TELEF.: 96/361 00 48 - 50
FAX: 96/369 41 51
Email: tlb@tirant.com
www.tirant.com
Librería virtual: www.tirant.es
DEPÓSITO LEGAL: V-XXX-2020
ISBN: 978-84-18614-36-1
MAQUETA: Innovatext

Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: atencioncliente@tirant.com. En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa nuestro Procedimiento de quejas.

Responsabilidad Social Corporativa: http://www.tirant.net/Docs/RSC_Tirant.pdf

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA EDITORIAL TIRANT HUMANIDADES

MANUEL ASENSI PÉREZ

*Catedrático de Teoría de la Literatura y de la Literatura Comparada
Universitat de València*

RAMÓN COTARELO

*Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
de la Universidad Nacional de Educación a Distancia*

M.^a TERESA ECHENIQUE ELIZONDO

*Catedrática de Lengua Española
Universitat de València*

JUAN MANUEL FERNÁNDEZ SORIA

*Catedrático de Teoría e Historia de la Educación
Universitat de València*

PABLO OÑATE RUBALCABA

*Catedrático de Ciencia Política y de la Administración
Universitat de València*

JOAN ROMERO

*Catedrático de Geografía Humana
Universitat de València*

JUAN JOSÉ TAMAYO

*Director de la Cátedra de Teología y Ciencias de las Religiones
Universidad Carlos III de Madrid*

Procedimiento de selección de originales, ver página web:
www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales

Índice

BIOGRAFÍAS.....	11
PRÓLOGO.CONSTRUIR UN EQUIPO	15
INTRODUCCIÓN	19

I. ANTECEDENTES DE LOS PROCESOS DE GRUPO

Sección 1

Comportamientos del entrenador

Capítulo 1

EL LIDERAZGO DEL ENTRENADOR EN EQUIPOS DEPORTIVOS, Juan J. Pulido, Iván Ramírez-Bravo y José Carlos Ponce-Bordón.....	27
---	----

Capítulo 2

JUSTICIA PERCIBIDA DEL ENTRENADOR, Tomás García-Calvo, Jesús Díaz-García	49
--	----

Capítulo 3

COMPETENCIA DEL ENTRENADOR, Inmaculada González-Ponce, Jesús Díaz-García	67
--	----

Capítulo 4.

LA RELACIÓN ENTRENADOR-DEPORTISTA, Eduardo Cervelló, Rober- to Ferriz, Carlos Montero-Carretero	85
---	----

Sección 2

Comportamientos de miembros del grupo

Capítulo 5

PERSONALIDAD Y CREENCIAS EN LOS MIEMBROS DEL GRU- PO DEPORTIVO, Juan González-Hernández, José L. Chamorro y Clara López-Mora.....	101
---	-----

Capítulo 6

ROLES PERCIBIDOS EN DEPORTES DE EQUIPO, Inmaculada Gonzá- lez-Ponce, Ana Flores-Cidoncha	119
--	-----

<i>Capítulo 7</i>	
EL PODER DEL LIDERAZGO DE JUGADORES EN EQUIPOS DEPORTIVOS, Katrien Fransen.....	147

Sección 3
Ambiente del grupo

<i>Capítulo 8</i>	
MOTIVACIÓN, CLIMA MOTIVACIONAL E IMPLICACIONES, Isabel Balaguer, Isabel Castillo, Joan L. Duda.....	181

**II. PROCESOS DE GRUPO
EN EL DEPORTE**

<i>Capítulo 9</i>	
COHESIÓN DE GRUPO Y CONFLICTO INTRA-GRUPO EN EQUIPOS DEPORTIVOS, Francisco M. Leo, Ana Flores-Cidoncha.....	209

<i>Capítulo 10</i>	
LA EFICACIA COLECTIVA EN DEPORTES COLECTIVOS, Francisco M. Leo y Miguel A. López-Gajardo	235

<i>Capítulo 11</i>	
CONOCIMIENTO GRUPAL COMPARTIDO EN DEPORTE, Edson Filho y Francisco M. Leo.....	257

<i>Capítulo 12</i>	
CONSTRUCCIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO, Tomás García-Calvo, Inmaculada González-Ponce y Iván Ramírez-Bravo	275

**III. CONSECUENCIAS Y BENEFICIOS
DE LOS PROCESOS DE GRUPO**

<i>Capítulo 13</i>	
IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON EL EQUIPO, Julio Torrado, Miguel A. López-Gajardo y Constantino Arce.....	297

<i>Capítulo 14</i>	
LA RESILIENCIA DE EQUIPO EN DEPORTES COLECTIVOS, Tomás García-Calvo y Miguel A. López-Gajardo	315

<i>Capítulo 15</i> PROCESOS DE GRUPO Y DESARROLLO DE HABILIDADES PSICOLÓGICAS , Eduardo Cervelló, Roberto Ferriz y Carlos Montero-Carretero	337
---	-----

<i>Capítulo 16</i> GRUPOS, ENTORNOS Y CARRERA DEPORTIVA , Miquel Torregrossa, José L. Chamorro, Luana Prato y Yago Ramis	355
--	-----

IV. APLICACIONES PRÁCTICAS

<i>Capítulo 17</i> APLICACIONES PARA ENTRENADORES , Juan J. Pulido, José C. Ponce-Bordón y David Sánchez-Oliva	375
--	-----

<i>Capítulo 18</i> ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR CON LOS DEPORTISTAS , Roberto Ferriz, Eduardo Cervelló y Carlos Montero-Carretero.....	397
--	-----

<i>Capítulo 19</i> LA COMUNICACIÓN DEL ENTRENADOR CON LOS DEPORTISTAS: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS DE MEJORA , José F. Guzmán.....	423
--	-----

<i>Capítulo 20</i> CREACIÓN DE CLIMAS DE EMPODERAMIENTO , Isabel Balaguer, Isabel Castillo y Joan L. Duda.....	447
--	-----

<i>Capítulo 21</i> ESTRATEGIAS DE “TEAM BUILDING” EN EQUIPOS DEPORTIVOS , Tomás García-Calvo, Inmaculada González-Ponce y Iván Ramírez-Bravo	471
--	-----

REFERENCIAS	495
--------------------------	-----

EPÍLOGO	573
----------------------	-----

Capítulo 7

EL PODER DEL LIDERAZGO DE JUGADORES EN EQUIPOS DEPORTIVOS

Katrien Fransen

“El talento es importante. Pero el ingrediente más importante después de obtener el talento es el liderazgo interno. No son los entrenadores tanto como una sola persona o personas en el equipo quienes establecen estándares más altos de lo que ese equipo normalmente se establecería por sí mismo...”

Mike Krzyzewski, entrenador principal del equipo nacional de baloncesto masculino de los Estados Unidos, medallistas de oros olímpicos de 2008 y 2012.

En este capítulo...

- Se realiza una caracterización de los atributos que distinguen a los deportistas líderes y los roles que éstos pueden adoptar en el equipo.
- Se explican los mecanismos que hacen que los deportistas líderes afectan al rendimiento y bienestar de los compañeros.
- Se detallan las herramientas que permiten visualizar la estructura de liderazgo en un equipo.
- Se proponen estrategias que permiten fortalecer las cualidades de liderazgo de estos líderes y promover el liderazgo compartido en el equipo.

INTRODUCCIÓN

Cuando las ventas de una empresa disminuyen o los objetivos esperados no se cumplen, la gente suele girar la vista hacia la gestión de la empresa. Esto también pasa, y quizás aún más, en un equipo deportivo. Cuando un equipo pierde un par de partidos seguidos, se bus-

ca, a menudo, la causa de este resultado decepcionante en el liderazgo del equipo. En su búsqueda de un chivo expiatorio, los titulares de los periódicos con frecuencia apuntan a la dirección del entrenador, y a menudo es también el entrenador quien lo paga con su puesto de trabajo. Pero, ¿es el entrenador siempre el culpable de estos descensos de rendimiento? Cada vez más, las personas también señalan a los líderes *dentro* del equipo o, para ser más precisos, la falta de liderazgo de algunos jugadores como causa del bajo rendimiento del grupo.

Cuando se trata de liderazgo deportivo, los especialistas en deporte, los aficionados de un equipo y los medios de comunicación tienden a señalar de inmediato al entrenador como el líder del equipo. Sin embargo, es importante darse cuenta de que, además del entrenador, también los deportistas del equipo pueden cumplir roles de liderazgo importantes. Además, como señaló Mike Krzyzewski al comienzo de este capítulo, su impacto en el éxito del equipo podría ser incluso mayor que el del entrenador. Los entrenadores, jugadores y psicólogos deportivos reconocen el papel crucial de los deportistas líderes para el funcionamiento óptimo del equipo. En cambio, durante mucho tiempo existió una brecha considerable entre la importancia asignada al liderazgo de los jugadores y los esfuerzos realizados para comprenderla. Sin embargo, los últimos años se han caracterizado por un fuerte crecimiento en los estudios científicos sobre el tema, como se puede ver en la Figura 1.

Este capítulo, tiene como objetivo proporcionar una visión general de esa investigación. En la Parte 1, se describirá la naturaleza de estos deportistas líderes y de los roles que pueden ocupar. En la Parte 2, se explicará cómo estos deportistas líderes pueden promover (pero también pueden impedir) el rendimiento del equipo y la salud y el bienestar de sus compañeros. En la Parte 3, se presentará información sobre los mecanismos que sustentan esta influencia. En otras palabras, ¿qué es precisamente lo que hacen estos líderes para crear tal impacto e influencia en lo que ocurre en su equipo? En la Parte 4, se presentará cómo se puede visualizar la estructura de liderazgo en un equipo y cómo se pueden identificar los mejores líderes. Finalmente, en la Parte 5, se establecerán conclusiones acerca de cómo

fortalecer las cualidades de liderazgo de estos deportistas líderes y cómo desarrollar una estructura efectiva de liderazgo compartido en los equipos deportivos.



Figura 1. Crecimiento de los estudios científicos sobre el liderazgo de los deportistas.

Nota. La búsqueda se realizó en la Web of Science buscando artículos que contienen los términos “athlete leader*”, “peer leader*”, o “shared leadership”, en combinación con el término “sport” en su título, resumen o palabras clave. Los números obtenidos son probablemente una subestimación del número real de artículos dada la limitación de los términos de búsqueda.

TEORÍA Y ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Parte 1. La Naturaleza del Liderazgo del Deportista

Los jugadores que demuestran liderazgo también se han denominado líderes de compañeros o deportistas líderes. Un deportista líder se define como “un deportista que ocupa un rol de liderazgo formal o informal que influye en los miembros del equipo hacia un objetivo común” (Loughead, Hardy, y Eys, 2006, p. 144). Existen diferentes tipos de deportistas líderes que pueden agruparse en dos dimensiones; (1) líderes formales versus informales; y (2) líderes en función de los

diferentes roles de liderazgo que ocupan. Discutiremos cada una de estas dimensiones con más detalle.

1.1. Líderes Formales vs. informales

En la definición de Loughhead et al. (2006) podemos intuir, implícitamente, dos tipos de líderes: los líderes formales, que son los deportistas a los que se les da un estatus formal de líder, como el capitán del equipo; y los líderes informales, que no son formalmente reconocidos como líderes, pero adquieren su rol de liderazgo a través de las interacciones de los miembros del grupo (e.g.: un jugador veterano en el que otros compañeros buscan su liderazgo).

Los primeros estudios sobre el liderazgo de los deportistas se han centrado principalmente en el capitán del equipo como líder formal (Dupuis, Bloom, y Loughhead, 2006; Grandzol, Perlis, y Draina, 2010; Kent y Todd, 2004; Voelker, Gould, y Crawford, 2011; Voelker, Martin, y Blanton, 2019). Sin embargo, varios investigadores han argumentado que también se debe tener en cuenta el liderazgo informal (Cope, Eys, Beauchamp, Schinke, y Bosselut, 2011). Por ejemplo, Loughhead et al. (2006) sugirieron que, aunque se vio que la mayoría de los líderes deportistas ocupaban una posición formal de liderazgo, también había un número significativo de líderes informales. En otro estudio, la mayoría de los deportistas (65.1%) señalaron que, tanto el capitán del equipo como otros jugadores ocupaban una función de liderazgo en su equipo (Loughhead y Hardy, 2005). Como discutiremos con más detalle en la sección 1.3, investigaciones más recientes sugieren que en la mayoría de los equipos deportivos, estos líderes informales podrían incluso ser vistos como los mejores líderes del equipo (Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014).

1.2. Diferentes roles de liderazgo

Además de la distinción de liderazgo formal-informal, los investigadores también distinguen entre los diferentes roles de liderazgo

que los deportistas pueden ocupar (Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014; Loughhead et al., 2006). La categorización más completa del liderazgo en deportistas identificó la presencia de cuatro roles diferentes de liderazgo, que abarcan dos roles de liderazgo dentro del campo; (a) el líder tarea, que da consejos tácticos a los compañeros de equipo y los ajusta cuando es necesario; y (b) el líder motivacional, que anima a los compañeros de equipo a rendir al máximo; y dos roles de liderazgo fuera del campo; (a) el líder social, que desarrolla una buena atmósfera de equipo fuera del terreno de juego, y (b) el líder externo, que maneja la comunicación con la directiva del club, los medios y los patrocinadores (Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014). Se muestra una descripción detallada de estos cuatro roles de liderazgo en la Tabla 1.

Tabla 1. Definición de los cuatro roles de liderazgo que pueden adoptar los deportistas líderes (Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014)

Rol de liderazgo		Definición
Líder de Tarea		El líder tarea ayuda al equipo a centrarse en los objetivos del equipo y en la toma de decisiones tácticas. Además, da consejos tácticos y orientación a los compañeros de equipo durante el juego si es necesario.
Líder Motivacional		El líder motivacional es el mayor motivador en el campo, anima a sus compañeros de equipo a implicarse al máximo. Este líder también hace que los jugadores pongan todo el corazón cuando las cosas no van bien. En resumen, dirige todas las emociones en el campo en la dirección correcta para maximizar el rendimiento del equipo.

Rol de liderazgo		Definición
Líder Social		<p>El líder social tiene un papel principal fuera del campo, promueve las buenas relaciones dentro del equipo y se preocupa por tener un buen ambiente de equip (e.g.: en el vestuario, en el autobús o durante las actividades sociales). Además, este líder ayuda con conflictos entre compañeros de equipo fuera del campo, sabe escuchar y sus compañeros de equipo confían en él.</p>
Líder Externo		<p>El líder externo es el vínculo entre el equipo y las personas externas al equipo, es el representante del equipo cuando se trata de la gestión con el club. Si se necesita comunicación con los medios o patrocinadores, esta persona tomará la iniciativa. Este líder también comunicará las opiniones de la directiva al equipo (e.g.: con respecto a primas, los eventos del club y los contratos).</p>

Utilizando esta nueva categorización de los roles de liderazgo de los deportistas, Fransen, Vanbeselaere, et al. (2014) estudiaron qué jugadores del equipo eran percibidos como los mejores líderes en estos cuatro roles de liderazgo. Curiosamente, los resultados indicaron que hubo cierto solapamiento entre el líder de la tarea y el líder motivacional. Más específicamente, el 18.8% de los mejores líderes de tarea también fueron percibidos como los mejores líderes motivacionales en su equipo. Además, el 11.5% de los mejores líderes motivacionales también fueron vistos como los mejores líderes sociales. Sin embargo, estos porcentajes de solapamiento entre líderes fueron relativamente bajos, lo que respalda el hecho de que los cuatro roles de liderazgo son claramente distintos y, lo que es más importante, muestran que hay diferentes jugadores del equipo percibidos como los mejores líderes en cada uno de estos roles de liderazgo.

1.3. El capitán del equipo como líder formal

Hasta la fecha, la mayoría de las investigaciones sobre el liderazgo de los deportistas se han centrado en el capitán del equipo, como líder formal (Dupuis et al., 2006; Grandzol et al., 2010; Voelker et al., 2011). Se espera que el capitán del equipo actúe como enlace entre el cuerpo técnico y los jugadores, como líder durante todas las actividades del equipo y que represente al equipo en recepciones, reuniones y conferencias de prensa (Mosher, 1979). Además, se espera que el capitán tome protagonismo en aspectos relacionados con la tarea, tales como corregir a compañeros de equipo en el campo, pero también cubrir aspectos sociales, como proporcionar apoyo social (Voelker et al., 2011).

En resumen, los entrenadores, jugadores, aficionados y medios de comunicación asumen que el capitán del equipo es quien debe dar un paso adelante tanto dentro como fuera del campo. Más específicamente, parece que los entrenadores y jugadores esperan que su capitán se preocupe de aspectos de sus compañeros de equipo en el campo (líder tarea), los aliente (líder motivacional), les brinde apoyo social (líder social) y represente a su equipo en conferencias de prensa (líder externo), es decir, que cumpla los cuatro roles de liderazgo (ver Tabla 1). Un reciente estudio cualitativo en el que se les preguntó a los jugadores y entrenadores acerca de sus expectativas sobre el capitán de su equipo ideal confirmó que esperaban que su capitán sobresaliera en los cuatro roles (Fransen et al., 2019). Sin embargo, dado el contenido claramente diferente de cada uno de estos roles de liderazgo, se puede cuestionar si es realista que un jugador tenga la capacidad de cumplir funciones de liderazgo tan diferentes.

Para investigar si los capitanes de los equipos pueden cumplir con estas altas expectativas, Fransen, Vanbeselaere, et al. (2014) realizaron un estudio con 4.451 jugadores y entrenadores en nueve deportes de equipo diferentes. Sus resultados demostraron que solo en el 1% de los equipos, el capitán del equipo era percibido como el mejor líder en los cuatro roles de liderazgo. Curiosamente, casi la mitad de los jugadores (44%) no percibían a su capitán como el mejor líder en ninguno de los cuatro roles, ni dentro ni fuera del campo. En los

cuatro roles de liderazgo, el 29.5% de los participantes indicó que su capitán era el mejor líder en un rol de liderazgo específico, mientras que el 70.5% de los participantes indicó que otros jugadores estaban mejor preparados para el papel de capitán.

Aunque parece claro a partir de los resultados de esta investigación que los capitanes no pueden cumplir con las altas expectativas de los jugadores y entrenadores, cabe señalar que el estudio solo identificó al mejor líder del equipo en cada uno de los cuatro roles. Si bien los capitanes podrían no ser los mejores líderes en cada uno de los roles, podrían ser los mejores líderes generales del equipo, con cualidades de liderazgo moderadas en los cuatro roles. Fransen et al. (2015a), examinaron este supuesto visualizando la estructura de liderazgo en más de 50 equipos deportivos, a través de una técnica llamada Mapeo de Liderazgo Compartido (en inglés: *Shared Leadership Mapping*) que se describe en la Parte 4 de este capítulo con más detalle. Los resultados mostraron que en la mitad de los equipos el capitán del equipo era el mejor líder general. Aunque este hallazgo destaca el papel de líder del capitán del equipo hasta cierto punto, debemos tener en cuenta que estos resultados también implican que, en la mitad de los equipos, el capitán no era visto como el mejor líder general y en el 20% de los equipos ni siquiera como uno de los tres mejores líderes generales del equipo.

Un examen más detallado reveló que los líderes informales superaron al capitán del equipo en todas las características de liderazgo, excepto por la permanencia en el equipo, siendo los capitanes los que más tiempo juegan en el equipo (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek, y Boen, 2018). Aunque la antigüedad y tiempo de juego en el equipo podría ser un criterio de selección que se usa regularmente para seleccionar a los capitanes, no parece ser la estrategia más efectiva, ya que solo el 1% de los capitanes del equipo cumple con las expectativas de los jugadores y entrenadores.

La pregunta entonces es, ¿por qué los capitanes de equipo son elegidos como tales? En un intento de responder a esta pregunta, Fransen et al. (2019) realizaron entrevistas estructuradas con 226 jugadores y 172 entrenadores y les pidieron que enumeraran los atribu-

tos característicos de su actual capitán de equipo, en otras palabras, por qué se seleccionó a su capitán de equipo. En total, los participantes enumeraron 635 atributos. Los resultados indicaron que, aunque los jugadores y entrenadores esperan que sus capitanes de equipo proporcionen liderazgo (y en particular liderazgo motivacional y social), el proceso de selección a menudo se basa en factores que no son de liderazgo, como la experiencia, la competencia deportiva específica o atributos irrelevantes, como ser familiar del presidente del club. Esta discrepancia se mantuvo tanto desde el punto de vista de los entrenadores como de los jugadores, para los equipos masculinos y femeninos, en todos los deportes y en todos los niveles competitivos.

Estos resultados subrayan el hecho de que las cualidades de liderazgo atribuidas al capitán como líder formal del equipo están sobrevaloradas. En cambio, los líderes informales toman protagonismo, tanto dentro como fuera del campo. En resumen, esta línea de investigación muestra que el liderazgo se comparte entre los diferentes jugadores del equipo, lo que contradice la noción general de jugadores y entrenadores de que el capitán del equipo es el único líder del equipo (Loughead y Hardy, 2005). Al no nombrar formalmente a estos líderes informales, es probable que no cumplan sus funciones de liderazgo tan bien como podrían si se les hubiese otorgado formalmente el rol (por ejemplo, por temor a generar conflictos con el rol del capitán o por temor a que sus acciones de liderazgo no sean aceptadas por sus compañeros de equipo). Más adelante en este capítulo (Parte 4 y Parte 5), describiremos cómo los entrenadores pueden implementar una estructura de liderazgo compartido y asegurarse de que todo el potencial de liderazgo dentro del equipo se aproveche al máximo.

1.4. Como el liderazgo del deportista se diferencia del liderazgo del entrenador

Loughead y Hardy (2005) llevaron a cabo uno de los primeros estudios para comparar los comportamientos de liderazgo del entrenador y del deportista. Los resultados de su estudio demostraron que los entre-

nadores y deportistas líderes exhibieron diferentes comportamientos de liderazgo. Más específicamente, se demostró que los entrenadores exhibían mayores comportamientos de entrenamiento e instrucción y comportamientos autocráticos que los deportistas, y que éstos a su vez mostraron más apoyo social, feedback positivo y demostraron comportamientos más democráticos que sus entrenadores. Investigaciones recientes han probado que el liderazgo del entrenador y el liderazgo de los deportistas se complementan entre sí. Más específicamente, los entrenadores y deportistas líderes son vistos como líderes igualmente buenos cuando se trata de proporcionar instrucciones sobre las tareas o comunicarse con la directiva del club, los medios de comunicación y los patrocinadores (es decir, el liderazgo tarea y externo), mientras que los deportistas líderes son percibidos como mejores líderes que los entrenadores cuando se trata de motivar a sus compañeros de equipo y crear una buena atmósfera de equipo (es decir, el liderazgo motivacional y social; Fransen et al., 2015a).

Los entrenadores y los deportistas líderes no solo exhiben diferentes comportamientos de liderazgo y cumplen diferentes funciones de liderazgo, sino que también tienen un impacto diferente en procesos grupales importantes. Por ejemplo, Price y Weiss (2013) encontraron que el liderazgo del entrenador fue más influyente que el liderazgo del deportista en la predicción de resultados individuales y la eficacia colectiva. El liderazgo del deportista, por otro lado, estaba más fuertemente relacionado con la cohesión social que el liderazgo del entrenador, y tanto el liderazgo del deportista como el del entrenador eran igualmente importantes para la cohesión tarea. Además de estos resultados, se comparó el impacto de los líderes deportistas y entrenadores en la confianza del equipo y la cohesión del equipo en una muestra de 343 jugadores (Fransen, Decroos, Vande Broek, y Boen, 2016). Los resultados del estudio demostraron que la calidad de liderazgo tanto de los entrenadores como de los deportistas líderes predijo la confianza y la cohesión del equipo. Concretamente, el liderazgo del entrenador fue más predictivo en la confianza de los miembros del equipo para obtener el objetivo competitivo. En cambio, los líderes deportistas predecían mejor la confianza de los compañeros de equipo en las habilidades del equipo para realizar

bien el proceso (es decir, la eficacia colectiva). Además, en línea con los resultados anteriores de Price y Weiss (2013), el liderazgo del entrenador fue más predictivo para la cohesión tarea, mientras que el liderazgo del deportista fue más predictivo para la cohesión social. Sin embargo, al tener en cuenta el efecto indirecto a través de la identificación de los jugadores con el equipo, también para la cohesión tarea el impacto de los líderes deportistas superó al impacto del entrenador.

Dado que los entrenadores y deportistas líderes tienen un gran impacto en diferentes indicadores importantes para un funcionamiento óptimo del equipo, un entorno de equipo de alta calidad se caracteriza por una estructura de liderazgo compartido, en el que los liderazgos de entrenador y deportista pueden complementarse entre sí. Un beneficio significativo de aprovechar el potencial de liderazgo de estos líderes deportistas es que, dada su proximidad a otros jugadores, estos líderes también pueden demostrar su liderazgo en momentos en los que el entrenador tiene acceso limitado o ninguno (por ejemplo, en el campo durante el partido o en el vestuario). La investigación de Wo et al. (2015) es muy ilustrativa a este respecto. En un contexto organizacional, demostró que el liderazgo de los directivos influye en los empleados solo indirectamente, ya que este liderazgo se filtra primero desde la parte superior a la gerencia media y solo luego a los empleados. Aunque la distancia entre los entrenadores y sus deportistas es mucho más cercana que en una empresa, ilustra que los entrenadores pueden beneficiarse del liderazgo de los deportivos dentro de sus equipos, ya que es complementario y refuerza su propio liderazgo.

Parte 2. Los beneficios de un liderazgo de alta calidad en los deportistas líderes

2.1. Impacto de los deportistas líderes en el funcionamiento y efectividad de los equipos

Los estudios científicos de la última década han corroborado la importancia de la calidad del liderazgo de los deportistas ya que pro-

dujo una mayor identificación de los jugadores con el equipo y una mayor cohesión tarea y social (Fransen, Coffee, et al., 2014; Fransen et al., 2015b; Loughhead et al., 2016; Price y Weiss, 2011). Además, el hecho de que el líder muestre confianza en el equipo se percibió como una de las fuentes más importantes para generar, a su vez, confianza en el resto de jugadores del equipo (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek, y Boen, 2015; Fransen et al., 2012). Además, esta calidad del liderazgo de deportistas está relacionada con una mayor eficiencia del trabajo en equipo, una mayor resistencia del equipo cuando se enfrentan a dificultades y un mejor rendimiento (Fransen, McEwan, y Sarkar, 2020; Morgan et al., 2013, 2019). De hecho, en un trabajo con jugadores profesionales de fútbol y rugby, Fransen, Haslam, et al. (2017) encontraron que cuando los equipos deportivos tenían un liderazgo de deportistas de mayor calidad, los jugadores manifestaron un mayor sentimiento compartido de equipo, un mayor compromiso para alcanzar los objetivos del equipo y una mayor confianza en las habilidades del mismo. Además, estos equipos percibieron un clima tarea más alto que al ego y mostraron mayor rendimiento subjetivo y objetivo.

Además de este trabajo transversal, la evidencia experimental confirma que los deportistas líderes son, de hecho, los catalizadores en el contagio de la confianza hacia todo el equipo (Fransen, Haslam, et al., 2015; Fransen, Steffens, et al., 2016). Más específicamente, los resultados revelaron que cuando el deportista líder manifestó confianza en el éxito del equipo, también los miembros del equipo mostraban una mayor confianza en las habilidades de su equipo, como resultado de lo cual su rendimiento objetivo mejoró (es decir, anotaron más tiros o ejecutaron una tarea dada más rápido). Por el contrario, cuando los deportistas líderes expresaron poca confianza en su equipo, la confianza de los miembros del equipo disminuyó y su rendimiento se deterioró.

Estudios experimentales similares han investigado el impacto del comportamiento de apoyo a las necesidades psicológicas básicas por parte de los deportistas líderes (Fransen, Vansteenkiste, Vande Broek,

y Boen, 2018; Mertens, Boen, Vande Broek, Vansteenkiste y Fransen, 2018). Más específicamente, este trabajo manipuló el comportamiento de los deportistas líderes para apoyar o frustrar la necesidad de competencia de los compañeros de equipo. Concretamente, se les pidió a los deportistas líderes que proporcionaran comentarios positivos o negativos a sus compañeros de equipo y que expresaran un lenguaje corporal de seguridad o lo contrario. Los resultados del estudio revelaron que cuando los deportistas líderes apoyaron la necesidad de competencia de sus compañeros de equipo, la motivación intrínseca de estos jugadores aumentó, así como su rendimiento, en comparación con el grupo control. Además, en línea con el trabajo anterior, estos experimentos destacaron que los líderes no solo pueden impactar a sus compañeros de equipo de una manera positiva, sino que, al demostrar un comportamiento de liderazgo negativo (en este caso frustrar la competencia), también tienen un impacto perjudicial en la motivación intrínseca de los compañeros de equipo y en su rendimiento.

2.2. Impacto de los deportistas líderes en la salud y bienestar de los compañeros

Si bien la última década ha proporcionado una amplia evidencia sobre el impacto que los deportistas líderes tienen en las variables relacionadas con la efectividad y el funcionamiento del equipo, la investigación sobre su impacto en la salud y el bienestar de los compañeros de equipo ha sido escasa. Existe evidencia, en estudios transversales, de este último vínculo en una investigación realizada con tres equipos de fútbol profesional (Fransen, Haslam, Steffens, Mallett, Peters, y Boen, 2020). Más concretamente, los resultados del estudio revelaron que la calidad del liderazgo de los deportistas líderes en estos equipos se asoció positivamente con la salud de los compañeros, al tiempo que proporcionaba prevención sobre la aparición del síndrome de burnout en los compañeros.

Trabajos recientes han explicado los mecanismos que explican esta relación. Concretamente, Fransen et al. (2020) descubrieron que

los deportistas líderes con liderazgo de alta calidad favorecen un ambiente psicológicamente seguro en el equipo. En dicho entorno, los deportistas sienten que el equipo es seguro para la toma de riesgos interpersonales, como pedir ayuda, admitir los errores de uno o pedir opinión e información de los compañeros (Edmondson, 1999). Además, los miembros del equipo están realmente interesados en sus compañeros, tienen intenciones positivas sobre ellos y expresan respeto mutuo por la competencia del otro, incluso cuando se cometen errores (Newman et al., 2017). Por el contrario, el estudio mostró que, en equipos con liderazgo de baja calidad, los deportistas se sentían psicológicamente inseguros en su equipo. Esto significa que, en estos equipos, los jugadores se mostraron reacios a demostrar sus debilidades (incluso si pudiera beneficiar al equipo) ya que temen que este reconocimiento los pondría en riesgo de parecer incompetentes o débiles para los demás, lo que podría representar una amenaza para su propia imagen (Edmondson, 1999). Los resultados del estudio revelaron que fue la percepción de los deportistas de sentirse psicológicamente seguros lo que medió la relación entre la calidad de liderazgo de los jugadores líderes y los sentimientos de burnout que manifestaban los compañeros de equipo, cuestión que luego también afectó negativamente a su salud percibida (Fransen, McEwan, y Sarkar, 2020).

Además, un estudio de intervención reciente probó la efectividad de un programa de desarrollo de liderazgo, con el objetivo de fortalecer las cualidades de liderazgo de los deportistas líderes en el equipo (Mertens, Boen, Steffens, Cotterill, Haslam, y Fransen, 2020). Los resultados revelaron que, en comparación con un grupo control, los deportistas pertenecientes al grupo de intervención no solo mostraron un aumento mayor en su motivación intrínseca, su compromiso con los objetivos del grupo y la identificación con el mismo, sino que también mostraron mejoras en su salud física y mental.

Como conclusión, podemos decir que el poder de estos líderes dentro del equipo no debe subestimarse. Si bien los deportistas líderes pueden influir en su equipo de varias maneras positivas, al

demostrar un comportamiento de liderazgo negativo, también pueden ser muy perjudiciales para la efectividad del equipo, la salud y el bienestar de los compañeros de equipo. Por lo tanto, es fundamental que los jugadores líderes correctos sean destacados y reforzados en su papel. En la *Parte 4* de este capítulo, describiremos cómo el “Mapeo de Liderazgo Compartido” puede ayudar a identificar a los jugadores líderes correctos. Sin embargo, en base a estos resultados, podemos concluir que cuando los entrenadores pueden aprovechar el poder de sus líderes, esto beneficiará no solo la efectividad del equipo sino también la salud y el bienestar de los jugadores. Estos resultados corroboran investigaciones previas en entornos organizacionales, lo que demuestra que el liderazgo compartido es más beneficioso para el desempeño del equipo que las formas verticales de liderazgo, en las que un líder formal se coloca jerárquicamente por encima del equipo (Wang et al., 2014).

2.3. Presuntas barreras para el empoderamiento del jugador

A pesar de la evidencia que respalda los beneficios del liderazgo compartido, no todos los entrenadores empoderan a los jugadores en su equipo y nombran formalmente un líder de equipo. Cushion et al. (2012, p. 1638) comentan que “algunos entrenadores usan enfoques aparentemente centrados en el jugador, aunque la evidencia sugiere que muchos en realidad solo presentan *una ilusión de empoderamiento*”. Dados todos los beneficios asociados del liderazgo compartido, es decepcionante que los entrenadores no estén más preocupados por fortalecer el liderazgo en su equipo. Una posible explicación para esto podría ser el supuesto temor de los entrenadores de que empoderar a los jugadores de su equipo disminuiría su propio liderazgo.

Para investigar esta cuestión, Fransen, Mertens, Cotterill, Broek, y Boen et al. (2020) analizaron la estructura de liderazgo en 64 equipos deportivos (n = 840). Los resultados destacan que la calidad de liderazgo percibida de los entrenadores está positivamente relacionada con la densidad de las redes de liderazgo de su equi-

po (es decir, las cualidades de liderazgo promedio de todos los jugadores). En otras palabras, los mejores entrenadores son los que adoptan un enfoque de liderazgo compartido y fortalecen la calidad de liderazgo de sus jugadores. Este resultado fue válido para el liderazgo tarea, motivacional, social y externo, lo que significa que cuando un equipo tiene líderes tarea de alta calidad en su equipo, los jugadores también percibirían que su entrenador es un mejor líder de tarea. En resumen, los entrenadores pueden convertirse en grandes líderes, no por su propio poder, sino por su capacidad para empoderar a otros.

Parte 3. Liderazgo de identidad como cualidad clave de liderazgo en los deportistas líderes

Durante mucho tiempo, los investigadores han intentado explicar fenómenos grupales en equipos deportivos a partir de los motivos, actitudes y acciones individuales de los jugadores. Sin embargo, un equipo deportivo es más que la suma de sus jugadores individualmente. Se puede obtener una visión más profunda acerca de esta cuestión a partir de una teoría que se centra en la dinámica del grupo. El Enfoque de Identidad Social (*Social Identity Approach*, SIA; Tajfel y Turner, 1979) ha sido una de las primeras teorías en transformar la visión del grupo en una cuestión central, y considerar las cogniciones individuales como una cuestión secundaria en el análisis del equipo. A pesar de su importancia en la psicología social, organizacional y de la salud, las ideas de este enfoque de identidad social, hasta hace relativamente poco tiempo, se habían pasado por alto en el ámbito del deporte (Rees et al., 2015). Sin embargo, en los últimos años, los investigadores comenzaron a darse cuenta y también evidenciaron que el SIA ofrece un gran potencial para obtener una visión más profunda de la dinámica del grupo en los equipos deportivos. Este interés resultó en un aumento exponencial en la investigación sobre identidad social y deporte, ilustrada en la Figura 2 (Haslam et al., 2020).



Figura 2. Incremento exponencial de la investigación realizada desde el enfoque de la identidad social en el deporte (Haslam et al., 2020).

Nota. Datos obtenidos de la Web of Science a partir de los términos “social-ident* and sport*”. Cabe destacar que (a) la mayor parte de las publicaciones (271/483) se realizan desde 2015 y (b) muchas de ellas se han publicado en los últimos 10 meses del año 2019 ($n = 50$) frente a las que se realizaron *hasta* 2006 ($n = 47$).

3.1. Liderazgo desde el enfoque de la identidad social

Antes de entrar en más detalles sobre la aplicación del SIA dentro del contexto deportivo, primero analizaremos las premisas teóricas de este enfoque. El SIA considera que la psicología y el comportamiento de los miembros del equipo están formados por su capacidad de no solo de pensar, sentir y comportarse como individuos (en términos de identidad personal como “yo” y “mi”), sino también, y a menudo es lo más importante, como miembros del grupo (en términos de una identidad social compartida como “nosotros” y “a nosotros”; Haslam, 2001; Turner et al., 1987). La identificación de grupo, también denominada identificación de equipo, se refiere al grado en que nos definimos en términos de nuestra pertenencia de grupo. Es

precisamente este sentido internalizado de una identidad compartida (su sentido de sí mismos como parte de “nosotros”) lo que “hace posible el comportamiento grupal” (Steffens, Haslam, y Reicher et al., 2014; Turner, 1982, p. 21).

Phil Jackson, uno de los mejores entrenadores de baloncesto de todos los tiempos, ilustró la importancia de esta identidad compartida al señalar: “Los buenos equipos se convierten en grandes cuando los miembros confían entre sí lo suficiente como para entregar el *Yo* por el *Nosotros*”.

La aplicación reciente del SIA al estudio liderazgo considera que la efectividad de los líderes depende de la medida en que los líderes puedan crear y administrar una identidad compartida dentro de su equipo (Haslam et al., 2011). En otras palabras, los líderes efectivos pueden crear un sentido compartido de “nosotros” y “a nosotros” dentro del equipo. A modo de ejemplo destacar las declaraciones del CEO Lewis Ergen, quien señaló que “la razón entre *Estamos* dividido por *Estoy* es el mejor indicador del desarrollo de un equipo” (Quick, 1992, p. 20). Steffens, Haslam, Reicher, Platow, et al. (2014) han distinguido entre cuatro dimensiones de liderazgo efectivo basado en la identidad. Primero, los líderes deben ser **prototípicos del grupo** (es decir, representar las cualidades únicas que definen al grupo y lo que significa ser miembro del grupo). En segundo lugar, deben ser **campeones de grupo** (es decir, avanzar y promover los intereses centrales del grupo). En tercer lugar, los líderes deben ser **emprendedores de identidad** de grupo (es decir, unir a las personas creando un sentido compartido de “nosotros” y “a nosotros” dentro del grupo). Cuarto y finalmente, los líderes deben ser **integradores de identidad** (es decir, desarrollar estructuras que faciliten e incorporen la comprensión, coordinación y éxito compartidos).

3.2. Liderazgo de Identidad como cualidad clave en los líderes de equipo

La investigación en equipos deportivos ha mostrado que los buenos entrenadores pueden aumentar la identificación de los jugadores

con el grupo, lo que a su vez proporciona una mayor confianza del equipo y una mayor cohesión tarea y social entre los miembros del equipo (De Backer et al., 2011; Fransen, Decroos, et al., 2016). Cabe destacar que el liderazgo de identidad no solo es una característica de los buenos entrenadores, sino que existe un amplio campo de investigación que ha mostrado la relevancia de los deportistas líderes en la creación de un sentido compartido de “nosotros” y “a nosotros” en su equipo. Más específicamente, se demostró que los deportistas líderes de alta calidad lograron que sus compañeros de equipo piensen, sientan y se comporten en términos de “nosotros (como equipo), en lugar de en términos de “yo” (como individuos). A su vez, esta identificación más fuerte del equipo aumentó la confianza de los jugadores en las habilidades del equipo, creó una fuerte cohesión tarea y social en el equipo, fomentó un entorno psicológico seguro, mejoró el trabajo en equipo y finalmente el rendimiento del equipo (Fransen, Coffe, et al., 2014; Fransen, Decroos, et al., 2016; Fransen, Haslam, et al., 2015; Fransen, McEwan, y Sarkar, 2020; Fransen, Steffens, et al., 2016). Además, un trabajo reciente encontró que la identificación del equipo también era el “eslabón perdido” para explicar la relación entre el liderazgo de los deportistas, la salud y el bienestar de los miembros del equipo (Fransen, Haslam, et al., 2020c; Fransen, McEwan, y Sarkar, 2020).

Estos resultados sugieren que no solo los entrenadores, sino también los deportistas líderes son de crucial importancia para fomentar este sentido de “nosotros”. Además, al comparar el impacto del liderazgo de identidad de entrenadores, capitanes de equipo y jugadores líderes informales, todos ellos mostraron un impacto en la identificación del equipo (Fransen, McEwan, y Sarkar, 2020). Estos resultados resaltan nuevamente la importancia de crear una estructura de liderazgo compartido y desarrollar las habilidades de liderazgo de identidad de los jugadores líderes designados. En la Parte 5 sobre desarrollo de liderazgo, describiremos cómo estos principios de identidad social forman la base de los programas de desarrollo, específicamente dirigidos a las habilidades de liderazgo de identidad de los jugadores líderes.

Parte 4. Mapeo de liderazgo compartido como herramienta pionera para la selección de líderes

Dados todos los beneficios potenciales del liderazgo compartido, debemos recomendar encarecidamente a los entrenadores que empoderen a los deportistas en sus equipos y desarrollen sus cualidades de liderazgo. Un primer paso clave en este proceso, antes de pasar a la Parte 5 sobre desarrollo de liderazgo, es el proceso de selección de estos líderes. Como ya se destacó en la Parte 2 de este capítulo, los deportistas líderes no solo pueden influir sobre el equipo de manera positiva. Al demostrar un comportamiento de liderazgo negativo, estos líderes también pueden ser perjudiciales para el funcionamiento del equipo y el bienestar de sus compañeros. La selección de los jugadores líderes correctos será, por lo tanto, un punto de partida clave para construir una estructura exitosa de liderazgo compartido. La Parte 1 nos enseñó que, definitivamente, tenemos que mirar más allá del capitán del equipo, ya que a menudo son los jugadores líderes informales los verdaderos impulsores del éxito del equipo.

4.1. La capacidad de selección de los entrenadores

Hasta la fecha, los entrenadores suelen ser los encargados de nombrar a los líderes de su equipo (Fransen et al., 2019; Gould et al., 2013). Sin embargo, uno podría preguntarse si los entrenadores siempre aciertan en sus decisiones para conseguir un liderazgo óptimo en su equipo. Anteriormente, describimos estudios que revelaban que los capitanes de equipo raramente podían cumplir con las expectativas de los jugadores y entrenadores acerca de cómo debería ser un líder ideal (Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014; Fransen et al., 2019). Dado que los capitanes de los equipos a menudo son elegidos por el entrenador, estos resultados no apoyan estas decisiones.

La pregunta entonces es si las percepciones de los entrenadores concuerdan con las de los jugadores cuando se trata de identificar a los mejores líderes del equipo. Incluso se podría argumentar que las percep-

ciones de los jugadores son aún más importantes cuando se trata de un liderazgo efectivo para el grupo, ya que en el caso de que los jugadores líderes designados por el entrenador no sean vistos como líderes por sus compañeros de equipo, no valdrá para nada, y no se producirá un liderazgo efectivo, puesto que los deportistas líderes solo pueden influir verdaderamente en un equipo cuando son aceptados como líderes por sus compañeros (Gulak-Lipka, 2017). La coincidencia entre las percepciones de entrenadores y jugadores sobre el liderazgo del equipo es clave para justificar que el entrenador sea el principal tomador de decisiones. Sin embargo, investigaciones anteriores nos mostraron que este no es siempre el caso (Fransen, Mertens, et al., 2020). De hecho, solo un tercio de los equipos, entrenadores y jugadores coincidieron sobre el mejor líder de su equipo. Se podría argumentar que incluso si no hay una coincidencia perfecta, los mejores líderes según el entrenador podrían estar incluidos en el Top 3 de los líderes designados por los jugadores. Para algunos equipos, este fue el caso. Sin embargo, para un número sustancial de equipos (que oscilan entre 29.7% y 44.4% para los cuatro roles de liderazgo), los líderes indicados por el entrenador no aparecieron entre los tres primeros clasificados por los jugadores, lo que sugiere que es probable que la aceptación del equipo será insuficiente para obtener un liderazgo efectivo. En particular, las cualidades de liderazgo social y externo de los jugadores, permanecieron en el “lado oculto” para los entrenadores.

4.2. El liderazgo como constructo social

Para desarrollar una herramienta que ayude a los entrenadores a comprender mejor la estructura de liderazgo de su equipo, debemos tener en cuenta que el liderazgo es un fenómeno que se construye socialmente y, por lo tanto, altamente dependiente del contexto circundante. Como dijo el experto en liderazgo Ladkin (2010, p. 21): “Intentar comprender el liderazgo sin mirar el contexto es como tratar de comprender el “amor” abstraído de las personas que lo sienten y lo representan. Es posible que pueda capturar un rastro de él, pero es prácticamente imposible apreciar realmente su pleno impacto y significado como obser-

vador independiente”. Sin embargo, una de las principales limitaciones de la investigación de liderazgo en deportistas es que la mayoría de los estudios se centraron en las percepciones individuales al examinar el liderazgo. Más específicamente, solo evaluaron el liderazgo del capitán del equipo o del mejor jugador líder informal, por lo que no lograron capturar la estructura de liderazgo completa en el equipo.

El Análisis de Redes Sociales (en inglés: *Social Network Analysis*, SNA), aborda esta limitación teniendo en cuenta las percepciones de todos los miembros del equipo para identificar a los líderes clave en los diferentes roles de liderazgo dentro del equipo. SNA representa a los equipos en términos de redes, que consisten en nodos (que representan a los jugadores y posiblemente también al entrenador) y lazos (que representan las relaciones entre los jugadores, en este caso las percepciones de liderazgo). Solo muy recientemente, el enfoque de redes sociales ha entrado en el ámbito deportivo para explicar los fenómenos de liderazgo (Fransen et al., 2015a; Fransen et al., 2015b; Loughhead et al., 2016).

4.3. Mapeo de liderazgo compartido como herramienta práctica

La novedosa herramienta de diagnóstico, denominada Mapeo de Liderazgo Compartido, tiene como objetivo ayudar a los entrenadores a obtener una visión profunda sobre el liderazgo de su equipo (Fransen et al., 2015a). La herramienta se basa en la técnica de análisis de redes sociales y se basa en una evaluación en línea, en la que los miembros del equipo tienen que calificar la calidad de cada uno de los miembros de su equipo, no solo en general, sino con respecto a cada uno de los cuatro roles de liderazgo (es decir, liderazgo tarea, motivacional, social y externo). Teniendo en cuenta todas estas percepciones de liderazgo, esta técnica es capaz de mapear visualmente toda la estructura de liderazgo en el equipo para cada uno de los cuatro roles. Estas redes, junto con los datos individuales de cada jugador, proporcionan a los entrenadores todas las ideas necesarias para tomar una decisión sólida sobre a quién designar como líderes en su equipo (puede encontrar más información sobre este Mapeo

de Liderazgo Compartido en el siguiente sitio web: www.leadinginsights.be/en/). Un ejemplo de dicho mapa se presenta en la Figura 3.

Los análisis que sustentan el Mapeo de Liderazgo Compartido abordan cuatro limitaciones que caracterizaron el uso previo de SNA para examinar el liderazgo. Primero, los estudios previos distinguieron categóricamente entre líderes y no líderes, lo que resultó en redes *binarias* (es decir, redes basadas en relaciones dicotómicas representadas por 0 “sin líder” o 1 “un líder”). Bajo esta perspectiva binaria, la fortaleza de la calidad del liderazgo permanece oculta. Segundo, ser un líder no necesariamente implica ser un **buen líder**. Desde la perspectiva de la efectividad del liderazgo, la **calidad del liderazgo** es obviamente lo más esencial. Por lo tanto, nos centramos en la calidad de liderazgo percibida sobre los deportistas líderes y, por lo tanto, utilizamos **valoración de redes**, en las que la fuerza de los lazos se refiere a diferentes grados de calidad de liderazgo de los deportistas, que van desde ser un **muy mal líder** hasta ser un **muy buen líder**.

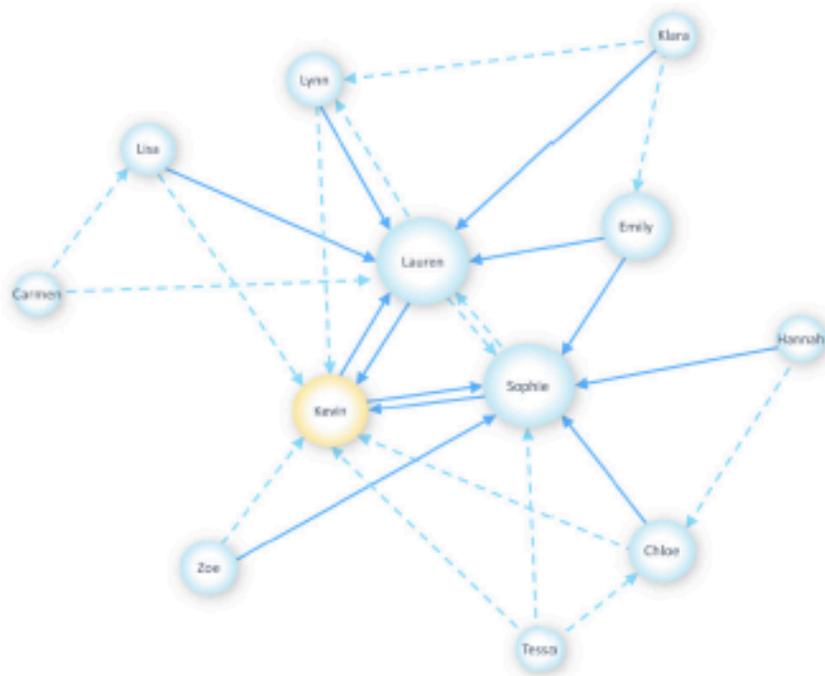


Figura 3. Un ejemplo del resultado del Mapa de Liderazgo Compartido, que visualiza una red de liderazgo social de un equipo deportivo.

Nota. Cuanto más grande es el nodo de una persona, más percibe el equipo a esta persona como un buen líder social, El nodo del entrenador aparece en color amarillo. Las flechas apuntan a las percepciones del liderazgo social de alta calidad.

En tercer lugar, en lugar de centrarse en el *liderazgo en general*, nuestra metodología profundiza más al investigar la calidad de liderazgo percibida en cada uno de los *cuatro roles de liderazgo*. En cuarto lugar, en contraste con otros estudios que a menudo se han efectuado con pocos equipos para respaldar sus resultados, el Mapa de Liderazgo Compartido se ha utilizado en una amplia variedad de publicaciones que abarcan datos de una gran cantidad de equipos tanto masculinos como femeninos, en una gran variedad de deportes y tanto de nivel competitivo alto como bajo (Fransen, Haslam, et al., 2016, 2017; Fransen, Haslam, Steffens, y Boen, 2020; Fransen, Haslam, Steffens, Mallett, Peters, y Boen, 2020; Fransen, Mertens, et al., 2020; Fransen et al., 2015a; Fransen et al., 2015b; Loughhead et al., 2016; Mertens, Boen, Steffens, Haslam, y Fransen, 2020).

Para los entrenadores, este análisis de liderazgo forma una base sólida sobre la cual designar jugadores líderes tareas, motivacionales, sociales y externos. Esta metodología garantiza que los deportistas más centrales en la red también tengan una amplia base de apoyo de sus compañeros de equipo y, por lo tanto, una mayor probabilidad de proporcionar un liderazgo efectivo. Además, la aplicación del Mapeo de Liderazgo Compartido en el transcurso de una temporada también permite a los entrenadores seguir la evolución de la estructura de liderazgo de su equipo a lo largo del tiempo.

Parte 5. Cómo implementar una estructura de liderazgo compartido efectivo

5.1. Designaciones formales en un equipo para lograr un buen liderazgo

Identificar a los líderes correctos en el equipo a partir del Mapeo de Liderazgo Compartido es un primer paso importante en el desarrollo de una estructura efectiva de liderazgo compartido. Después de la identificación de los líderes, también es importante designar formalmente a cada uno de sus líderes su papel.

Para evitar la sobrecarga de roles (es decir, las personas que asumen más roles de liderazgo de los que pueden asumir; Turner, 2002), proponemos que los diferentes roles de liderazgo sean ocupados por diferentes miembros del equipo (por ejemplo, dos líderes de tareas en vez de uno) dado su mostrados beneficios (Leo, García-Calvo, González-Ponce, Pulido, y Fransen, 2019). Tener múltiples líderes en un rol asegura la continuidad del liderazgo; incluso cuando un líder de tarea está en el banquillo, está lesionado o se traspasa a otro equipo, la continuidad del liderazgo de tarea sigue garantizada por el otro líder.

Asumir formalmente el nombramiento de líderes en su rol (en contraste con depender exclusivamente del liderazgo de manera informal) es la clave para obtener la máxima efectividad por distintas razones. Primero, debido a que el nombramiento formal de líderes se basa en las percepciones de otros miembros del equipo. Así, los líderes se dan cuenta de que su equipo acepta y aprecia su liderazgo. De esta manera, los líderes designados estarán más motivados para asumir la responsabilidad (Cotterill y Fransen, 2016). En segundo lugar, cuando se les nombra formalmente, los líderes designados también se dan cuenta de que otros compañeros de equipo confían en su liderazgo y esperan que asuman su responsabilidad, especialmente en las dificultades. Esto aumentará las posibilidades de que estos jugadores líderes realmente den un paso adelante y traten de resolver cualquier conflicto por sí mismos, en lugar de dar un paso atrás y buscar una solución en el entrenador (Benson et al., 2013).

Tercero, uno podría argumentar que cargar a un jugador con responsabilidades de liderazgo conduciría a una sobrecarga de roles e impediría el rendimiento de ese jugador. Sin embargo, Day et al. (2004) apoyaron el punto de vista opuesto y destacaron que los beneficios de ocupar un rol de liderazgo superaban las llamadas *cargas de liderazgo*. Más específicamente, este trabajo demostró que los miembros del equipo rindieron más cuando asumieron responsabilidades formales de liderazgo que cuando no tenían responsabilidades. Este argumento fue respaldado por un estudio longitudi-

nal en la Liga Nacional de Hockey que examinó los cambios en el rendimiento a lo largo del tiempo en función de las responsabilidades de liderazgo de los jugadores (Day et al., 2004). Los resultados del estudio indicaron que el rendimiento de un jugador fue mayor en las temporadas en las que ese jugador fue nombrado formalmente como líder (como capitán del equipo) que en las temporadas en las que el jugador no tenía responsabilidades de liderazgo. Como señalan los investigadores, al menos en parte, esto se debe a que el nombramiento como líder puede servir como una profecía autocumplida o poner en marcha un efecto Pigmalión en el que las expectativas elevadas de las capacidades individuales (mantenidas por uno mismo y otros) pueden mejorar el rendimiento (Eden, 1990; Rosenthal y Jacobson, 1968).

5.2. Desarrollo de liderazgo de los jugadores líderes designados (formales)

La implementación de una estructura de liderazgo compartido mediante la identificación de líderes consensuados probablemente sea un paso importante hacia la mejora de la efectividad del equipo. Después, el potencial de liderazgo de estos líderes designados debería desarrollarse más. A este respecto una investigación con equipos de la liga australiana de fútbol y rugby, mostró que la calidad del liderazgo está significativamente relacionada con la efectividad del equipo (Fransen, Haslam, et al., 2017), así como con la salud y el bienestar de sus miembros (Fransen, Haslam, Steffens, Mallett, Peters, y Boen, 2020). Por lo tanto, es esencial desarrollar al máximo las cualidades de liderazgo de los líderes designados. Sin embargo, si bien existen muchos programas de desarrollo de líderes para entrenadores, hay pocos programas que buscan desarrollar el potencial de liderazgo de los propios jugadores. Dados los beneficios del liderazgo de alta calidad en los jugadores, tanto para la efectividad del equipo como para y la salud y el bienestar de los miembros del equipo, es necesario profundizar en esta cuestión.

Anteriormente, se ha enfatizado la importancia del liderazgo de identidad, ya que los líderes solo son efectivos cuando crean, representan, avanzan e integran, un sentido colectivo de ‘nosotros’ (Platow et al., 2015; Steffens, Haslam, Reicher, Platow, et al., 2014). Cuando los jugadores pueden demostrar tal liderazgo de identidad, se ha demostrado que esto impacta positivamente en el funcionamiento del equipo y su rendimiento (Fransen, Cofee, et al., 2014; Fransen, Haslam, et al., 2015; Fransen, McEwan, y Sarkar et al., 2020; Fransen, Steffens, et al., 2016; Steffens, Haslam, Reicher, Platow, et al., 2014), así como en la salud y el bienestar de los miembros del equipo (Fransen, Haslam, Steffens, Mallett, Peters, y Boen, 2020; Fransen, McEwan, y Sarkar et al., 2020). Además, en la medida en que los jugadores líderes son vistos como demostrativos de liderazgo de identidad, sus compañeros de equipo también los perciben como mejores líderes, un hallazgo que es válido para líderes de tareas, motivacionales, sociales y externos (Fransen, Haslam, Steffens, y Boen, 2020b).

Teniendo en cuenta los beneficios antes mencionados del liderazgo de identidad, es importante como entrenador no solo identificar y nombrar a los jugadores líderes en el equipo, sino también desarrollar sus habilidades de liderazgo de identidad. En otras palabras, si a los jugadores líderes se les puede enseñar cómo fortalecer en sus compañeros la identificación con su equipo, esto no solo aumentará la calidad de liderazgo de estos líderes, sino que también constituirá una palanca para mejorar la efectividad del equipo y el bienestar de todos los jugadores.

Desarrollando aún más el Programa 5R diseñado para líderes formales en entornos organizacionales (Haslam et al., 2017), el Programa de Liderazgo Compartido (en inglés: *Shared Leadership Program*) 5R (o en resumen 5R^S) agrega los beneficios de implementar una estructura de liderazgo compartido (Fransen, Haslam, Steffens, Mallett, Peters, Mertens, y Boen, 2020). Este programa se basa en el Mapeo de Liderazgo Compartido para identificar los mejores líderes tarea, motivacionales, sociales y externos en el equipo. Después de nombrar formalmente a estos líderes en este rol, se les enseña a

proporcionar liderazgo de identidad en cinco talleres. Estos talleres se llevan a cabo con todo el equipo (es decir, jugadores líderes, entrenadores y otros jugadores). A diferencia de las intervenciones de liderazgo realizadas individualmente (por ejemplo, solo dirigidas a los capitanes del equipo), este programa está diseñado para desarrollar la identidad al ser inclusivo e involucrar y empoderar a los miembros del equipo, en lugar de excluirlos del proceso. Aquí se describen brevemente cada una de las fases 5R. Para obtener más detalles sobre el contenido del programa, revisar el al trabajo de Fransen, Haslam, Steffens, Mallett, Peters, Mertens, y Boen (2020).

La primera fase de **Preparación** (*Readying*) busca demostrar por qué “nosotros” importamos, creando un compromiso con el programa mediante la formación a los miembros del equipo sobre la importancia de los procesos de identidad de grupo y social.

Posteriormente, en la fase de **Reflexión** (*Reflecting*), los líderes aclaran la comprensión sobre lo que representa el grupo y la importancia de guiar a su equipo a través del proceso de definir sus valores centrales y tratar de descubrir “¿Quiénes somos?”. El equipo trabaja en conjunto para definir su identidad compartida y reunir los valores centrales de equipo en una “marca registrada” del equipo.

A continuación, la fase de **Representación** (*Representing*) se centra en la pregunta “¿Quién queremos ser?”. Aquí, el equipo de liderazgo avanza y promueve los intereses centrales del grupo guiándolo a través del proceso de identificación de objetivos compartidos del equipo que representan su identidad social conjunta. El equipo completa este proceso para cada una de las áreas de contenido, identificando así objetivos relacionados con la tarea (por ejemplo, comunicación táctica en el campo), objetivos relacionados con la motivación (por ejemplo, demostrar perseverancia cuando estamos abajo en el marcador), objetivos relacionados con el área social (por ejemplo, integrar nuevos miembros del equipo) y objetivos relacionados con las relaciones externas (por ejemplo, con los medios u otros estamentos externos al grupo). Cada uno de los líderes designados gestiona este proceso con respecto a su propio contenido de roles (por ejemplo, los

líderes de tareas coordinan el proceso de identificación de objetivos y metas relacionados con las tareas) y hacen un seguimiento de la implementación de estos objetivos.

En la fase de **Realización** (*Performing*), los equipos aprenden cómo se convierten en lo que quieren ser, o, en otras palabras, cómo lograr sus metas y aspiraciones relacionadas con la identidad. En lugar de hablar solo de “nosotros”, el equipo ahora también aprende a integrar su identidad en la práctica. Para hacer esto, un miembro del equipo de liderazgo trabaja junto con sus compañeros para desarrollar estrategias que ayuden a lograr los objetivos y superar los desafíos identificados en la fase de Representación antes de priorizar varias estrategias.

Después de que el equipo haya tenido tiempo suficiente para poner en práctica sus estrategias y alcanzar sus objetivos, la fase final **Resultados-Reportes** (*Reporting*) implica evaluar el progreso hacia los objetivos identificados y evaluar la efectividad de las estrategias adoptadas. Las conclusiones que se obtienen durante esta última fase pueden ayudar a reelaborar una nueva implementación de 5R^S en la que se pueden identificar nuevos objetivos de equipo y nuevas estrategias.

Ya existe evidencia inicial de la efectividad del programa 5R^S. La primera evidencia se derivó del trabajo longitudinal de Slater y Barker (2019) con un equipo de fútbol de élite con jugadores con discapacidad. Aunque no aplicaron estrictamente una estructura de liderazgo compartido, sí guiaron al equipo a través de las tres fases centrales del programa para fortalecer la identidad del equipo. Sus resultados sugirieron que el programa tuvo un efecto positivo en el liderazgo de identidad social percibido y la identificación social compartida, aunque estos incrementos solo fueron significativos a partir del segundo año del programa. Además, los datos cualitativos del estudio sugirieron que el proceso había ayudado a construir una mayor conexión dentro del equipo. Por ejemplo, un miembro del equipo comentó que “creo que ha ayudado en el viaje en el que estamos y nos ha ayudado a ser más *como uno*”.

Además, junto con el material cualitativo recogido de los estudios de caso (e.g.: Fransen, Haslam, Steffens, Mallett, Peters, y Boen, 2020), Mertens, Boen, Steffens, Cotterill, et al. (2020b) realizó una intervención grupal de comparación experimental con ocho equipos de baloncesto a nivel nacional (N = 96). Los resultados revelaron que el programa 5R^S tuvo éxito en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de identidad de los jugadores líderes, y como resultado también la identificación de los jugadores con su equipo. Además, en contraste con los jugadores en la condición control, los deportistas que participaron en el programa 5R^S pudieron mantener sus niveles de motivación intrínseca y compromiso con los objetivos del equipo, al tiempo que informaron de un mejor bienestar.

En general, el enfoque 5R^S ha producido algunos resultados iniciales alentadores en términos de desarrollo de la identidad, aunque se requieren investigaciones futuras para evidenciar aún más la efectividad del programa en diferentes deportes, diferentes grupos de edad y en diferentes niveles competitivos.

CONCLUSIÓN

El objetivo de este capítulo ha sido proporcionar una visión general de las últimas investigaciones sobre el liderazgo de los jugadores. El número cada vez mayor de publicaciones sobre este tópico ha proporcionado las primeras ideas sobre los beneficios del liderazgo de jugadores, sus características clave y cómo se puede crear una estructura efectiva de liderazgo compartido en los equipos deportivos. Sin embargo, muchas preguntas de investigación aún no tienen respuesta y, esperamos que estos resultados estimulen nuevas investigaciones al respecto.

Según la investigación presentada, se puede concluir que los jugadores líderes tienen un impacto muy importante (aunque a menudo subestimado) en el funcionamiento del equipo, su efectividad, y la salud y el bienestar de los jugadores. Por lo tanto, designar a los jugadores adecuados como líderes de tareas, motivacionales, sociales y

externos es la clave para aprovechar todo el potencial del equipo. El Mapeo de Liderazgo Compartido permite a los entrenadores obtener una visión central de la estructura de liderazgo del equipo, proporcionando así bases fiables sobre las cuales tomar esta importante decisión. Dados los beneficios del liderazgo de identidad tanto para la efectividad del equipo como para el bienestar de los jugadores, es esencial que los jugadores líderes estén capacitados para fortalecer la identificación de sus compañeros con el equipo. Los jugadores líderes que logran crear, representar, avanzar e incorporar un sentido colectivo de “nosotros” en sus equipos no solo serán percibidos como mejores líderes, sino que también se convertirán en los impulsores clave del éxito de sus equipos y el bienestar de sus compañeros. De esta manera, un equipo de campeones puede convertirse en un equipo campeón.

Puntos claves

- Los deportistas líderes juegan diferentes roles en el equipo, tanto a nivel de tarea como motivacional, social o externo.
- Es necesario identificar a los verdaderos líderes y adjudicarles los roles en los que muestran habilidad.
- Existen herramientas como el Mapeo del Liderazgo Compartido que permiten identificar estos líderes.
- Los beneficios de un liderazgo compartido y aplicar programas de intervención como el 5R^S, mejoran el rendimiento y bienestar del equipo.

La labor de dirección de equipos en el deporte es considerada habitualmente como un aspecto fundamental para el buen funcionamiento colectivo, siendo utilizada en muchas ocasiones por entrenadores, deportistas y directivos para explicar el buen o mal rendimiento durante la competición.

Sin embargo, hasta la fecha son escasos los manuales que tratan este tópico desde una perspectiva científico-técnica, explicando los hallazgos que la ciencia ha encontrado respecto al funcionamiento de los grupos deportivos, y analizando la importancia de la dirección de equipos para optimizar este funcionamiento, basándose en la evidencia empírica.

Por esta razón, creemos que este manual pone luz sobre estos importantes aspectos, explicando conceptualmente los constructos más relevantes, mostrando los resultados más actuales de los estudios científicos realizados hasta el momento, y aportando aplicaciones prácticas a partir de esos hallazgos, poniendo el foco en variables tan interesantes como el liderazgo, la motivación, la cohesión, la eficacia colectiva o el team building.

Por su amplitud y diversidad, este manual es imprescindible para profesores, estudiantes, investigadores, entrenadores y cualquier persona que esté interesada en conocer los últimos avances y aplicaciones para mejorar la dirección de equipos deportivos. Estamos seguros de que este manual ayudará a mejorar la labor de dirección en los equipos deportivos

