

Cita: Feu, S., Blázquez Manzano, A., & Gutiérrez Caballero, J. M. (2023). Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(1), 234-247

Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España

Authoritative and flexible leadership in the planning and decision making of football coaches in Spain

Liderança autoritária e flexível no planeamento e tomada de decisões de Treinadores de futebol na Espanha

Feu, Sebastián¹, Blázquez Manzano, Alberto², Gutiérrez Caballero, Juana M.³

¹Universidad de Extremadura, España; ²Junta de Extremadura, España; ³Universidad Isabel I, España.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar el proceso de planificación y toma de decisiones de los entrenadores españoles de fútbol en función variables sociodemográficas, de formación y del contexto del equipo. A través de un diseño descriptivo, comparativo y transversal, se administraron los cuestionarios de estilos de decisión y planificación en el deporte a una muestra de 315 de entrenadores de fútbol en activo. Se analizó la validez y fiabilidad de las escalas empleadas y se realizó un análisis correlacional entre los factores de cada escala. Los resultados indican que los entrenadores puntúan más alto la toma de decisiones democráticas ($M= 3,77 \pm,74$) y la planificación flexible ($M= 4,04 \pm,69$). De igual modo, se encontraron correlaciones entre la toma de decisiones y planificación siendo los pares: democrática-flexible y autoritaria-rígida. También se encontraron diferencias significativas en relación a la edad, características del equipo, formación universitaria y deportiva.

Palabras clave: Planificación, Toma de decisiones, entrenadores, formación formal, experiencia.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyse the planning and decision-making process of Spanish football coaches according to socio-demographic, educational and team context variables. Using a descriptive, comparative and cross-sectional design, the questionnaires on decision-making and planning styles in sport were administered to a sample of 315 active football coaches. The validity and reliability of the scales used were analysed and a correlational analysis was carried out between the factors of each scale. The results indicate that coaches scored democratic decision-making ($M= 3.77 \pm,74$) and flexible planning ($M= 4.04 \pm,69$) higher. Similarly, correlations were found between decision-making and planning with the pairs being democratic-flexible and authoritarian-rigid. Significant differences were also found in relation to age, team characteristics, university and sports training.

Key words: Planning, Decision-making, coaches, formal education, experience.

Liderazgo y toma de decisiones en entrenadores españoles de fútbol

RESUMO

O objectivo desta investigação era analisar o processo de planeamento e tomada de decisões dos treinadores espanhóis de futebol de acordo com variáveis sociodemográficas, educacionais e de contexto de equipa. Através de um desenho descritivo, comparativo e transversal, os questionários de estilos de decisão e planeamento no desporto foram administrados a uma amostra de 315 treinadores de futebol activos. A validade e fiabilidade das escalas utilizadas foram analisadas e foi efectuada uma análise correlacional entre os factores de cada escala. Os resultados indicam que os treinadores pontuaram a tomada de decisão democrática ($M= 3,77 \pm,74$) e o planeamento flexível ($M= 4,04 \pm,69$) mais alto. Do mesmo modo, foram encontradas correlações entre a tomada de decisões e o planeamento, sendo os pares democrático-flexível e autoritário-rígido. Foram também encontradas diferenças significativas em relação à idade, características da equipa, formação universitária e desportiva.

Palavras-chave: Planeamento, tomada de decisões, treinadores, formação formal, experiência.

INTRODUCCIÓN

(Introduzca las Tablas o Figuras donde considere, de manera que queden señalado el lugar del texto en el que desea que se encuentren ...). Tenga en cuenta la redacción, según formato APA 7ª EDICION, en cuanto al orden y formato tanto para texto, tablas y figuras.

Planificación y toma de decisiones en las funciones ejecutivas

El ámbito deportivo es una manifiesta exhibición del rendimiento de deportistas hacia el entorno que los rodea, por lo que hay un claro énfasis en la consecución de objetivos o estándares personales (Dunn et al., 2002). El conocimiento del fenómeno de la toma de decisiones en rendimiento deportivo se encuentra en una de las principales líneas de investigación desde el contexto teórico y práctico (Ruiz y Graupera, 2005); más si cabe en el ámbito futbolístico, ya que se suceden gran cantidad de conflictos que deben resolverse (Durán, 2006). Autores como Cantú-Berrueto et al., (2016), señalan que las conductas, creencias y valores de los entrenadores tienen una importante influencia en la participación y motivación en el deporte, y en especial, durante la infancia y la adolescencia (Balaguer et al., 2009).

El presente trabajo relativo a la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol, exige un primer acercamiento a estos conceptos que guardan relación tanto con las funciones ejecutivas como con el liderazgo. Las funciones ejecutivas se definen como la capacidad de adaptarse de una manera flexible a las prioridades o demandas cambiantes del entorno, y permite modificar las estrategias y el plan de acción previsto ante acciones inesperadas (Diamond, 2013).

Ha sido un concepto difícil de describir debido a la aparición de numerosas clasificaciones propuestas por la literatura científica, pero también por la confusa nomenclatura utilizada en la que para un mismo componente se utilizan términos diferentes, y de igual modo por la diferente jerarquía otorgada a dichos componentes (Cadavid, 2008). Autores como Tirapu et al. (2017) en su revisión sistemática de modelos factoriales de control y atención ejecutiva en adultos, desarrollan una propuesta integradora por ocho procesos que estarían presentes en los estudios consultados: velocidad de procesamiento, memoria de trabajo, ejecución dual, fluidez verbal, paradigmas multitarea, inhibición, planificación y toma de decisiones y flexibilidad cognitiva. De los anteriores componentes de las funciones ejecutivas, en el presente trabajo cobrarían un especial interés las tres últimas. Según estos mismos autores, la planificación se trataría de la capacidad para desarrollar ensayos mentales sobre posibles soluciones y sus consecuencias, antes de llevarlas a la práctica o como señala Lezak et al., (2004), la capacidad para identificar y organizar una secuencia de eventos con el fin de lograr una meta determinada. Por toma de decisiones, Verdejo y Pérez (2007) señala que representaría la influencia de las emociones en los procesos cognitivos fríos. Y por flexibilidad cognitiva se entiende la capacidad para alternar entre diferentes tareas o de mantener dos o más planes en activo con alternancia atencional en el foco; todo ello en relación a las demandas del contexto y con el objetivo de lograr las metas (Introzzi, et al., 2015).

Si la flexibilidad cognitiva parece ser una cualidad esencial de las funciones ejecutivas, la evaluación de la rigidez estaría integrada por dos componentes: las elevadas exigencias personales y la autoevaluación

negativa, en caso de no alcanzar los criterios de exigencia (Purdón et al., 1999). Y es que, desde el contexto clínico, el perfeccionismo se concibe como la tendencia a plantearse metas demasiado altas e irreales, adherirse rígidamente a ellas y autovalorarse en función del logro de las mismas (Frost et al., 1990). La relación de las funciones ejecutivas con la edad podría representarse por una curva normal invertida, aumentando durante la infancia, estabilizándose en la edad adulta y disminuyendo en la senectud (Papazian et al., 2006). En este sentido, autores como Ridderinkhof et al. (2002) señalan que con la edad se produce un deterioro en la habilidad de los adultos mayores para formar nuevas hipótesis respecto a reglas que cambian constantemente. De hecho, Jurado y Rosselli (2007) encontraron que la primera capacidad que disminuye con la edad es la inhibición, seguida de la flexibilidad cognitiva y fluidez verbal.

En cuanto al nivel educativo Thornton et al., (2007), observaron una asociación positiva entre los rendimientos en labores de planificación. De hecho, Welsh y Huizinga (2005) encontraron que el nivel de formación y aprendizaje de las consecuencias de las diferentes acciones, se relaciona de forma positiva con la capacidad de planificación.

El liderazgo en los entrenadores

Otro de los elementos clave para el abordaje de este trabajo es el concepto de liderazgo, siendo una de las primeras definiciones de liderazgo la de Barrow (1977) que la resume en “el proceso conductual de influencia entre individuos y grupos en el logro de sus objetivos” (p. 232). Son múltiples los trabajos que establecen relaciones entre el estilo de liderazgo de los entrenadores y el rendimiento de los deportistas (Abraham, et al., 2006; Álvarez, Castillo y Falcó, 2010).

Una de las clasificaciones más conocidas sobre el liderazgo es la de Lewin y Lippitt (1939), quienes identifican a los mismos según la ubicación del poder de influencia: autoritario, democrático y “laissez faire” (o dejar hacer). Así, el liderazgo autoritario se caracteriza por el control excesivo y riguroso, donde prevalece la voluntad del superior (Beltrán Llera y Bueno Álvarez, 1997). Esta forma de ejercer el liderazgo se asocia con un perfil de entrenador Tradicional (Feu et al., 2007). Este perfil expresa

conductas más inflexibles, dogmáticas y sustentadoras de las tradiciones (Lindgren, 1984).

Por el contrario, un liderazgo democrático se identifica por el desarrollo de un contexto de relaciones que permiten un rol compartido de la autoridad y toma de decisiones, fomentando la autonomía y autocontrol (Beltrán Llera y Bueno Álvarez, 1997). Este perfil centra su poder en la identificación de los miembros hacia su persona, siendo por tanto ejemplo de conducta (Ovejero, 1988).

Ambos estilos, por tanto, parecen tener una acción activa en cuanto a la concentración o distribución de la esfera de poder. Sin embargo, el estilo “laissez faire”, se caracteriza por una postura pasiva que cede las decisiones importantes o la esfera de poder en el grupo y por tanto la figura de los entrenadores quedaría más supeditada a la aportación de ciertos elementos básicos pero necesarios. Autores como Álvarez et al. (2010), descubrieron que cuando los deportistas perciben este estilo de liderazgo, su esfuerzo extra disminuye de forma significativa. Además, el clima emocional, rendimiento, nivel de satisfacción y cohesión grupal son bajos (Hernández-Mendo y Canto, 2003).

Con especiales implicaciones en este estudio, se destaca el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai y Saleh (1980) que, por un lado, identifica los estilos de interacción (entrenamiento e instrucción, apoyo social y feedback positivo) y por otro el estilo decisional (democráticas y autocráticas). Señalar no obstante que, según Worchel y Cooper (1983), la eficiencia del liderazgo no se basa exclusivamente en el estilo, sino que estará influenciado por las metas, exigencias o la propia situación.

Diversos autores como (Cuadrado, 2006) señalan que el liderazgo femenino muestra con mayor frecuencia una orientación a las relaciones y con un estilo más democrático y entre las características más acentuadas en el liderazgo femenino: la capacidad empática, enfoque hacia el consenso y la afiliación o una mayor capacidad para la gestión de los conflictos (Perozo y Paz, 2016). Más concretamente, Artega y Ramón (2005), concluye que el estilo de liderazgo masculino está más centrado en el control y el poder, mientras que el de las mujeres se enfatiza más en las personas y la participación.

Liderazgo y toma de decisiones en entrenadores españoles de fútbol

No obstante, Ridgeway (2001) sostiene que los comportamientos de liderazgo según el género varían en virtud de la cultura organizacional, tareas a desarrollar y composición sexual del plantel del grupo.

El liderazgo en el contexto del fútbol

El estilo de decisión y planificación ha sido considerado en investigaciones en deportes de invasión y el deporte adaptado (Feu, Ibáñez y Gozalo, 2007; Feu, Ibáñez, Gozalo, Lorenzo, 2010; Gamonales, Gómez-Carmona, Córdoba-Caro y Ibáñez, 2019; Pires, Batista, Mesquita, Ibáñez, 2022). En estos estudios se han empleado instrumentos de medida como la Escala de estilos de decisión, considerando los perfiles autoritario, democrático y permisivo; así como la escala de estilo de planificación en el deporte que describía tres perfiles: flexible, rígido e improvisador (Feu et al., 2007). La planificación y el estilo de decisión se ve influenciado por las características personales, la formación y el contexto de entrenamiento (Feu et al., 2010; Mendes, et al., 2020).

La forma en que los entrenadores disponen la situación de los entrenamientos es uno de los factores más importantes para el desarrollo deportivo en jóvenes (Lapuente, 2012). Martens (1997) establece tres perfiles de entrenadores según su liderazgo: autoritario (imponiendo su criterio), democrático (aceptando las opiniones) y permisivo (delega la dirección del entrenamiento). Los esfuerzos perfeccionistas en el entrenamiento, predicen un alto rendimiento en la tarea con aumento del compromiso deportivo (Jowett et al., 2016). Por el contrario, una preocupación por dicho perfeccionismo reduce el rendimiento y la implicación (Gotwals, 2011).

Concretamente en el ámbito del fútbol y fútbol sala (Oliveira et al., 2004), se ha observado una mayor preferencia por parte de los entrenadores basada en la conducta de instrucción, seguida por el refuerzo positivo. Y en lo que respecta a la decisión, estos mismos autores señalan que los deportistas demuestran tener preferencia por los entrenadores democráticos. De hecho, Loughhead y Hardy (2005) señalan que mientras los jugadores exhiben más conductas democráticas, de apoyo social y refuerzo positivo, los entrenadores suelen exhibir más comportamientos autoritarios y centrados en la tarea. Así, autores como Castillo et al. (2012) en su estudio

con futbolistas varones observaron que un estilo controlador de los entrenadores se relaciona positivamente con la frustración de las tres necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relaciones sociales) asociadas a su vez con el burnout.

Autores como Maestre et al., (2018), realizaron un estudio mediante grupo focal sobre el perfil excelente de los entrenadores de fútbol base. Mientras que los entrenadores y familias consideraban más importantes: el dominio de conocimientos, gestión del grupo, la confianza y empatía; el grupo de futbolistas de base ponía en valor: la exigencia con templanza, la capacidad de animar ante el error y el dominio de conocimientos.

Silva et al., (2022) analizaron el estilo comunicativo de los entrenamientos con jugadores jóvenes de fútbol que, si bien los resultados no mostraron diferencias significativas, sí se observó una tendencia de mayor exigencia mental, frustración y menor rendimiento en estilos directivos o autoritarios. En este mismo sentido Diloy et al., (2022) encontraron que los jugadores que entrenan bajo un modelo comprensivo que parte de situaciones globales de juego respecto a otro grupo con modelo tradicional basado en el aprendizaje de gestos técnicos secuenciados, perciben con valores significativamente superiores en el apoyo de autonomía de los entrenadores, motivación autodeterminada y satisfacción de las necesidades psicológicas básicas.

Autores como Cushion y Jones (2001) señalan que, a niveles inferiores y con jóvenes deportistas, los entrenadores deben centrarse en objetivos educativos y de respeto del juego, frente a los del rendimiento que sería más propio de etapas avanzadas. Otros autores (Fernoy y Campoy, 2012), señalan que la identificación de un estilo autoritario por parte de los deportistas conlleva una menor presencia de características psicológicas vinculadas al rendimiento deportivo.

La claridad emocional parece ser el elemento más concluyente a la hora de considerar el rendimiento deportivo en el fútbol femenino, encontrándose relaciones entre la inteligencia emocional y la edad (Castro et al., 2018); así como la importancia del control sobre las emociones y el rendimiento deportivo (Campo et al., 2019). De hecho, De la Serna

(2017) señala la mejor disposición de las futbolistas a las situaciones colectivas y cooperativas debido a su mayor capacidad de empatía y relación interhemisférica que le permite procesar la información lingüística y emocional. Por tanto, el componente socio-afectivo y emotivo-volitivo es una pieza clave en el fútbol femenino (Sans y Frattarola, 2017).

En este trabajo se abordará el liderazgo manifestado en la planificación y toma de decisiones en los entrenamientos y partidos desde un papel activo de los entrenadores de fútbol y, por tanto, centrándose en los estilos de liderazgo autoritario y/o democrático y de planificación rígida y/o flexible. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue analizar el proceso de planificación y la toma de decisiones de los entrenadores de fútbol españoles en función variables sociodemográficas, de formación y del contexto del equipo.

MATERIAL Y MÉTODOS

Diseño

El presente trabajo se realiza bajo un enfoque cuantitativo, siguiendo una estrategia asociativa, en un estudio comparativo y transversal (Ato, López y Benavente, 2013). Es de tipo comparativo por cuanto se indaga sobre las diferencias que se producen en la planificación y toma de decisiones sobre la población estudiada a través de la situación sociodemográfica y laboral de los participantes.

Participantes

La muestra estuvo compuesta por 315 entrenadores de fútbol españoles en activo, suponiendo un 5,52% de error de muestro para un nivel de confianza del 95%. El 10,2% de los participantes eran mujeres (n=32) y el 89,8% eran hombres (n=283). El muestreo fue de tipo incidental con la participación de entrenadores de todas las Comunidades Autónomas y Ciudades Autónomas de España. Como criterio de inclusión se señaló que fueran entrenadores en activo. En la tabla 1 se presentan las características de la muestra

Instrumentos y variables

Para analizar la toma de decisiones y el proceso de planificación de los entrenadores se emplearon los factores Democrático y Autoritario de la Escala de los Estilos de Decisión en el Deporte (EDD) y los factores Flexible y Rígido de la Escala de Estilo de Planificación en el Deporte (EPD), estos factores obtuvieron un valor de alfa de Crombach superior a ,70 (Feu, et al., 2007). Se elaboró un cuestionario ad-hoc online a través de Google Form con preguntas para conocer las características sociodemográficas de la muestra y su formación académica y deportiva. Previa a la participación, se explicaba a los participantes la finalidad del estudio, su anonimato en el tratamiento de los datos, así como el requisito previo de contestar si deseaban participar en la misma como consentimiento.

Análisis estadístico

Se calcularon los descriptivos de las variables empleadas y se analizaron las propiedades psicométricas de los cuestionarios a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) en el que se empleó el método de máxima verosimilitud, y se estudiaron varios índices de ajuste (Hu y Bentler, 1999). Los estadísticos de bondad de ajuste empleados son: la Razón Chi-cuadrado / grados de libertad (X^2/gl), donde valores por debajo de 5 son aceptables y por debajo de 2 son indicadores excelentes (Hu y Bentler, 1999), GFI (Goodness of fit index), CFI (Comparative fit index), IFI (Incremental fit index); donde valores $\geq .90$ son adecuados y valores $\geq .95$ son excelentes. También se analizó el RMSEA, la Raíz Cuadrada del Residual (RMR) y Raíz Cuadrada Estandarizada del Residual (SRMR), donde valores $< .05$ son adecuados y entre .05 y .08, se consideran razonables (Ruiz, Pardo, y San Martín., 2010). Se utilizaron las aplicaciones informáticas IBM SPSS Statistics 25 y AMOS 21. Se analizaron las diferencias en los factores a través de la prueba U de Mann-Whitney y la H de Kruskal Wallis, y las comparaciones por parejas con la corrección de Bonferroni. El tamaño del efecto se estableció mediante la d de Cohen, considerándose un tamaño del efecto pequeño (.200-.499), tamaño mediano (.500-.799) y tamaño grande ($> .800$) (Lenhard & Lenhard, 2015).

Liderazgo y toma de decisiones en entrenadores españoles de fútbol

Tabla 1

Características de la muestra

Sociodemográficas						
Edad	16-20 años	21-30 años	31-40 años	41-55 años	≥ de 56 años	
%	4.1	34.3	27.9	31.4	2.2	
Formación como entrenador/a						
Antigüedad como entrenador %	De 0-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	≥ de 21 años	
	34.6	32.4	16.8	9.8	6.3	
Titulación académica Deportiva	Ninguna	Certif. profesional familia actividad físico-deportiva	Formación Profesional deportiva	Diplomatura Magisterio E.F.	Grado/ Lic. C. Activ. Física y Deporte	Doctorado C. Activ. Física y Deporte
%	39.4	7.3	20.0	9.2	22.9	1.3
Titulación fútbol	Ninguna	UEFA C monitor	UEFA B Nivel 1	UEFA A Nivel 2	UEFA PRO Nivel 3	
%	3.8	14.3	15.2	28.6	38.1	
Características del equipo						
Categoría del equipo	Zagalín/ Pre-Benjamín/ Benjamín	Alevín/ Infantil	Cadete/ Juvenil	Absoluta (senior)	Veteranos	
%	10.5	28.3	32.7	27.6	1.0	
Sexo del equipo	Masculino	Femenino	Mixto			
%	76,2	18,1	5,7			

RESULTADOS

Se realizó un AFC inicial de la escala compuesta por los Factores Planificación Flexible y Rígida y Toma de decisiones Democrática y Autoritaria, tras el cual fue necesario re-especificar el modelo eliminando el ítem 10 del factor democrático, ítem 11 del factor Autoritario, ítem 4 del factor Flexible e ítem 8 del factor rígido, y relacionando las covarianzas de los errores 5 y 11, del factor planificación rígida. Finalmente, la escala presentó unos adecuados índices de ajuste: $\chi^2/gl = 1.86$, GFI=.95, IFI = 0.92, CFI = 0.92, RMSEA = 0.052, SRMR= 0.053, PClose=0.376

($p > .05$). Los entrenadores puntúan por encima alto tanto en toma de decisiones democráticas ($M = 3.77 \pm .74$) como autoritarias ($M = 3.10 \pm .96$). En cuanto a la planificación predomina la planificación flexible ($M = 4.04 \pm .69$) sobre la rígida ($M = 2.45 \pm .75$). Se observa una correlación positiva entre la toma de decisiones autoritaria ($r_s = .25$; $p < .05$) y la planificación rígida; así como una correlación positiva entre la toma de decisiones democrática y la planificación flexible ($r_s = .28$; $p < .05$). La planificación flexible correlaciona de forma negativa con la planificación rígida ($r_s = -.40$; $p < .05$).

Tabla 2.

Descriptivos y análisis inferencial en función de la edad y sexo del entrenador.

	M	D.T.	Asim. (Desv. Error= ,137)	Curtosis (Desv. Error= ,274)	K-S	rs I	rs II	rs III	X ² Edad	U M-W Sexo
I. Democrático	3.768	.736	-.243	-.638	.115**	-	-	-	14.485**	.164
II. Autoritario	3.104	.967	-.171	-.630	.085**	-.213**	-	-	12.527*	.129
III. Flexible	4.036	.694	-.676	.468	.107**	.277**	-.014	-	2.193	.867
IV. Rígido	2.453	.750	.441	.107	.099**	-.076	.255**	-.398*	14.583**	.296

** $p < .01$; * $p < .05$

En el análisis inferencial se observa que no hay diferencias en la planificación y en la toma de decisiones función del sexo ($p > .05$), y si hay diferencias en función de los grupos de edad para la toma de decisiones y para la planificación rígida. Las

comparaciones por parejas realizadas con la corrección de Bonferroni indican que los entrenadores de 21-30 años son más democráticos que los de 41 a 55 años, y que los entrenadores de más de 56 años son más autoritarios que los de 21 a 30 años.

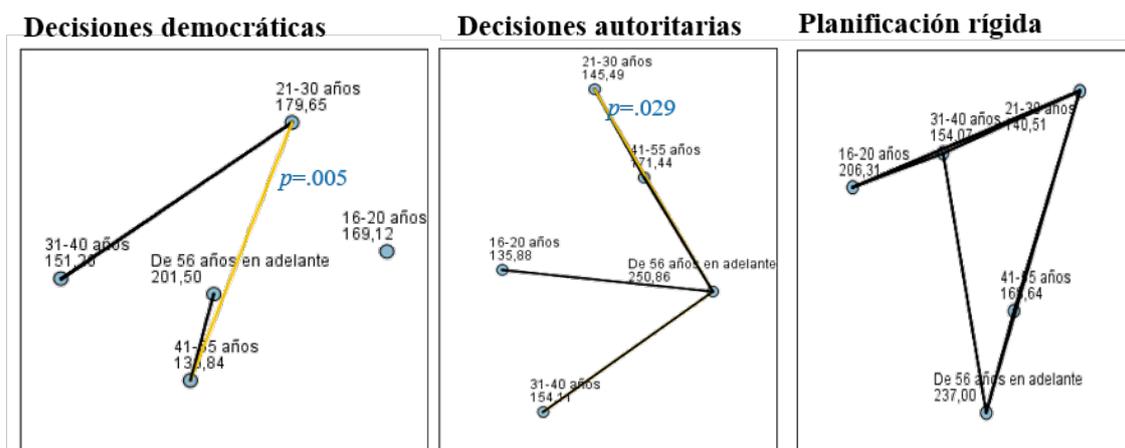


Figura 1. Comparaciones por parejas en función de la edad.

Se realizó un análisis inferencial en función de la formación del entrenador y las características del equipo (Tabla 3). Los resultados indican que hay diferencias significativas en la toma de decisiones autoritaria en función de la titulación académica del entrenador, la titulación deportiva y la titulación de fútbol, con un tamaño del efecto pequeño-medio

($d > .30$ y $< .50$). Así mismo, había diferencias en la planificación rígida en función de la titulación académica del entrenador, la titulación deportiva con un tamaño del efecto medio ($d > .50$). No se encontraron diferencias en función de la antigüedad como entrenador ($p > .05$).

Tabla 3

Análisis inferencial en función de la Titulación del entrenador y las características del equipo.

	Antigüedad Entrenador χ^2	Titulación Académica χ^2	Titulación Deportiva χ^2	Titulación fútbol χ^2	Categoría Equipo χ^2	Sexo Equipo χ^2	Cuartil Clasificación χ^2
Democrático	3.124	8.094	7.711	3.188	5.323	1.506	1.767
Autoritario	5.557	23.441**	17.424**	15.107**	16.408**	10.062**	6.815
Flexible	.821	8.919	10.264	6.060	7.875	3.553	2.360
Rígido	3.385	37.963**	34.831**	6.712	2.647	2.050	3.931

** $p < .01$; * $p < .05$

Los entrenadores con formación básica de graduado en ESO presentan toma de decisiones más autoritarias que los que tienen formación universitaria ($U = 3.833$; $p < .01$) o formación profesional ($U = 3.113$; $p < .01$). Los graduados o licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte manifiestan una menor toma de

decisiones autoritarias que los que no tienen ninguna titulación ($U = 3.257$; $p < .05$) o tienen una certificación profesional de actividad físico deportiva ($U = 3.091$; $p < .05$). Los entrenadores de fútbol con la titulación UEFA C (monitor) presentan una toma de decisiones más autoritaria que los que tienen la titulación UEFA PRO ($U = 3.217$; $p < .05$).

Liderazgo y toma de decisiones en entrenadores españoles de fútbol

Los entrenadores con formación de graduado escolar ($U= 3.059$; $p<.05$), o ESO ($U= 3.753$; $p<.01$), formación profesional ($U= 4.231$; $p<.01$) y bachillerato ($U= 3.094$; $p<.05$) planifican de forma más rígida que los que tienen enseñanza universitaria. Los Licenciados en Ciencias de la Actividad física y el Deporte ($U=3.230$; $p<.05$) y los Maestros de Educación física ($U= 3.371$; $p<.05$) realizan una planificación menos rígida

que los que no tienen ninguna titulación. Los Doctores en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte ($U= 3.063$; $p<.05$), Licenciados/Graduados en Ciencias de la Actividad física y el Deporte ($U= 4.566$; $p<.01$), los Maestros de Educación Física ($U= 4.418$; $p<.01$) realizan una planificación menos rígida que los que tienen una certificación profesional de la familia de actividad físico y deportiva.

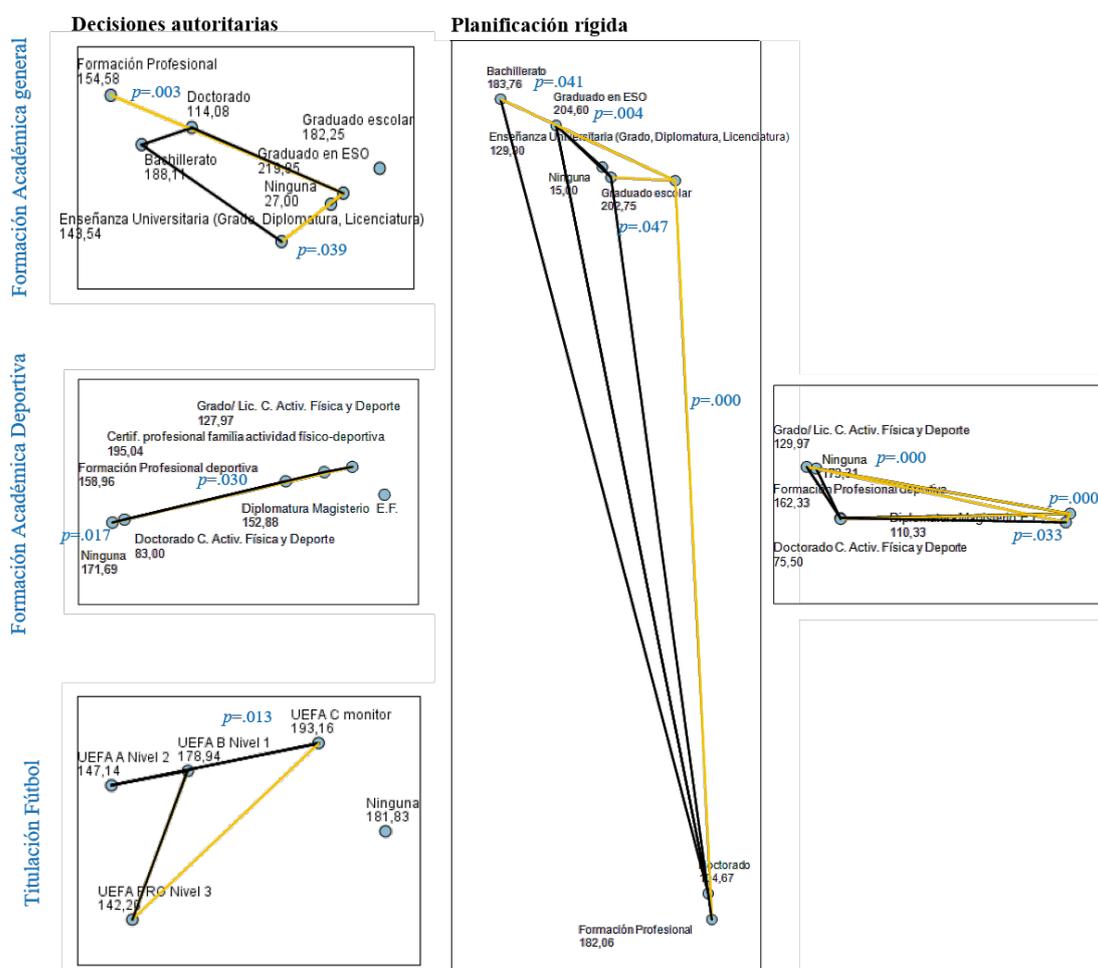


Figura 2. Comparaciones por parejas en función de formación del entrenador.

En función de las características del equipo los entrenadores de los equipos de base (pre-benjamín, benjamín) presentan una toma de decisiones más autoritarias que los entrenadores cadetes- juveniles ($U= 3.320$; $p<.01$) y senior ($U= 3.311$; $p<.01$), Figura 3. Por otro lado, los entrenadores de equipos mixtos, habitualmente en

categorías básicas de formación, presentan una toma más autoritaria que los entrenadores de equipos masculinos ($U= -2.828$; $p<.01$) y femeninos ($U= -3.156$; $p<.01$), Figura 3. Por último, el cuartil de clasificación no influye en la toma de decisiones ni en la planificación ($p>.05$).

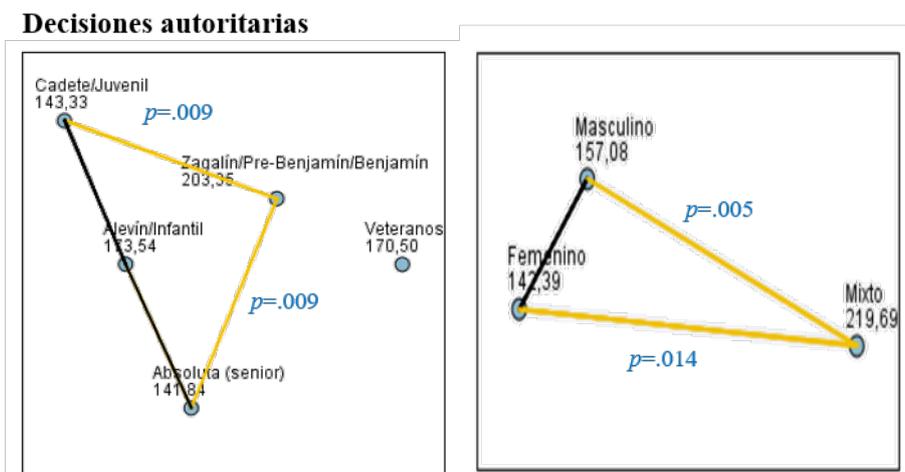


Figura 3. Comparaciones por parejas en función de las características del equipo.

DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue analizar el proceso de planificación y la toma de decisiones de los entrenadores de fútbol en función del sexo, la edad, la formación y el contexto del equipo. Los entrenadores presentan distintas formas de actuación, tanto en la planificación y en la toma de decisiones, en función de sus características personales, la formación y las características del contexto de entrenamiento, de su itinerario profesional y de la práctica repetida (Feu et al., 2010; Lemyre, et al., 2007; Mendes, et al., 2020). La puntuación media obtenida por los entrenadores de fútbol consultados, tanto en la planificación (mayoritariamente flexible) como en la toma de decisiones (mayoritariamente democrática), irían en línea con los resultados de Oliveira et al., (2016), que señalan que entrenadores democráticos son preferidos por los jugadores; pero también con los de Loughhead y Hardy (2005), indicando que aunque los jugadores exhiben conductas de apoyo social, los entrenadores muestran más conductas autoritarias y centradas en la tarea. En estudios realizados en el deporte especial (Pires, Batista, Mesquita, Ibáñez, 2022), los entrenadores prefieren un estilo de decisión democrático y un estilo de planificación flexible; sin embargo, en balonmano se obtuvieron puntuaciones similares en la toma de decisiones, pero no en el estilo de planificación donde fue mayor la puntuación en planificación flexible (Feu, et al., 2010).

Los resultados acerca de la correlación positiva entre planificación rígida y toma de decisiones autoritaria; así como planificación flexible y toma de decisión

democrática, se podría decir que tendrían cierta lógica. Resultados similares se obtuvieron en un estudio realizado con entrenadores de balonmano (Feu et al., 2010) y en otro con entrenadores de deporte adaptado (Pires et al., 2022). Acogiendo la definición de planificación de Lezak et al., (2004) esa capacidad para identificar y organizar una secuencia de eventos para lograr una finalidad, guardaría una coherencia con la influencia de las emociones en este mismo proceso, acogiendo para ello la definición de Verdejo y Pérez (2007) sobre la toma de decisiones.

Respecto al sexo de los entrenadores de fútbol, el análisis inferencial no presenta diferencias significativas, a pesar de que como indica Arteaga y Ramón (2006), el estilo de liderazgo masculino y femenino parecen ser diferentes. En este sentido, quizás puedan estar más en línea con las aportaciones de Ridgeway (2001), quien sostiene que los comportamientos de liderazgo según el sexo varían en virtud de las tareas, composición o cultura organizacional. Por ejemplo, en el deporte del balonmano no se encontraron diferencias en la toma de decisiones ni en el estilo de planificación rígido, aunque las mujeres puntuaban más alto en planificación flexible (Feu, et al., 2010).

Las diferencias significativas encontradas respecto a la edad, donde las decisiones democráticas suelen ser de los entrenadores más jóvenes y los estilos autoritarios de los entrenadores mayores, podrían tener su explicación en las aportaciones de Papazian et al., (2006) quienes señalan que las funciones ejecutivas con la edad presentan forma de curva invertida. Es

Liderazgo y toma de decisiones en entrenadores españoles de fútbol

importante tener en cuenta que la flexibilidad cognitiva es una muestra de adaptación a la incertidumbre. Resulta interesante en el entendimiento de estos resultados lo que indica Purdón et al., (1999), señalando que los componentes de la rigidez cognitiva son: las elevadas exigencias y autoevaluación negativa, cuando no se alcanzan criterios de exigencia. Se recuerda como señala Ridderinkhof et al., (2002) que con la edad se deteriora la habilidad de los adultos mayores a formar nuevas hipótesis respecto a reglas expuestas al cambio. Y como señala Jurado y Rosselli (2007), las primeras capacidades que disminuyen con la edad es la inhibición, seguida de la flexibilidad cognitiva y fluidez verbal.

Además de la edad, hay que considerar y contextualizar en su tiempo los modelos formativos que han tenido las diferentes generaciones de entrenadores, así como sus experiencias previas. En relación a las diferencias encontradas en la titulación académica y deportiva de los entrenadores, donde las decisiones más autoritarias son más propias de los niveles más bajos de formación, es importante tener en cuenta que el nivel académico presenta una asociación positiva en los rendimientos en labores de planificación (Thornton et al., 2007; Welsh y Huizinga, 2005) y en el desarrollo de las competencias del entrenador (Cunha et al., 2010; Pires et al., 2022). Programas específicos relacionados con el ejercicio del liderazgo auténtico, y más en concreto en la dimensión procesamiento equilibrado, han mejorado la autopercepción de los entrenadores (Soto et al., 2021), es por ello que debe contemplarse estos programas de formación como vía para mejorar las competencias de liderazgo del entrenador. El liderazgo, la motivación, el equilibrio emocional junto con una formación continua y una adecuada organización y planificación del entrenamiento son de las competencias más valoradas en un entrenador (Maestre et al., 2018).

Respecto a los resultados relativos a la toma de decisiones y planificación, según las características del equipo, donde los equipos base y más concretamente los mixtos, presentan una toma de decisiones más autoritaria, estaría en línea con el trabajo de Cushion y Jones (2001) quienes afirman que, a edades inferiores, los entrenadores se centran más en objetivos educativos y de respeto, frente a los de rendimiento. En este sentido, y siguiendo a

Worchel y Cooper (1983) la eficiencia del liderazgo que se manifiesta también en la planificación y toma de decisiones, no se basa exclusivamente en el estilo, sino que está influenciado por las exigencias y contexto. Actualmente, modelos pedagógicos para la enseñanza del deporte caminan en la línea de los modelos centrados en el juego (González-Espinosa, 2017) y la Educación Deportiva (Núñez et al., 2020) entre otros, demostrando su eficacia en el aprendizaje de los deportes de invasión y el desarrollo de responsabilidades en el deportista al emplear estilos de enseñanza que favorecen una mayor autonomía y la capacidad de toma de decisiones de los jóvenes deportistas. Este aspecto debería considerarse en próximos estudios.

Así, aunque Sans y Frattarola (2017) señalan la importancia del componente socio-afectivo en el fútbol femenino, parece que la inclusión de ambos sexos en el equipo requiere un perfil de mayor control en las decisiones, a la luz de los resultados obtenidos.

Como conclusión indicar que los estilos de liderazgo son diferentes en función de las características del equipo, en el deporte base son más autoritarias; así mismo los mejores niveles de formación realizan una planificación menos rígida y autoritaria. La formación es un factor determinante en el estilo de decisión y planificación del entrenador.

APLICACIONES PRÁCTICAS

Las aplicaciones que se desprenden del presente trabajo para la labor de los entrenadores de fútbol son importantes ya que las correlaciones entre la planificación y toma de decisiones, suponen prestar atención desde la etapa estratégica, teniendo en cuenta que la rigidez/flexibilidad de una planificación y las decisiones autoritarias/democráticas guardan relación.

Por otro lado, se pone en evidencia por la literatura científica estudiada que, si los jugadores de fútbol valoran más estilos más democráticos, los resultados obtenidos muestran que la juventud de los entrenadores, junto a una mayor formación académica y deportiva; son aliados idóneos para dar respuesta a esa demanda. De ahí la importancia de la formación en esta población.

También se pone de relieve que el sexo de los entrenadores de fútbol consultados no presenta diferencias significativas en la planificación o toma de decisiones por lo que las demandas del entorno competitivo del fútbol se imponen a esta variable y harían poner el foco en el estudio y abordaje de las exigencias del mismo.

Finalmente, es relevante cómo el perfil de los equipos en cuanto a la composición por sexo, presenta las mayores decisiones autoritarias en los equipos mixtos, seguidos de los integrados por chicos y finalmente por chicas. Por tanto, se pone de relieve la mayor exigencia en el control y disciplina cuando los equipos están integrados por ambos sexos.

Agradecimientos

Agradecimiento a la Federación Extremeña de fútbol y en especial a D. Antonio Castaño Morales (Director de la Escuela de Entrenadores de fútbol de Extremadura).

REFERENCIAS

1. Abraham, A., Collins, D., & Martindale, R. (2006). The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences*, 24(6), 549-564. <https://doi.org/10.1080/02640410500189173>.
2. Álvarez, O., Castillo, I., y Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la Selección Española de taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 219-230.
3. Arteaga, R., (2002). Liderazgo para los procesos de desarrollo: la variable de género. *Universitas. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 2, 103-126.
4. Ato, M., López, J.J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
5. Balaguer, I., Castillo, I., Duda, J. L., y Tomás, I. (2009). Análisis de las propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Clima en el Deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 18, 73-83.
6. Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251. <https://doi.org/10.2307/257906>
7. Beltrán Llera, J. y J. A. Bueno Álvarez (1997). *Psicología de la educación*. Alfaomega.
8. Cadavid, N. (2008). *Neuropsicología de la construcción de las funciones ejecutivas*. [Tesis de doctorado]. Universidad de Salamanca.
9. Campo, M., Champely, S., Lane, A., Rosnet, E., Ferrand, C. y Louvet, B. (2019). Emotions and performance in rugby. *Journal of Sport and Health Science*, 8(6), 595-600. <https://doi.org/10.1016/j.jshs.2016.05.007>
10. Cantú-Berrueto, A., Castillo, I., López-Walle, J., Tristán, J., y Balaguer, I. (2016). Estilo interpersonal del entrenador, necesidades psicológicas básicas y motivación: un estudio en futbolistas universitarios mexicanos. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 11(2), 263-270.
11. Castillo, I., González, L., Fabra, P., Mercé, J. y Balaguer, I. (2012). Estilo interpersonal controlador del entrenador, frustración de las necesidades psicológicas básicas, y burnout en futbolistas infantiles. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(1), 143-146
12. Castro, M., Zurita, M., y Chacón, R. (2018). Inteligencia emocional en deportistas en función del sexo, la edad y la modalidad deportiva practicada. *Sportis*, 4(2), 288-305. <https://doi.org/10.17979/sportis.2018.4.2.3296>
13. Chelladurai, P. y Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
14. Cuadrado, I. Navas, M. y Molero, F. (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Sanz y Torres.
15. Cuanha, G., Mesquita I., Moreno, M. P., Boletto, A. F., Tavares, T. M., Silva, P. F., (2010). Autopercepción de las competencias profesionales de los entrenadores de fútbol en función de la experiencia personal y de la formación académica. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10(1), 23-36.
16. Cushion, C. J., y Jones, R. L. (2001). A systematic observation of professional top-level youth soccer

Liderazgo y toma de decisiones en entrenadores españoles de fútbol

- coaches. *Journal of Sport Behavior*, 24(4), 354-376.
17. De la Serna, M. (2017). *Diferencias hombre mujer: descubre los últimos hallazgos científicos sobre las diferencias entre mujeres y hombres*. Tektime.
18. Diamond, A. (2013). Executive functions. *Annual Review of Psychology*, 64, 135-168. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143750>
19. Diloy, S., Sevil, J., Abós, J., Sanz, M. y García, L. (2022). Diferencias entre el modelo técnico-tradicional y el modelo comprensivo en la motivación y compromiso de jóvenes deportistas: un estudio transversal. *Retos*, 44, 421-432.
20. Dunn, J.G.H., Causgrove Dunn, J. y Syrotiuk, D.G. (2002). Relationship between multidimensional perfectionism and goal orientation in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 376-395. <https://doi.org/10.1123/jsep.24.4.376>
21. Fenoy, J. y Campoy, L. (2012). Rendimiento deportivo, estilo de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 137-142.
22. Feu, S., Ibáñez, S. J., y Gozalo, M. (2007). Propiedades psicométricas de los cuestionarios EDD y EPD para evaluar el estilo de Planificación y decisión de los entrenadores. *Revista de Psicología del Deporte*, 16(2), 185-199.
23. Feu, S., Ibáñez, S. J., Graça, A., & Sampaio, J. (2007). Evaluación psicométrica del cuestionario de orientación de los entrenadores en una muestra de entrenadores españoles de balonmano. *Psicothema*, 19 (4), 699-705.
24. Feu, S., Ibáñez, S. J., y Gozalo, M., Lorenzo, A. (2010). Decision and Planning Style of Spanish Handball Coaches. *The Open Sports Sciences Journal* 3(1), 111-117. <https://doi.org/10.2174/1875399X010030100111>
25. Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., y Rosenblate, R. (1990). The Dimensions of Perfectionism. *Cognitive Therapy and Research*, 14(5), 449-468. <https://doi.org/10.1007/BF01172967>
26. Gamonales, J.M.; Gómez-Carmona, C.D.; Córdoba-Caro, L.G.; Ibáñez, S.J. (2019). Influencia del perfil de entrenador en el diseño de las tareas en el fútbol. Estudio de caso. *Journal of Sport and Health Research*, 11(Supl 1), 69-82.
27. González-Espinosa, S., Ibáñez, S. J., Feu, S. y Galatti, L. R. (2017). Programas de intervención para la enseñanza deportiva en el contexto escolar, PETB y PEAB: Estudio preliminar. *Retos*, 31, 107-113
28. Gotwals, J. (2011). Perfectionism and Burnout within Inter-collegiate Sport: A Person-Oriented Approach. *The Sport Psychologist*, 25(4), 489-510. <https://doi.org/10.1123/tsp.25.4.489>
29. Hernández-Mendo, A. y Canto, J. M. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. En Hernández Mendo, A. (Coord.), *Psicología del Deporte (vol. I): Fundamentos 2* (pp. 6-28). Tulio Guterman.
30. Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
31. Introzzi, I., Canet, L., Montes, S., López, S., y Mascarello, G. (2015). Procesos inhibitorios y flexibilidad cognitiva: evidencia a favor de la teoría de la inercia atencional. *International Journal of Psychological Research*, 8 (2), 60-74.
32. Jowett, G. E., Hill, A. P., Hall, H. K., y Curran, T. (2016). Perfectionism, Burnout and Engagement in Youth Sport: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. *Psychology of Sport and Exercise*, 84, 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2016.01.001>
33. Jurado, M.B., y Rosselli, M. (2007). The elusive nature of executive functions: a review of our current understanding. *Neuropsychology Review*, 17(3), 213-233. <https://doi.org/10.1007/s11065-007-9040-z>
34. Lapuente Álvarez, I. (2012). Modelo de desarrollo deportivo de entrenadores expertos en entornos socio-deportivos excelentes. *AGON International Journal of Sport Sciences*, 2(2), 85-97.
35. Lemyre, F., Trudel, P. y Durand-Bush, N. (2007). How youth-sport coaches learn to coach. *The*

- Sport Psychologist*, 21, 191-209.
<https://doi.org/10.1123/tsp.21.2.191>
36. Lenhard, W., & Lenhard, A. (2015). *Calculation of Effect Sizes*. Bibergau (Germany): Psychometrica.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17823.92329>
37. Lewin, K. y Lippitt, R. (1939). An experimental approach to the study of autocracy and democracy. A preliminar note. *Sociometry*, 1, 292-300.
<https://doi.org/10.2307/2785585>
38. Lezak M.D. (1982). The problem of assessing executive functions. *International Journal of Psychology*, 17, 281-97.
39. Lindgren, H. C. (1984). *Introducción a la psicología social*. Trillas.
40. Loughhead, T.M., y Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 6(3), 303-312.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2004.02.001>
41. Maestre, M., Garcés de los Fayos, E.J., Ortín, F.J., e Hidalgo, M.D. (2018). El Perfil del Entrenador Excelente en Fútbol Base. Un Estudio mediante Grupos Focales. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18(3), 112-128.
42. Martens, R. (1997). *Successful coaching: the best-selling coaching book*. Human Kinetics.
43. Mendes, J. C., Olivoto, R. R., Reina, M., Mancha-Triguero, D., Nascimento, J.V., e Ibáñez, S. J. (2020). Características pedagógicas das tarefas de treino: estudo das seleções feminina e masculina do handebol brasileiro. *E-balonmano Com*, 16(3), 147-158.
44. Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
45. Nuñez, C. M., Segovia, Y., & Gutiérrez, D. (2020). Aplicación de un enfoque educativo e integral en el deporte extraescolar mediante el modelo de educación deportiva. *E-balonmano Com*, 16(3), 167-178.
46. Oliveira, J. L., Voser, R. C. y Hernández, J. A. E. (2004). La comparación de la preferencia del estilo de liderazgo del entrenador ideal entre jugadores de fútbol y fútbol sala. *Revista Digital*, 10 (76).
47. Ovejero, A. (1988). *Psicología social de la educación*. Herder.
48. Papazian, O., Alfonso, I., y Luzondo. R.J. (2006). Trastornos de las funciones ejecutivas. *Revista de Neurología*, 42 (Supl.3), 545-550.
<https://doi.org/10.33588/rn.42S03.2006016>
49. Perozo, R. B., y Paz, M. A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector Asegurador. *Clío América*, 10(19), 8-22.
<https://doi.org/10.21676/23897848.1656>
50. Pires, P., Batista. M., Mesquita, H. e Ibáñez, S. J. (2022). Estilo de Decisão e Planificação dos treinadores do Special Olympics Portugal: Influência da formação formal e não formal. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 22(2), 236-246
51. Purdon, C., Antony, M. y Swinson, R. (1999). Psychometric properties of the frost multidimensional perfectionism scale in a clinical anxiety disorders sample. *Journal of Clinical Psychology*, 55, 1271-1286.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199910\)55:10<1271::AID-JCLP8>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199910)55:10<1271::AID-JCLP8>3.0.CO;2-A)
52. Ridderinkhof, K. R., Span, M. M., y van der Molen, M. W. (2002). Perseverative behavior and adaptive control in older adults: Performance monitoring, rule induction, and set shifting. *Brain and Cognition*, 49, 382-401.
<https://doi.org/10.1006/brcg.2001.1506>
53. Ridgeway, C. (2001). Gender, status and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637- 655.
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
54. Ruiz, L., y Graupera, J. L. (2005). Dimensión subjetiva de la toma de decisiones en el deporte: Desarrollo y validación del cuestionario CETD de estilo de decisión en el deporte. *Motricidad*, 14, 95-107.
55. Ruiz, M. A., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
56. Sans, A., y Frattarola, C. (2017). *El fútbol femenino*. McSports.
57. Silva, R., Mas, J. y García-Mas, A. (2022). El estilo de comunicación del entrenador como

Liderazgo y toma de decisiones en entrenadores españoles de fútbol

- predictor de la carga de trabajo percibida en jóvenes futbolistas. *Retos*, 43, 868-874.
58. Soto-García, D., García-Herrero, J. A., Carcedo, R. J., & Sánchez-García, M. (2021). The Impact of an Authentic Sports Leadership Program for Coach. *Frontiers in psychology*, 12, 701134. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.701134>
59. Thornton, W.L., Deria, S., Gelb, S., Shapiro, R.J., y Hill, A. (2007). Neuropsychological mediators of the links among age, chronic illness, and everyday problem solving. *Psychology and Aging*, 22, 470-481. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.22.3.470>
60. Tirapu, J., Cordero, P., Luna, P., Hernáez, P. (2017). Propuesta de un modelo de funciones ejecutivas basado en análisis factoriales. *Revista de Neurología*, 64(2), 75-84. <https://doi.org/10.33588/rn.6402.2016227>
61. Verdejo-García A., Pérez-García M. (2007). Profile of executive deficits in cocaine and heroin polysubstance users: common and differential effects on separate executive components. *Psychopharmacology*, 190, 517-30. <https://doi.org/10.1007/s00213-006-0632-8>
62. Welsh, M. C., y Huizinga, M. (2005). Tower of Hanoi disk-transfer task: Influences of strategy knowledge and learning on performance. *Learning and Individual Differences*, 15, 283-298. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2005.05.002>
63. Worchel, S. y Gooper, J. (1983). *Understanding social psychology*. The Dorsey Press.