

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Liderazgo deportivo

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda
Especialidad Profesional de Educación Física

Autor:

José Salvador Huamán Pérez

Jaén – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES


FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Liderazgo deportivo

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (presidente)


Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)


Mg. Ana María Javier Alva (miembro)


Jaén – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Liderazgo deportivo

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido y forma.

José Salvador Huamán Pérez. (Autor)

.....

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

.....



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
Programa de Segunda Especialidad

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

JAEN, al día siete del mes de agosto de dos mil diecinueve, se reunieron en la I.E. Teresa Otoya Arrese los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, a los coordinadores de programa: representante de la Universidad Nacional de Tumbes el Dr. Segundo Alburqueque Silva, un docente del programa la Dr. Ana Javier Alva, y un representante del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana el Dr. Andy Figueroa Cárdenas, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "**Liderazgo deportivo**" para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Educación Física al señor(a) **HUAMAN PEREZ, JOSE SALVADOR**

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 18

Por tanto, **HUAMAN PEREZ, JOSE SALVADOR** queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Educación Física.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Alburqueque Silva
Presidente del Jurado

Dr. Andy Figueroa Cárdenas
Secretario del Jurado

Dr. Ana Javier Alva
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

“A mis hijos Salvador, Dayana, mi esposa, hermanos y en especial a mi madre Emelina quien con su guía espiritual me da fuerzas para continuar superándome y ser competente en mi desempeño profesional como docente”

INDICE

DEDICATORIA	5
ÍNDICE.....	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCION	9
CAPITULO I.....	12
MARCO CONCEPTUAL.....	12
1.1 Aspectos Generales Del Deporte.....	12
CAPITULO II.....	16
MARCO TEORICO.....	16
2.1 Definición de liderazgo	16
2.2 Características de un Líder Deportivo.....	17
2.3 Responsabilidades de un Líder Deportivo.....	17
2.4 Importancia de un Líder Deportivo.....	18
2.5 El Arte de Liderar.....	18
2.6 Aspectos del Liderazgo.....	19
2.7 Principios de Disciplina.....	19
2.8 Aptitudes del Líder.....	20
2.9 Conoce A Tu Equipo.....	21
CAPITULO III.....	23
LIDERAZGO DEPORTIVO.....	23
3.1. Características del líder.....	24
3.2.1 Autoritario.....	26
3.2.2 Democrático.....	27
3.2.3 Laissez Fair o Dejar hacer.....	27
3.3. Componentes de un líder eficaz	28
3.3.1 Cualidades del líder	29
3.3.2 Estilo de liderazgo	30
3.3.3 Factores situacionales.....	30
3.3.4 Características del deportista.....	31
3.3.5. ¿El líder nace o se hace?.....	31

Conductas universales de Liderazgo en el deporte.....	33
3.5.2 Teoría de la conducta	33
3.5.3. Teoría de la Interacción.	33
3.5.4 Modelo Multidimensional de Liderazgo en el Deporte	33
3.6. ¿Cómo saber si un entrenador es líder o no?	34
3.7. Personalidad del líder vs. Toma de decisiones.....	34
3.8. ¿Sólo el entrenador es líder?	34
CONCLUSIONES36	35
RECOMENDACIONES.	37
REFERENCIAS CITADAS	36

RESUMEN

Un líder deportivo es un individuo con muchas capacidades desarrolladas a partir de las cuales dirige el rumbo de los deportistas y su equipo de trabajo para alcanzar objetivos y metas claramente definidos. En el logro de objetivos, el líder asegura satisfacer las demandas del grupo como las necesidades de los miembros del mismo. Dichas capacidades desarrolladas del líder son: firme capacidad de toma de decisiones. El líder deportivo busca que sus deportistas obtengan el máximo de oportunidades para lograr el éxito. El líder deportivo es ese tipo de individuo que maneja su energía de tal manera que le da acción con perfecta dirección (conformación) y que atrae fuertemente todo con lo que está en contacto.

Palabras Claves: Líder, Deportivo, Grupo

ABSTRACT

A sports leader is an individual with many developed capacities from which he directs the course of athletes and their work team to achieve clearly defined objectives and goals. In the achievement of objectives, the leader ensures to satisfy the demands of the group as well as the needs of its members. Said developed capacities of the leader are: firm decision-making capacity. The sports leader seeks that his athletes obtain the maximum opportunities to achieve success. The sports leader is that type of individual who manages his energy in such a way that he gives action with perfect direction (conformation) and that strongly attracts everything with which he is in contact.

Keywords: Leader, Sporty, Group

INTRODUCCION

El liderazgo deportivo es un proceso cognitivo-conductual de influencia determinante del entrenador a sus deportistas, coherente y respetuoso de las diferencias individuales, capaz de proporcionar dirección y recursos a cada uno de sus deportistas y al equipo en su conjunto.

El liderazgo y todo lo que ello implica es una de las habilidades más importantes de todo buen entrenador. Los intentos por comprender el liderazgo deben centrarse en él porque la gente se somete, más que en el cómo una persona influye en otra. Schein (1970), decía que las personas se someten como consecuencia de un contrato psicológico; quiere decir que las personas hacen muchas cosas porque creen que deben hacerse, y que por aquello que realizan, deberán ser recompensados en forma de remuneración, regalos, o privilegios.

En todo grupo humano, tiene que haber alguien que establezca las metas comunes, indique el camino y los métodos que deben seguirse; marque los roles correspondientes a cada uno de los integrantes del grupo, active emocionalmente a los deportistas para que cumplan con las metas prefijadas, y elimine los posibles problemas que puedan surgir. La figura que necesariamente debe llevar a cabo todas estas funciones, es el entrenador.

Todos hemos aprendido a responder a la autoridad, mediante nuestras propias experiencias con nuestros padres, profesores, entrenadores, y otras figuras representativas; y en forma indirecta a través de los modelos ofrecidos por los medios de comunicación, libros, revistas, películas, música, etc. otros.

Este proceso de influencia determinante desde el Entrenador al Deportista no sólo afecta al ámbito técnico y táctico, sino al plano emocional y cognitivo del deportista.

El Entrenador Deportivo es un verdadero LÍDER del proceso de entrenamiento y competencia cuando puede conducir los pensamientos, las emociones y las acciones de sus deportistas

Objetivo General:

Identificar las características importantes del liderazgo deportivo.

Objetivos Específicos:

Describir los aspectos generales del deporte.

Conocer los aspectos teóricos del liderazgo.

Mostrar los aspectos importantes del liderazgo deportivo

El contenido del trabajo está dividido en tres capítulos.

El capítulo I, contiene aspectos importantes del deporte, se describe los aspectos generales que detallan todo lo que refiere al deporte. En el capítulo II, se brinda información sobre el marco teórico de liderazgo. En el capítulo III, se da a conocer los aspectos relevantes del líder y liderazgo deportivo. se presentan también las conclusiones, recomendaciones y referencias citadas.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL.

1.1. Aspectos generales del deporte.

Adriana (s.f) menciona que: El ser humano es responsable de su cuerpo, *domina* el espacio donde vive y se relaciona con su entorno. La vieja fórmula de mente sana en cuerpo sano ha llevado al hombre a preocuparse por mantener en buenas condiciones lo que Dios le dio. Es aquí donde se presenta la Educación Física, porque esta enseña la mejor manera de cuidarlo a través del ejercicio físico, relajación y recreación. Los deportes son una buena manera de desarrollar la parte física y fortalece la mente, porque separa al hombre del estrés cotidiano y hace que su autoestima se eleve. La actividad física es una fuente inagotable de experiencias enriquecedoras de salud y bienestar. (Adriana, s.f)

La Educación Física.

La Educación Física es un eficaz instrumento de la pedagogía, por cuanto ayuda a desarrollar las cualidades básicas del hombre como unidad bio-sicosocial. Contribuye al accionar educativo con sus fundamentos científicos y sus vínculos interdisciplinarios apoyándose entonces en la filosofía, la psicología, la biología, etc. Tiene una acción determinante en la conservación y desarrollo de la salud en cuanto ayuda al ser humano a ajustar pertinentemente las reacciones y comportamientos a las condiciones del mundo exterior. Específicamente, en el adolescente, ayuda a sobrellevar las agresiones propias de la vida cotidiana y del medio y afrontar el presente y el futuro con una actitud positiva. (Adriana, s.f)

Promueve y facilita a los individuos el alcanzar a comprender su propio cuerpo, sus posibilidades, a conocer y dominar un número variado de actividades corporales y deportivas, de modo que en el futuro pueda escoger las más convenientes para su desarrollo y recreación personal, mejorando a su vez su calidad de vida por medio del enriquecimiento y disfrute personal y la relación a los demás. La educación física, como lo dice su nombre, tiene que ver con el aprendizaje. El conocer la importancia que tiene el deporte en la vida del ser humano. Por medio de ella, se entiende lo apreciable que es practicar algún ejercicio, para la prevención de diversas enfermedades, que son causadas por el sedentarismo. Una de las principales y, que se ha degenerado en una pandemia, como la obesidad. Asimismo, los problemas cardíacos, ventriculares y otras funciones vitales. También atrasar la natural acción degenerativa que vivirá nuestro cuerpo.

Asimismo, lo relevante que es el deporte, para mantener saludables el aspecto psíquico. Como fuente de vitalidad, ánimo y contenedor del estrés. La educación física, también demuestra lo importante que es el trabajo en equipo. Ya que, al practicar deportes de compañía, se conoce el valor de coordinar esfuerzos, para lograr una meta. Función vital en el mundo laboral, de hoy en día. Por otra parte, nos hace pensar, reaccionar rápidamente, delegar y confiar en otros, diversas decisiones que nos afectan directamente. Por último, pero no menos importante, por medio de la educación física, se puede visualizar a aquellas personas que podrían llegar a ser campeones, en alguna disciplina. Poder pronosticar a los futuros medallistas olímpicos o seleccionados nacionales de alguna área en particular. Procesos que, a gran escala, incentivan al resto de la población, a comenzar con algún plan de ejercicio por medio de la imitación y la motivación, que significa el tener a un astro deportivo. (Adriana, s.f)

La Educación Física es un eficaz instrumento de la pedagogía, por cuanto ayuda a desarrollar las cualidades básicas del hombre como unidad biosicosocial. Contribuye al accionar educativo con sus fundamentos científicos y sus vínculos interdisciplinarios apoyándose entonces en la filosofía, la psicología, la biología, etc. Tiene una acción determinante en la conservación y desarrollo de la salud en cuanto ayuda al ser humano a ajustar pertinentemente las reacciones y

comportamientos a las condiciones del mundo exterior. Específicamente, en el adolescente, ayuda a sobrellevar las agresiones propias de la vida cotidiana y del medio y afrontar el presente y el futuro con una actitud positiva. Promueve y facilita a los individuos el alcanzar a comprender su propio cuerpo, sus posibilidades, a conocer y dominar un número variado de actividades corporales y deportivas, de modo que en el futuro pueda escoger las más convenientes para su desarrollo y recreación personal, mejorando a su vez su calidad de vida por medio del enriquecimiento y disfrute personal y la relación a los demás. (Adriana, s.f)

El deporte y su definición.

El deporte es una actividad física reglamentada, normalmente de carácter competitivo, que en algunos casos mejora la condición física y psíquica de quien lo practica y tiene propiedades que lo diferencian del simple juego. La RAE, en su Diccionario de la lengua española, define deporte como una «actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas»; también, en una segunda acepción, más amplia, como «recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre». Por otra parte, la Carta Europea del deporte lo define como: «Todas las formas de actividades físicas que mediante una participación organizada o no, tienen como objetivo la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición de todos los niveles».

Institucionalmente, para que una actividad sea considerada deporte, debe estar avalada por estructuras administrativas y de control reconocidas que se encargan de reglamentarlo (las organizaciones deportivas). El hecho de que alguna actividad no esté reconocida institucionalmente como deporte, no impide que pueda estarlo popularmente, como ocurre con el deporte rural o con los deportes alternativos. A pesar de no entrar en la definición, determinadas actividades guardan similitudes con el deporte y por eso sí hay quien las considera como tal. Por ejemplo, el ajedrez es un juego en el que no se realiza actividad física, pero está reglamentado, tiene carácter competitivo y está avalado por federaciones oficiales, por lo que algunos lo consideran un deporte. Asimismo, de acuerdo con el Comité Olímpico Internacional, la práctica del deporte es un derecho humano, y uno de los principios fundamentales

del Olimpismo es que «toda persona debe tener la posibilidad de practicar deporte sin discriminación de ningún tipo y dentro del espíritu olímpico, que exige comprensión mutua, solidaridad y espíritu de amistad y de fair play». Se puede considerar al deporte como una de las actividades principales del ser humano, considerando la primera de ellas la alimentación según escribe Eliseo Reclus en su obra "L'homme et la Terre".

La danza primitiva es creada a partir de la asociación de movimientos del cuerpo con la imaginación; al principio estas danzas estaban sometidas a fines culturales, pero con el tiempo adquieren carácter deportivo. Va a ser la civilización china la primera que hace caso omiso a los ejercicios físicos por medio del Kung-fu, sobre el año 2700 a. C. este tendrá un carácter religioso y también un carácter curativo. Posteriormente es el pueblo egipcio quien practicará la lucha con palos y adiestrará a sus soldados. Destacamos las aportaciones hechas por las civilizaciones Persa y Azteca en la práctica del juego como por ejemplo "Juego de Prevost".

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Definición de liderazgo

Aun cuando ha sido enorme el interés que ha suscitado el liderazgo en todas las ciencias sociales, la vaguedad conceptual domina el panorama. La dificultad que conlleva la definición del liderazgo viene acentuada por el hecho de que el concepto de liderazgo se relaciona muy estrechamente con otros conceptos, tales como poder, influencia, autoridad, etc., que también presentan grandes complicaciones en el momento de ser definidos (Canto, 1994). Todo ello ha provocado que sean muchos los intentos orientado a la obtención de una definición del concepto de liderazgo. Stodgill (1974) recogió hasta 63 definiciones de liderazgo, así como teorías al respecto. Por su parte, unos cuantos años antes, Gibb (1969) presentaba siete intentos diferentes de definición de liderazgo” (Canto 1994; Stodgill 1974; Gibb 1969; citado por Hernández, 2003):

- “El líder como individuo que desempeña dicha ocupación” (Hernández, 2003)
- “El líder como foco para la conducta de los miembros del grupo.” (Hernández, 2003)
- “En términos de elección sociométrica.” (Hernández, 2003)
- “Definiéndolo como el miembro del grupo que ejerce más influencia sobre el resto.”(Hernández, 2003)
- “El líder como individuo influyente en la sintonía del grupo.” (Hernández, 2003)
- “El líder como miembro que lleva a cabo comportamientos de liderazgo.” (Hernández, 2003)

2.2. Características de un Líder Deportivo

- Un buen líder deportivo tiene la suficiente influencia para movilizar un equipo.
- Sabe reconocer las fortalezas y destrezas de su equipo.
- Sabe respetar las opiniones o decisiones del equipo y sabe transformar los malos momentos en buenos momentos.
- Cualidades para motivar e incentivar al equipo en los momentos importantes.
- Mente estratégica
- Ser apasionado
- Tiene que tener conciencia de las cosas que dice y hacerse responsable de todos los errores al instante, tanto como del equipo como los propios.
- Manejo de la presión (Inteligencia Emocional)

2.3. Responsabilidades de un Líder Deportivo

Blog de Diego Umaña (2011) expone “Hay varios tipos de líderes, pero en un equipo deportivo esto no funciona exactamente igual que en una organización o en una empresa, ya que en ese sentido un líder de gran utilidad en la cancha podría no serlo fuera de ella. Este justamente es el caso de Jorge Valdivia.

Dentro del campo de juego el mago por su habilidad y éxito con la pelota de seguro llama la atención de sus compañeros. Los emociona con sus movimientos y pasión por ganar (algo muy importante en un líder), pero es alguien que no tiene un adecuado control de sí mismo. Es probable que debido a su habilidad innata y la diferencia que marcaba en el equipo desde niño se le dejaron pasar situaciones que a otros no.” (Blog de Diego Umaña, 2011)

“Lo recuerdo en los tiempos que hacía deporte. Jugué béisbol por muchos años y aunque nunca fui una estrella, siempre fui disciplinado, e incluso llegué a una selección nacional a los 19 años.” (Blog de Diego Umaña, 2011)

Recuerdo que muchas veces era de los primeros en llegar a la práctica de mi equipo, pero también que a aquellos que eran realmente buenos se les perdonaba todo. No importaba la hora a la que llegaran entraban de titulares y como eran de

aquellos que nos emocionaban y nos motivaban con sus actuaciones en la cancha, obviamente nos daban ganas de seguirlos, de imitarlos y ser como ellos.” (Blog de Diego Umaña, 2011)

Las conductas en los grupos se comparten y se contagian. Un estudio publicado en la revista Wired en septiembre de 2009 muestra como ese comportamiento se copia con los años en sujetos con obesidad y en el dejar de fumar, donde por ejemplo notaron que cuando un fumador dejaba de hacerlo, era 36 por ciento más probable que sus amigos lo hicieran también” (Blog de Diego Umaña, 2011)

2.4. Importancia de un Líder Deportivo

Las crónicas de Tino (14 de marzo de 2016) menciona “En un equipo deportivo es fundamental la existencia de un líder ya que proporciona una mejora del rendimiento, una mayor estabilidad, mayor compromiso y motivación en el grupo.”

Un líder debe ser capaz de educar, instruir y dirigir a todos los individuos que conforman el grupo. Que pueda motivar, comunicar, convencer y conseguir el compromiso de todos sus integrantes (entrenadores, preparadores físicos, jugadores, etc) para lograr el objetivo común.” (Las crónicas de Tino, 14 de marzo de 2016)

El líder debe ser un ejemplo para los demás, transmitir confianza, ser responsable, honesto, respetuoso, positivo, justo, razonable, maduro, asertivo, paciente, capaz de escuchar la opinión de los demás y de ayudarlos en todo.” (Las crónicas de Tino, 14 de marzo de 2016)

Por lo tanto, el liderazgo en el deporte, es la capacidad que tiene un entrenador o un jugador para influir de forma positiva en el grupo.” (Las crónicas de Tino, 14 de marzo de 2016)

El líder con orientación social valora a todos los jugadores que conforman el equipo, habla con todos ellos y está siempre abierto para cualquier duda. Demuestra interés por los problemas que tengan algunos de sus compañeros, tiene buenas relaciones con ellos y da una buena imagen del equipo. En el caso de la selección, Pepe Reina sería un líder con orientación social, un jugador que apenas tiene minutos pero que juega

un gran papel cohesionador y motivador en el grupo.” (Las crónicas de Tino, 14 de marzo de 2016)

Por otra parte, el líder orientado a la tarea tiene entre sus funciones; que todos los jugadores cumplan en los entrenamientos, en las convocatorias, que se comporten dentro del campo, que no insulten, que lo den todo en el campo y que se cumplan los objetivos.” (Las crónicas de Tino, 14 de marzo de 2016)

En definitiva, en un equipo deportivo es esencial la existencia de un líder formal y un líder informal.

Por todo ello, es fundamental que los expertos, como los sociólogos, los psicólogos y los coaches expertos en deporte, trabajen en equipos deportivos, para que analicen la situación del equipo, si existe un líder, quién debe liderar un equipo y cómo debe hacerlo, ya que se puede aprender a ser un líder, gracias al desarrollo de habilidades de liderazgo.

2.5. Aptitudes del Líder

Debe poseer conocimientos de (Rickter y Valenzuela, s.f):

- “Dirección de hombres.”
- “Métodos de trabajo.”
- “Técnicas de organización”
- “Leyes y reglamentos”
- “Procedimientos de mando y control.”
- “Material y equipo a su cargo.”

Debe tener la habilidad para” (Rickter y Valenzuela, s.f):

- “Planear y organizar el trabajo.”
- “Apreciar situaciones y tomar decisiones.”
- “Instruir.”
- “Crear situaciones deseables.”
- “Descubrir facultades.”
- “Conseguir disciplina espontánea, basada en el convencimiento.”

Debe tener actitudes de (Rickter y Valenzuela, s.f):

- “Responsabilidad”
- “Justicia.”
- “Voluntad”
- “Cooperación.”
- “Comprensión.”

2.7. Conoce A Tu Equipo

“Un líder se preocupa de conocer a sus jugadores” (Rickter y Valenzuela, s.f):

- “Nombre completo”
- “Apodo que tenga, cariñosamente otorgado.”
- “Edad”
- “Lugar de nacimiento, fecha”
- “Datos de la familia cercana. o Aficiones e intereses.”
- “Diga entre sus jugadores quien es”
- “El más instruido.”
- “El más entusiasta”
- “El más alegre”
- “El más apreciado por los demás”
- “El de más confianza”
- “El que más coopera”
- “El que tiene más deseos de superación”
- “Etc.”

Aprenda a:

- “Conocer el carácter de sus jugadores.”
- “Distinguir entre el fuerte y el débil”
- “Conocer la persona que responde.”
 - ✓ “A la razón”
 - ✓ “A la fuerza”

✓ “Al afecto”

LOS JUGADORES ESPERAN DE SU LÍDER

- “Que sus entrenadores se interesen por ellos.”
- “Que se les diga cuál es su misión dentro del grupo.”
- “Que se les dedique a tareas para las cuales tiene especialidad habilidad.”
- “Que se le enseñe”
- “Que se le dé un trato justo, imparcial y cortes.”
- “Que se le dé la oportunidad de demostrar sus habilidades.”
- “Que se le escuche”
- “Que se les mantenga informados sobre los asuntos que les afectan.”
- “Que se les deleguen ciertos cometidos”
- “Que se respeten sus sentimientos”
- “Que se cumplan las promesas que se les hacen”
- “Que se pongan en práctica incentivos apropiados”
- “Que se les elogie en presencia de otros, cuando lo merecen y sea oportuno.”
- “Que se confíe en ellos” (Rickter y Valenzuela, s.f)

CAPITULO III

LIDERAZGO DEPORTIVO

3.1 Características del líder

“El primer problema que se plantea a la hora de abordar el tema, es saber qué es un líder. En un equipo ciclista que participa en una prueba en carretera, se trata de aquel componente del grupo que, a priori, por sus características, tiene más condiciones de ganar. Es impuesto por el director y todos los demás lo acatan. Pero ¿y en otros deportes? En atletismo ¿hay liderazgo? Y ¿en el baloncesto, fútbol?” (Moya, 2004)

“Se entiende por liderazgo la capacidad de las personas de influir en el comportamiento de los individuos y de los grupos para conseguir objetivos (González, 1997) Este proceso conductual de influir en los individuos o en los grupos para conseguir metas tiene gran importancia en el deporte de élite (Barrow, 1977 en González, 1997). Como podemos constatar, es fácil recordar a líderes en el mundo del deporte, pero ¿han sido siempre así?, ¿lo han elegido ellos? ¿Han sido por imposición? La psicología deportiva ha estudiado este tema en profundidad, con más de 3500 estudios publicados (Stodgill en González, 1997), y muchos más hasta la actualidad, siendo gran fuente de estudio.” (González 1997; Barrow, 1977; Stodgill; citado por Moya, 2004)

“El líder conoce hacia donde se dirige el equipo (hablando del entrenador como líder), en cuanto a objetivos e intenciones. No solo da una visión de lo que quiere que se consiga al final de la época o del periodo competitivo, sino que va añadiendo, día a día motivación, relaciones, aplicaciones a la realidad de su plan de trabajo teórico, etc.” (Moya, 2004)

Según González (1997) hay una serie de facetas que están íntimamente relacionadas con la satisfacción teniendo en cuenta la capacidad de liderazgo del entrenador. Son las siguientes (González 1997 citado por Moya, 2004):

- “Factores del entorno.” (Moya, 2004)
- “Clima del Grupo.” (Moya, 2004)
- “Estilo de decisión.” (Moya, 2004)
- “Tipo de entrenamiento.” (Moya, 2004)
- “Sentido del humor.” (Moya, 2004)
- “Insistencia en aspectos positivos.” (Moya, 2004)
- “Frecuencia del refuerzo” (Moya, 2004).
- “Preocupación por sus problemas personales.” (Moya, 2004)
- “Nivel de destreza del deportista.” (Moya, 2004)

“Por otro lado, y siguiendo con este mismo autor, se les atribuyen una serie de características muy concretas, por medio de la observación, a los líderes, entre las que podemos encontrar” (Moya, 2004):

- “Entusiasmo” (Moya, 2004)
- “Inteligencia” (Moya, 2004)
- “Ambición.” (Moya, 2004)
- “Flexibilidad” (Moya, 2004)
- “Firmeza.” (Moya, 2004)
- “Optimismo” (Moya, 2004)
- “Empatía.” (Moya, 2004)
- “Autoconfianza.” (Moya, 2004)

3.2 Tipos de liderazgo

Hernández y Canto (s.f) explica:“Son muchas las facetas que deben ser consideradas en la comprensión del liderazgo. La psicología social lleva desplegando esfuerzos durante todo el siglo XX para acotar los principales procesos que subyacen a un fenómeno tan universal como es el liderazgo. Pero hemos de ser conscientes del amplio camino que nos queda por recorrer. Nuestro conocimiento se ciñe más bien al mundo occidental y debe ser cauto al extrapolar los resultados y las teorías desarrolladas en un ámbito geográfico específico.”

“En occidente los cambios sociales también exigen respuestas teóricas adecuadas al momento. La incorporación de la mujer al ámbito laboral repercute en las concepciones que se ha tenido a lo largo de la Historia al hablar los jefes y líderes. Poco a poco es más frecuente encontrar a mujeres en los puestos de trabajo de dirección de una empresa, pero resulta muy difícil (¿imposible?) encontrar a una mujer como entrenadora de un equipo masculino. La mujer, cuando es entrenadora, lo suele ser de equipos femeninos.” (Hernández y Canto, s.f)

“En los últimos años se ha investigado con insistencia las diferencias de género en el ejercicio del liderazgo (García, 1999; Vendrell y Ayer, 1997). El estereotipo de las diferencias de género también tiene sus repercusiones en la concepción del liderazgo. Sigue siendo más frecuente que las mujeres elijan a líderes que sean hombres (Hollander, 1985), con importantes modificaciones y cambios en los últimos años en lo que la tendencia se iguala (Jurma y Wright, 1990). Las investigaciones más serias encuentran diferencias muy leves en el ejercicio del liderazgo entre hombre y mujeres (Chemers, 1997; Powell, 1990; Eagly y Johnson, 1990). Se suele asociar a la mujer con ser más especialista en las relaciones sociales y utilizar un estilo más democrático, mientras que al hombre se le percibe con un estilo más autoritario y más especialista en la tarea. Pero esas diferencias parecen más bien deberse a la construcción social del género (Bonilla, 1998; García, 1999), que conlleva a una interpretación asociada al género a las mismas diferencias encontradas.” (García, 1999; Vendrell y Ayer, 1997; Hollander, 1985; Jurma y Wright, 1990; Chemers, 1997; Powell, 1990; Eagly y Johnson 1990; Bonilla, 1998; García 1999; citado por Hernández y Canto, s.f)

“El liderazgo, entendido como un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores, implica toda una serie de actividades y funciones por parte del líder (o de los líderes, cuando hay coliderazgo)” (Hernández y Canto, s.f)

“Atendiendo a una primera clasificación de los líderes, se puede distinguir entre el **liderazgo formal**, preestablecido por la organización, y el **liderazgo informal** o emergente en el grupo. En un equipo deportivo, el entrenador puede constituirse en un líder del equipo, así como el capitán del mismo. Ambos tipos de líderes son de carácter formal. Al mismo tiempo, la interacción espontánea de los jugadores puede desembocar en que otro jugador sea considerado como portavoz y líder. En la gran mayoría de los casos, coincide con el capitán del equipo (o se hace coincidir).” (Hernández, 2003)

“Los líderes formales tienen una serie de responsabilidades que los diferencian de los líderes informales (Carron, 1988). Al ser prescritos por el grupo u organización, deben asegurar que las demandas de la organización se satisfagan, con el objetivo de que el grupo sea efectivo en la obtención de metas propuestas por la organización. También deben asegurar que las necesidades y aspiraciones de los miembros del grupo son satisfechas. Cuando los miembros del grupo se sienten satisfechos y el equipo tiene éxito, el líder formal de un equipo deportivo (entiéndase, el entrenador) es considerado como un líder efectivo.” (Canon 1988 citado por Hernández, 2003)

“Lewin llevó a cabo una serie de investigaciones en las que demostraba la realidad psicológica de los grupos sociales y la supremacía del líder democrático (Lewin, Lippit y White, 1939). Y todo ello en una época en la que en Europa los líderes autoritarios ocupaban buena parte de los gobiernos europeos. Lewin diferenció tres tipos de líderes” (Lewin et al, 1939 citado por Hernández, 2003):

3.2.1 Autoritario.

“Este tipo de líder es el único del grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder autoritario no son conocidos por el resto del

grupo y la comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. Para Lewin, las características del líder autoritario serían las siguientes” (Hernández, 2003):

- “Determinación total de las políticas a seguir.”
- “Técnicas y actividades de trabajo dictadas por la autoridad.”
- “Determinación del trabajo o tarea particular y del compañero de trabajo.”
- “Tendencia a ser personal en las alabanzas y críticas del trabajo, permaneciendo alejado de la participación activa en el grupo, excepto cuando hace demostraciones.”

3.2.2 Democrático.

“El líder democrático toma decisiones tras potenciar la discusión en el grupo, recibiendo de buen agrado las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias alternativas entre las que el grupo debe elegir.” (Hernández, 2003)

Las características esenciales del líder democrático serían las siguientes:

- “Todas las políticas son asuntos de discusión del grupo y la decisión es alentada y asistida por el líder.”
- “Durante el período de discusión, se adquiere una perspectiva adecuada del trabajo.”
- “El líder diseña los pasos generales hacia el objetivo y cuando requiere asistencia técnica, sugiere las posibles alternativas que se pueden elegir.”
- “Los miembros son libres para trabajar con quien ellos escojan y la división del trabajo se deja al criterio del grupo.”
- “El líder es objetivo, esto es, se basa en los hechos, tanto en sus alabanzas como en sus críticas.”

3.2.3 Laissez Fair o Dejar hacer.

“El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo y se limita a aportar los medios necesarios.” (Rickter y Valenzuela, s.f) “En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.” (Rickter y Valenzuela, s.f)

“Los miembros del grupo con este tipo de líder gozan de complete libertad y cuentan con su apoyo.” (Rickter y Valenzuela, s.f)

3.3. Componentes de un líder eficaz

Según Counsilman (González, 1997) “gran entrenador de natación de los EE.UU. avalado por multitudes de campeones mundiales y medallistas olímpicos, el entrenador ha de saber mantener bajo control tanto los factores del entorno deportivo como la preparación adecuada de sus deportistas” “El control del entorno incluye” (Moya, 2004):

- “Buenas instalaciones deportivas para entrenar.”
- “Entrenadores bien preparados, motivados y bien remunerados.”
- “Buenos directivos interesados por el deporte más que por el poder que le otorgan sus cargos.”
- “Buena publicidad del deporte, ni mucha ni poca.”
- “Competiciones, pero no tantas que lleguen a cansar y hartar a los deportistas.”
- “Apoyo de los padres, pero no una presión indebida por los resultados.”
- “Un entorno general de cooperación entre todas las personas involucradas.”
- “Un entorno físico que invite a trabajar duro.”
- “La preparación adecuada del deportista se basa en”
- “Fijar metas razonables y realistas que se puedan conseguir.”
- “Utilizar solamente declaraciones positivas en las instrucciones.”
- “Ayudar al deportista a racionalizar una mala actuación, mostrándole por qué ha actuado pobremente.”
- “Ayudar al deportista a plantear la competición de forma inteligente.”

- “No dudar en sus determinaciones, porque si no, el deportista puede seguir su ejemplo.”
- “Conservar el control de las emociones en una prueba: es el momento en que el deportista más se apoya en el entrenador.”
- “No eres indispensable y no destruyas la autoconfianza del deportista haciéndole dependiente de ti” (Moya, 2004)

3.3.1 Cualidades del líder

“Como ya he comentado anteriormente, los estudios no han conseguido demostrar, al menos hasta el momento, ningún rasgo típico de los líderes, ni siquiera formas de comportamiento esenciales para ser un entrenador de éxito. Aun así, hay algunas cualidades que tienen en común los líderes (que ya cité en el punto de las características del líder según las observaciones). Pero como bien comentan Weinberg y Gould (1995) Son necesarias (refiriéndose a estas cualidades) pero no suficientes para ser un líder. La presencia de estas cualidades no garantiza el liderazgo, incluso pueden degradar la dependencia de los deportistas según sean sus preferencias o las situaciones concretas. Las cualidades del líder son” (Weinberg y Gould 1995 citado por Moya, 2004):

- “Conoce su trabajo y tiene completo dominio de lo que realiza”
- “Usa su habilidad para dirigir y no su autoridad. Explica no solo el que hacer si no el para que se hace”.
- “Da instrucciones claras y se cerciora de que estas han sido bien entendidas o comprendidas.”
- “No grita. La voces altas y alardes de autoridad indican el miedo que tiene de ser desobedecido.”
- “Prevé, planifica y delega cometidos, pero nunca responsabilidades.”
- “Ocupa a sus jugadores de acuerdo a sus habilidades y aptitude.”

- “Observa una conducta estable es sus actuaciones.”
- “Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus jugadores y lo juzga honestamente.”
- “Aprecia y reconoce el esfuerzo y superación en el desempeño.”
- “Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona.”
- “Sabe interpretar los reglamentos. ”
- “Demuestra su interés personal por cada uno, es leal con todos.”
- “No culpa a otros. Es capaz de defender a sus alumnos de ser necesario.”
- “Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar.”
- “No tiene prejuicios y está siempre dispuesto a oír explicaciones de otros.”

3.3.2 Estilo de liderazgo

Estilos que tienen relación directa que con las tomas de decisión y actuación del propio entrenador que mantiene en los entrenamientos y partidos. Pero estos estilos, por si solos no tienen efectos favorecedores o perjudiciales, sino que también tiene que ver con las características del atleta: según éste sea, más introvertido, extrovertido, confiado, y del mismo modo también con las circunstancias del momento y la necesidad de una u otra forma de actuación. El apropiado estilo de dirección de equipos, depende la mayoría de las veces a factores situacionales y características del deportista. (Weinberg y Gould, 1995 citados por Moya, 2004)

3.3.3 Factores situacionales

Los estilos de liderazgo bien directamente determinados por los factores situacionales, por lo que estos factores han de ser de gran importancia a la hora de la toma de decisión por parte del entrenador de una u otro estilo de liderazgo. El líder ha de comprender bien el entorno y las circunstancias concretas de todo lo que rodea

al deporte y al deportista: el trabajo, los estudios, situaciones personales difíciles, ...” (Moya, 2004)

3.3.4 Características del deportista

“La medida es una de las cualidades que debe tener el entrenador para con sus atletas, es decir, adecuar sus actuaciones a las características propias de los deportistas actuales. Un entrenador que siempre le ha gustado trabajar duro, con mucho rigor y sin la menor distracción en un equipo de hockey de élite, en el momento que, por diversas circunstancias, tuviera que entrenar un equipo de chicos entre 8 y 10 años, debería de cambiar de conducta y de actitudes ya que las condiciones externas a él propio han cambiado, por lo tanto la situación concreta también y como no, las características de los deportistas que anteriormente buscaban el éxito deportivo y ahora el disfrute con la práctica deportiva.” (Moya, 2004)

“Según indican Weinberg y Gould (1995) también hay muchas diferencias entre el nivel de destreza de los deportistas, los años de práctica, la personalidad, el sexo, ...” (Weinberg y Gould 1995 citado por Moya, 2004)

3.3.5. ¿El líder nace o se hace?

“A veces el líder aparece de forma espontánea, de un grupo concreto o de un conjunto de entrenadores. Este tipo de elección de líderes suele ser más exitosa (que la imposición) al estar respaldada por todo el conjunto, que indirectamente apoyan (están de acuerdo con ese líder) al que respaldan y es uno que ha salido de todo un conjunto, sin exigencias. Cuando nacemos todas estas características que están presentes en los líderes (autoconfianza, ambición, empatía, optimismo,) no nos vienen dadas en los genes, es decir, no son innatas. Por lo tanto, han de ser aprendidas.” (Moya, 2004)

Saavedra (2007) menciona “Es una pregunta que surge siempre que se aborda el tema del liderazgo. La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con

capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando. Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar. Hay que señalar la importancia de asistir a seminarios sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia. También es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que mejorar. El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder. Por este motivo, no es bueno superproteger a las personas en su desarrollo humano y profesional. Es importante que desde pequeño vayan conociendo el valor del esfuerzo, que se vayan enfrentando a ciertas dificultades, en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida. Hay que favorecer que los empleados vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas. Se trata de irlos preparando para que en un futuro sean capaces de tomar las riendas de la organización. La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo. Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve. El líder de una empresa puede jugar un papel secundario en un club de tenis (por ejemplo) del que sea socio si sus conocimientos de este deporte, de cómo funciona su entorno, etc., es limitado.”

3.4. Conductas universales de Liderazgo en el deporte

“Carron (1988) resalta que otros modelos sobre el liderazgo deportivo se han basado en los modelos conductuales. Las teorías conductuales ponen el énfasis en lo que los diferentes líderes hacen, es decir, en el modo en el que se comportan. De hecho, los conductistas sostenían que se podía enseñar a cualquiera a convertirse en un líder con el aprendizaje de las conductas de los líderes efectivos. El método para llegar a determinar los estilos de liderazgo fue básicamente el mismo: se le preguntaba mediante cuestionarios a los miembros de una organización los comportamientos que

los líderes más efectivos habían llevado a cabo (véanse estudios de la Universidad de Ohio, de la Universidad de Michigan y los estudios de Blake y Mouton (1964) entre otros). Las respuestas proporcionadas a los cuestionarios eran sometidas a análisis factoriales y se determinaban los distintos estilos de liderazgo más comunes. Aunque cada grupo de investigación utilizaba una terminología específica y había ciertas diferencias conceptuales, la mayor parte de los trabajos detectaban cuatro estilos básicos de liderazgo:

Interés por la tarea. El líder fomenta altos niveles de productividad, organización y define las actividades del grupo.

Interés por las personas. El líder se preocupa por las necesidades, intereses, etc., de los demás miembros del grupo.

Liderazgo directivo. El líder toma todas las decisiones que afectan al funcionamiento del grupo y espera que los demás miembros sigan sus instrucciones.

Liderazgo participativo. El líder comparte con los miembros del grupo la toma de decisiones que afectan al funcionamiento del grupo. En el ámbito deportivo, los entrenadores deben tratar tanto de las relaciones interpersonales como proporcionar dirección, objetivos y estructura a su equipo.

Los psicólogos del deporte han analizado las conductas del entrenamiento de entrenadores considerados como eficaces para determinar las pautas o directrices para formar a futuros entrenadores. Con este fin se creó el Sistema de Evaluación de Conductas de Entrenamiento (CBAS Coaching Behavior Assessment System) (Smith, Smoll y Hunt, 1977; Smoll, Smith, Curtis y Hunt, 1978), para codificar y analizar las conductas de entrenadores en entornos naturales. Identifica doce conductas consideradas como típicas en una situación deportiva, con lo que se puede registrar tales conductas y evaluar su frecuencia. Las doce conductas del CBAS se dividen en dos categorías: conductas reactivas y conductas espontáneas. Las conductas reactivas son una respuesta a algo que el deportista ha hecho. Las conductas espontáneas son iniciadas por el entrenador. ” (Carron, 1988; Blake y

Mouton, 1964; Smith, Smoll y Hunt, 1977; Smoll, Smith, Curtis y Hunt, 1978; Rickter y Valenzuela, s.f)

3.5. ¿Cómo saber si un entrenador es líder o no?

“En este apartado quería hacer mención a Leadership Scale for Sport (L.S.S.) instrumento desarrollado por Chelladuray y Saleh en 1978, que se ha demostrado que es muy útil en el estudio del liderazgo en el área del deporte. Las dimensiones de la Escala de Liderazgo para el deporte son” (Chelleduray y Saleh en 1978 citado por Moya, 2004):

Según Horn (1993), este cuestionario, consiste en cinco sub-escalas o dimensiones, de las cuales dos miden el estilo de toma de decisiones del entrenador (comportamiento democrático y comportamiento autocrático), otras dos miden las tendencias motivacionales del entrenador (soporte social y feedback positivo) y otra mide el comportamiento de instrucción del entrenador (entrenamiento e instrucción).

CONCLUSIONES

PRIMERO: “En cuanto a lo del deportista que el seleccionador le da la responsabilidad de guiar al equipo, decir que simplemente hace público (a los medios de comunicación y a las personas en general) algo que ya venía aconteciendo en los terrenos de juego (y supongo que en temas de vestuario también) durante algún tiempo, pero debido a la juventud del deportista y quizá a su inmadurez, fuera demasiado pronto, y por eso cuando creyó oportuno, confirmó esta conducta.

SEGUNDO: “Creo que me siento capaz de finalizar diciendo que el líder no nace, sino que se hace, pero no de cualquier manera. No basta tener condiciones ideales, sino que también se necesita una adecuación a los momentos y a las circunstancias concretas (incluyendo aquí a los deportistas). Todos podemos cambiar nuestra forma de actuar y tornarnos más eficientes (pero no por ello líderes)

TERCERO: “Como epílogo voy a comentar unas palabras dichas en un seminario por el profesor Norberto Alves: Para ser un entrenador exitoso se han de poseer tres aspectos. “Elevada capacidad de comunicación.”

“Dominio de los aspectos del deporte concreto (Técnicos, tácticos, físicos y psicológicos)

“Dotes de liderazgo.” (Moya, 2004)

RECOMENDACIONES.

Se recomienda lo siguiente:

- Promover talleres en donde se aprenda sobre el liderazgo y la importancia que tiene en el deporte.
- Capacitar a docentes y estudiantes para formar líderes deportivos.
- Diseñar estrategias en las actividades deportivas a fin de encontrar a los líderes deportivos.

REFERENCIAS CITADAS

- Adriana. (s.f). La Educación Física y el Deporte.
Recuperado de:<https://www.monografias.com/trabajos92/educacion-fisica-y-deporte/educacion-fisica-y-deporte.shtml>
- Blachard. Ken “ El corazón del Líder” Ed. Mc Graw-Hill 2000
- Blog de Diego Umaña. (2011). Un Líder De Gran Utilidad [Entrada de Blog].
Recuperado de:<http://africandiego.blogspot.com/2011/11/un-lider-de-gran-utilidad.html?m=1>
- Carron, A.V. (1980) Social Psychology of Sport. Mouvement Publications, Michigan. Pág. 103 - 136.
- Cruz, J.F. (1996) Manual de Psicología do Desporto. Manuais de Psicologia. Lusografe - Braga, pp. 389 - 409.
- Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. Constantino Arce, Julio Torrado, Elena Andrade, Mónica Alzat, Universidad de Santiago de Compostela, España.
- Fischman, David. “El camino del Líder” Ed Aguilar. 2001
- González, J.L. (1997). Psicología del deporte. Biblioteca Nueva, Madrid, pp. 179-195.
- Hernández, A. (2003). Psicología del deporte. Volumen I. Recuperado de:<https://es.scribd.com/doc/242531530/Psicologia-del-deporte-Volumen-I-Funda-Antonio-Hernandez-pdf>
- Hernández, A., y Canto, J. (s.f). El liderazgo en los grupos deportivos.
Recuperado de:<http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/liderazgo.pdf>
- Horn, S. (1993).Advances in Sport Psychology. Humans Kinetics publishers, Champaign Illinois, pp. 181-199.

Hunter, James C. “La paradoja” Ed. Empresa Activa 2001 Koterr, Jhon
“El líder del cambio”. Ed. Mcgraw-Hill

La construcción social y cultural del liderazgo en el deporte. DAVID J. MOSCOSO
SÁNCHEZ. Instituto de Estudios Sociales de Andalucía (IESA). Consejo Superior
de Investigaciones Científicas (CSIC)

Las crónicas de Tino. (14 de marzo de 2016). Líderes Deportivos y su influencia en los
equipos de fútbol: De Manchester a Guadalajara, de Boy a Ferguson [Entrada de
Blog]. Recuperado
de:<http://thediaryofinowatson.blogspot.com/search/label/Tom%C3%A1s%20Boy>

Martens, R. (1987). Coaches guide to Sport Psychology. Humans Kinetics publishers,
Champaign Illinois, pp. 33 - 45

Moya, J. (2004). Características del líder en el deporte: ¿nace o se hace?. Revista EF
Deportes. Recuperado de:<https://efdeportes.com/efd74/lider.htm>

Nanas, Buró. “Liderazgo Visionario” Ed. Gránica 1992

Rickter, A., y Valenzuela, B. (s.f). Liderazgo Deportivo. Recuperado
de:<https://docplayer.es/14593260-Liderazgo-deportivo.html>

Saavedra, E. (2007). !! Liderazgo !! [Entrada de Blog].
Recuperado de:<http://eduardo-saavedra-morales.blogspot.com/2007/>

Senge, Peter. “La quinta disciplina” Ed. Granica.

Serpa, S. (1990). O Treinador como Líder: Panorama actual da
investigação, Revista Ludens, vol. 12, nº 2, Janeiro-Março, pp. 23-32.

Valdebenito Suazo, Mariela “Liderazgo y activación del personal”

Weinberg, R.; Gould, D. (1995). Foundations of sport and exercise psychology.
Humans Kinetics publishers, Champaign Illinois.

Williams, J. (1993). Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance.
Mayfiel Publishing Company, pp. 68 - 12

Liderazgo deportivo

INFORME DE ORIGINALIDAD

27 %

INDICE DE SIMILITUD

27 %

FUENTES DE INTERNET

0 %

PUBLICACIONES

2 %

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

sebastianmaravilla.blogspot.com

Fuente de Internet

10 %

2

www.elmayorportaldegerencia.com

Fuente de Internet

3 %

3

lasdrogasylosdeportes.blogspot.com

Fuente de Internet

3 %

4

myslide.es

Fuente de Internet

2 %

5

studylib.es

Fuente de Internet

2 %

6

html.rincondelvago.com

Fuente de Internet

2 %

7

africandiego.blogspot.com

Fuente de Internet

2 %

8

www.scribd.com

Fuente de Internet

1 %

9

repositorio.untumbes.edu.pe

Fuente de Internet



1 %

10	www.aiu.edu Fuente de Internet	<1 %
11	antoniofutsal.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
12	www.deposoft.com.ar Fuente de Internet	<1 %
13	tesisliderazgopiura2009.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Asesor.