

Revista de Psicología del Deporte  
2010. Vol. 19, núm. 2, pp. 219-230  
ISSN: 1132-239X

Universitat de les Illes Balears  
Universitat Autònoma de Barcelona

# ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA SELECCIÓN ESPAÑOLA DE TAEKWONDO<sup>1</sup>

Octavio Álvarez\*, Isabel Castillo\*\* y Coral Falcó\*\*\*

## *LEADERSHIP STYLES IN THE SPANISH NATIONAL TAEKWONDO TEAM*

**KEYWORDS:** Transformational leadership, Taekwondo, High performance sport.

**ABSTRACT:** Interest is growing in conducting research on the role of coaches as agents of influence. Within the context of sport, transactional and transformational leadership styles (Bass, 1985) have not been explored very often. This study extends previous research within this context, specifically in high performance taekwondo. The purpose of this study was to examine leadership behaviours in the Spanish National Taekwondo Team ( $N = 34$ ,  $M$  age =  $21 \pm 3.62$  years of age) and explore whether transformational leadership increased the impact of transactional leadership on the athlete's extra effort and the perceived effectiveness of and satisfaction with their coach (outcome variables). The results confirmed the positive effects of transactional and transformational styles on the taekwondo players' result variables. Furthermore, the positive impact of transformational leadership augmented the effects of transactional leadership.

---

Correspondencia: Isabel Castillo. Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Avda. Blasco Ibañez, 21. 46010 Valencia. E-mail: [isabel.castillo@uv.es](mailto:isabel.castillo@uv.es)

<sup>1</sup> Algunos de los datos preliminares de este artículo fueron presentados en el 2nd International Congress on Physical Activity and Public Health celebrado en Amsterdam, the Netherlands, April 13-16, 2008

\* Universidad Internacional Valenciana (VIU). Centro de Medicina del Deporte de Chestre (Valencia). Consell Valencià de l'Esport.

\*\* Universitat de València.

\*\*\* Universidad Católica de Valencia.

— Fecha de recepción: 9 de Julio de 2009. Fecha de aceptación: 9 de Diciembre de 2009.

Existe un amplio consenso en destacar el estilo de liderazgo del entrenador como uno de los factores clave en el nivel de ejecución de los deportistas y equipos (Duda y Balaguer, 1999; Riemer, 2007; Ruiz, 2007). Siguiendo a Duda y Balaguer (1999) los modelos teóricos que han sido más habitualmente empleados para estudiar los estilos de liderazgo del entrenador y sus efectos sobre los deportistas son el modelo de mediación del liderazgo (Smith, Smoll, y Curtis, 1978) y el modelo multidimensional de liderazgo (Chelladurai, 1993). Además de estos modelos teóricos propios del contexto deportivo, otra teoría ampliamente utilizada en distintos ámbitos, incluidos el deportivo, es la teoría de liderazgo transformacional (Bass, 1985). Esta teoría nos proporciona un marco sólido para entender los efectos de las conductas de los entrenadores sobre las conductas y cogniciones de los deportistas. Tal es la aportación de este enfoque, que recientemente Chelladurai (2001) ha incorporado las variables de liderazgo transformacional a su modelo teórico.

La teoría de liderazgo transformacional (Bass, 1985) distingue tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez-faire* o no liderazgo. El liderazgo transaccional es el estilo de liderazgo tradicional, es decir, el líder se relaciona con sus colaboradores en base a transacciones mediante las cuales ofrece incentivos para influir en el esfuerzo, así como una clarificación del trabajo necesario para obtener recompensas. Este estilo tradicional es necesario para un claro establecimiento de objetivos y la corrección de errores o desviaciones respecto de los objetivos establecidos. En cuanto al estilo transformacional, los líderes transforman a sus seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados de la tarea, considerando sus necesidades y

capacidades, e inculcándoles el interés personal trascendente por el bien del equipo. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten confianza y respeto hacia el líder, y están motivados a hacer más de lo que en un principio esperaban hacer. Por último, el estilo denominado *laissez-faire* o no liderazgo consiste en la ausencia de conducta de liderazgo, donde el líder “*elude la responsabilidad, retrasa decisiones, no proporciona feedback y no se interesa por satisfacer las necesidades de sus seguidores*” (Northouse, 2001, p. 141). Tanto el estilo transformacional como el transaccional están compuestos por conductas (véase descripción de las conductas en la Tabla 1).

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional aunque son procesos distintos, no son mutuamente excluyentes (Bass, 1985, 1998; Bass y Riggio, 2006) pudiendo ser utilizados por el líder en diferentes momentos y situaciones. En este sentido, Bass (1985) propuso un modelo de relación entre ambos estilos de liderazgo, sugiriendo que el liderazgo transformacional aumenta los efectos (*augmentation effect*) explicados por el liderazgo transaccional en la predicción de la satisfacción y de otros resultados por parte de los colaboradores. Específicamente, el liderazgo transformacional explica la varianza única en valores de desempeño por encima de lo explicado por el liderazgo transaccional (e.g., Seltzer y Bass, 1987; Waldman, Bass, y Yammarino, 1990).

La teoría del liderazgo transformacional se ha empleado para estudiar el liderazgo en contextos tan diferentes como el industrial, el militar y el educativo (e.g., Bass, 1998); el sanitario (e.g., Brown, 2003), religioso (e.g., Druskat, 1994), policial (e.g., Álvarez, 2010; Densten, 2005), etc. En general, en todos los contextos, se han encontrando relaciones

positivas entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción de los seguidores, la percepción de eficacia del líder y el esfuerzo extra según informan los subordinados (Bass y Riggio, 2006). No obstante, en algunos contextos específicos con sistemas estables que cuentan con alta

normativización (*strong situations*), por ejemplo en contextos militares, el estilo transaccional activo (que incluye las conductas de recompensa contingente y dirección por excepción activa) de los líderes es percibido como eficaz por parte de los subordinados (Antonakis, Avolio, y Sivasubramaniam, 2003).

Conductas	Descripción
<i>Liderazgo Transformacional</i>	
Influencia Idealizada	Los entrenadores se convierten en modelos de sus deportistas. Son admirados, respetados y fidedignos. Se les atribuye por parte de los deportistas capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se entiende que sus actos están guiados por hacer las cosas correctas, demostrando altos niveles de conducta ética y moral.
Motivación Inspiracional	Los entrenadores encuentran maneras de motivar, proporcionando significados y retos a sus deportistas en el día a día. Se potencia el espíritu de equipo, llevando a los deportistas a implicarse en visiones atractivas de estados futuros. Crean expectativas sobre objetivos que los deportistas desean alcanzar con una comunicación clara, así como demuestran compromiso con los fines y la visión compartida.
Estimulación Intelectual	Los entrenadores estimulan a los deportistas a esforzarse en ser innovadores y creativos, redefiniendo problemas y afrontando viejas situaciones de nuevas maneras. No hay críticas públicas de los errores individuales. Las nuevas ideas no son criticadas o eliminadas por diferir de las del entrenador, al contrario, son alentadas.
Consideración Individualizada	Los entrenadores, en un clima de apoyo, prestan atención especial a cada necesidad individual de sus deportistas en cuanto al logro y el crecimiento, actuando como guía o mentor. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. Los líderes aceptan las diferencias individuales (p. ej., algunos deportistas reciben mayor apoyo, más autonomía, otros estándares más firmes, y otros más dirección a la tarea). Se fomenta la comunicación bidireccional. Prima la consideración de "persona".
<i>Liderazgo Transaccional</i>	
Recompensa Contingente	El entrenador recompensa en el acto o promete recompensas a aquellos que trabajan en la dirección de los objetivos que se quieren cumplir.
Dirección por Excepción	Consiste en acciones correctivas que realiza el entrenador. Estas acciones pueden ser activas, controlando los errores y actuando cuando se detectan, o pasivas, dejando que el deportista cometa el error en su totalidad y actuando a posteriori.

Nota. Adaptado de Álvarez (2010)

Tabla 1. Conductas que componen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

En el ámbito deportivo, aunque en menor medida, también se ha puesto a prueba la teoría de liderazgo transformacional (Bass, 1985; Gomes, Cruz, y Sousa, 2006). Los trabajos consultados (Beauchamp, Welch, y Hulley, 2007; Charbonneau, Barling, y Kelloway, 2001; Rowold, 2006; Zacharatos, Barling, y Kelloway, 2000) muestran que el estilo transaccional activo es uno de los más empleados por entrenadores eficaces (un ejemplo de este estilo sería la corrección del gesto deportivo por medio de la detección de errores en los deportistas) (Rowold, 2006). Asimismo, los resultados han indicado que en la medida en que entrenadores y deportistas interactúen de una manera transformacional afectará al grado en el que los deportistas adopten conductas transformacionales (Zacharatos et al., 2000), lo cual implicará una mayor consciencia de la importancia y valor de los resultados de la tarea, un mayor interés personal por el bien del equipo, se sentirán con mayor confianza y respeto hacia el entrenador y estarán más motivados a hacer más de lo que en un principio esperaban hacer.

La revisión de la literatura científica muestra una carencia de trabajos que estudien el liderazgo en el contexto del alto rendimiento deportivo, utilizando como marco la teoría de liderazgo transformacional. Siguiendo a Magill (1994), la eficacia de los entrenadores varía en función del nivel de los deportistas, específicamente, los deportistas de alto rendimiento necesitan diferentes niveles de feedback en comparación con deportistas de menor nivel.

Por medio de este trabajo se pretende examinar en el taekwondo de alto rendimiento los estilos de liderazgo de los entrenadores y su asociación con algunas variables consideradas consecuencias de un liderazgo eficaz (e.g., Zacharatos et al., 2000)

como son el *esfuerzo extra* de los deportistas, la *eficacia* de las conductas del entrenador y la *satisfacción* con el entrenador. Resulta de gran valor científico aumentar nuestro conocimiento sobre los efectos de esta aproximación al liderazgo en el dominio del alto rendimiento deportivo, en especial los efectos del aumento que el liderazgo transformacional tiene sobre los efectos del liderazgo transaccional o tradicional, en un contexto donde se busca la excelencia deportiva.

Como deporte se ha elegido el taekwondo atendiendo a los siguientes criterios: Su importancia como deporte, ya que es deporte olímpico oficial desde 1994 (Olympic Movement, n.d.). Por ser un arte marcial donde se establece una especial relación entre entrenador y deportista, subrayada por una cultura del deporte basada en fuertes valores de honor y respeto (aspecto señalado para el taekwondo por Hornsey, 2003; y para el judo por Ruiz, 2007). Y por último, este deporte nos permite representar el alto rendimiento ya que los miembros de la Selección Nacional Española de Taekwondo tanto individualmente como por equipos se hallan en los primeros puestos del ranking mundial (Segunda clasificada por equipos en el 18º Campeonato Mundial WTF, Pekín 2007).

El propósito de este trabajo es múltiple. Primero, se examinará los estilos de liderazgo en los entrenadores de la Selección Nacional Española de Taekwondo. Segundo, se explorará el poder predictivo de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* o no liderazgo sobre las variables de resultado: esfuerzo extra de los deportistas, eficacia percibida del entrenador y satisfacción con el entrenador. Tercero, se evaluará si el liderazgo transformacional incrementa los efectos del transaccional

umentando la varianza explicada sobre las variables de resultado. Y en cuarto lugar, se analizará el posible papel modulador del liderazgo transformacional en la relación existente entre el liderazgo transaccional y las variables de resultado. Todo ello en un contexto de alto rendimiento deportivo.

## Método

### Participantes

La muestra estuvo compuesta por 34 taekwondistas (17 mujeres y 17 hombres) que componían el total de la selección española de taekwondo (algunos de ellos pre-olímpicos y olímpicos), con un rango de edad de entre los 17 y los 30 años ( $M = 21$ ,  $DT = 3.62$ ). El 68% de los taekwondistas llevaban más de 10 años practicando este deporte, mientras que el 32% restante llevaban entre 5 y 10 años de práctica. El 76% de los taekwondistas eran cinturón negro (1er Dan o superior). El equipo técnico de la selección lo componían cuatro entrenadores: una mujer y tres hombres.

### Instrumento

Se administró la versión española (Molero, 1994) del *Cuestionario de Liderazgo Multifactorial* (MLQ-5X©, Bass y Avolio, 1995), en la que se cambiaron algunas palabras para adaptarlas al contexto específico del taekwondo. El cuestionario comienza con la frase: “Mi entrenador o entrenadora...”. Ejemplos de ítems serían: “Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el taekwondo”, “Incrementa mi deseo de trabajar más en el taekwondo”, y “Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la competición”.

El MLQ-5X consta de 45 ítems, 36 de los cuales recogen las conductas del entrenador: liderazgo transformacional (20 ítems),

liderazgo transaccional (ocho ítems) y *laissez-faire* o no liderazgo (ocho ítems), y los nueve ítems restantes recogen información sobre el esfuerzo extra de los deportistas como resultado de las conductas del entrenador (tres ítems), la eficacia del entrenador como líder (cuatro ítems) y la satisfacción con el entrenador (dos ítems). Las respuestas se recogen en una escala Likert con rango desde 0 (*nunca*) hasta 4 (*casi siempre*).

### Procedimiento

En una concentración pre-olímpica (agosto de 2007) y con la autorización del entrenador principal, se solicitó la participación de los taekwondistas en la investigación a los que se les informó del objeto de estudio (el estilo de liderazgo de sus entrenadores en el equipo nacional), se les garantizó en todo momento el anonimato y la confidencialidad de los datos, así como que siempre serán presentados de manera agregada. Después de un entrenamiento y bien individual o bien en grupo se les pidió que contestaran centrándose siempre en el entrenador del equipo nacional con el que más frecuentemente trabajaban. Los cuestionarios fueron contestados siempre en presencia de algún investigador, con ausencia de entrenadores y recogidos personalmente de mano de cada deportista. Todos los miembros del equipo nacional accedieron voluntariamente a participar en este estudio.

Debido al tamaño de la muestra, se optó por la estructura factorial propuesta por Bass y Avolio (1990) para las conductas de liderazgo y variables de resultado. Siguiendo a Avolio, Bass y Jung (1997), para la evaluación de los estilos de liderazgo se agruparon las conductas de liderazgo que componen dichos estilos de la siguiente manera: el estilo transformacional agrupó los ítems de las conductas de influencia idealizada-atribución, influencia

idealizada-conducta, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. El estilo transaccional se compuso de los ítems de las conductas de recompensa contingente y de dirección por excepción activa. Por último, el estilo *laissez-faire* o no liderazgo recoge los ítems de las conductas de *laissez faire* y de dirección por excepción pasiva.

Los análisis estadísticos realizados con el programa estadístico SPSS 17.0 incluyeron: diferenciales (*t* de Student), descriptivos (media y desviación típica), fiabilidad de las escalas (alfa de Cronbach y correlación de Pearson) y regresión lineal simple y jerárquica modulada.

## Resultados

### Análisis diferenciales, descriptivos y fiabilidad de las escalas

Con la finalidad de conocer lo adecuado de agrupar a todos los miembros de la selección nacional para realizar el estudio, se realizaron análisis diferenciales teniendo en cuenta el género, así como la experiencia de los deportistas (10 años o menos de experiencia y más de 10 años de experiencia), no encontrándose, en ambos análisis, diferencias significativas ( $p > .05$ ) en las variables de estudio. Por ello, se analizaron a los participantes en su conjunto.

El estilo de liderazgo en mayor medida utilizado por los entrenadores es el transaccional ( $M = 2.89$ ,  $DT = .69$ ), seguido del transformacional ( $M = 2.84$ ,  $DT = .69$ ) y en menor medida el *laissez-faire* ( $M = 1.23$ ,  $DT = .63$ ). De las variables de resultado, el esfuerzo extra es la que en mayor medida se informa ( $M = 3.05$ ,  $DT = .89$ ), seguido de la eficacia de las conductas del entrenador ( $M = 3.03$ ,  $DT = .79$ ) y de la satisfacción con el entrenador ( $M = 2.82$ ,  $DT = .99$ ). Se

obtuvieron valores satisfactorios de fiabilidad para todas las escalas ( $\alpha$  *laissez-faire* y esfuerzo extra = .74,  $\alpha$  transaccional=.75),  $\alpha$  eficacia = .78,  $\alpha$  transformacional = .89), y la correlación de Pearson entre los dos ítems que evalúan la satisfacción fue de .48).

### Análisis de regresión

Se analizó el poder predictivo de cada estilo de liderazgo sobre cada una de las variables de resultado a través del análisis de regresión lineal simple. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional predice positiva y significativamente ( $p < .01$ ) las tres variables de resultado: esfuerzo extra ( $\beta = .69$ ;  $R^2 = .48$ ), eficacia ( $\beta = .80$ ;  $R^2 = .64$ ) y satisfacción ( $\beta = .81$ ;  $R^2 = .66$ ). Asimismo, el liderazgo transaccional predice en sentido positivo y significativo ( $p < .01$ ) el esfuerzo extra ( $\beta = .62$ ;  $R^2 = .39$ ), la eficacia ( $\beta = .74$ ;  $R^2 = .55$ ) y la satisfacción ( $\beta = .70$ ;  $R^2 = .49$ ). Por el contrario, el estilo *laissez-faire* predice en sentido negativo y significativo el esfuerzo extra ( $\beta = -.39$ ,  $p < .05$ ;  $R^2 = .15$ ), no siendo significativa la predicción de *laissez-faire* o no liderazgo sobre la eficacia y la satisfacción.

### Estudio del aumento del efecto (*augmentation effect*) y análisis de la modulación

Se examinó a través del análisis de regresión jerárquica modulada tanto el efecto del aumento, como si el liderazgo transformacional modulaba el efecto del liderazgo transaccional sobre las variables de resultado (esfuerzo extra, eficacia y satisfacción). En el primer paso de la regresión, se introdujo el estilo de liderazgo transaccional. En el segundo paso, se introdujo el estilo de liderazgo transformacional para analizar si con la introducción de este tipo de liderazgo se encontraban cambios significativos en la  $R^2$  del modelo. Asimismo, para analizar el efecto

de modulación se introdujo un tercer paso con el múltiplo de los dos estilos de liderazgo. Como variables dependientes se utilizaron las tres variables de resultado. Para evitar problemas asociados con la solución no

estandarizada, tales como los efectos principales y la interdependencia de la interacción, se estandarizó cada una de las variables independientes (estilos de liderazgo).

Variable	<i>b</i>	SE <i>b</i>	$\beta$	<i>t</i>	R <sup>2</sup> Única
<i>Esfuerzo Extra de los taekwondistas</i>					
Paso 1					
Estilo Transaccional (TR)	.56	.12	.62	4.52**	.39**
Paso 2					
Estilo Transformacional (TF)	.49	.20	.55	2.49*	.10*
Paso 3					
TR x TF	-.22	.07	-.48	-2.93**	.11**
<i>Eficacia del entrenador</i>					
Paso 1					
Estilo Transaccional (TR)	.58	.09	.74	6.21**	.55**
Paso 2					
Estilo Transformacional (TF)	.47	.14	.60	3.33**	.12**
Paso 3					
TR x TF	-.16	.05	-.41	-3.17**	.08**
<i>Satisfacción con el entrenador</i>					
Paso 1					
Estilo Transaccional (TR)	.69	.12	.70	5.56**	.49**
Paso 2					
Estilo Transformacional (TF)	.71	.18	.72	4.01**	.17**
Paso 3					
TR x TF	-.03	.08	-.06	-.41	.00

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Tabla 2. Análisis de regresión jerárquica modulada para predecir las variables de resultado.

En la Tabla 2 se observa que el estilo de liderazgo transaccional predijo el 39% de la varianza total del esfuerzo extra del taekwondista, el 55% de la varianza total de la eficacia percibida del entrenador, y el 49% de la varianza total de la satisfacción con el entrenador. Se confirma el efecto de aumento de la varianza que el liderazgo transformacional produce sobre todos los factores de resultado, originándose un aumento del 10% ( $p < .05$ ) en la  $R^2$  para el esfuerzo extra, del 12% ( $p < .01$ ) para la eficacia percibida del entrenador, y del 17% ( $p < .001$ ) para la satisfacción con el

entrenador. En suma, ambos estilos de liderazgo se relacionan significativamente con las tres variables de resultado, explicando el 49% de la varianza de esfuerzo extra, el 67% de la varianza de la eficacia y el 66% de la varianza de satisfacción. Asimismo, la interacción entre ambos estilos fue significativa tanto para el esfuerzo extra, explicando una varianza añadida del 11% ( $R^2$  total = .60), como para la eficacia, explicando una varianza añadida de esta variable del 8% ( $R^2$  total = .75). La interacción entre ambos estilos no resultó significativa para explicar la satisfacción.

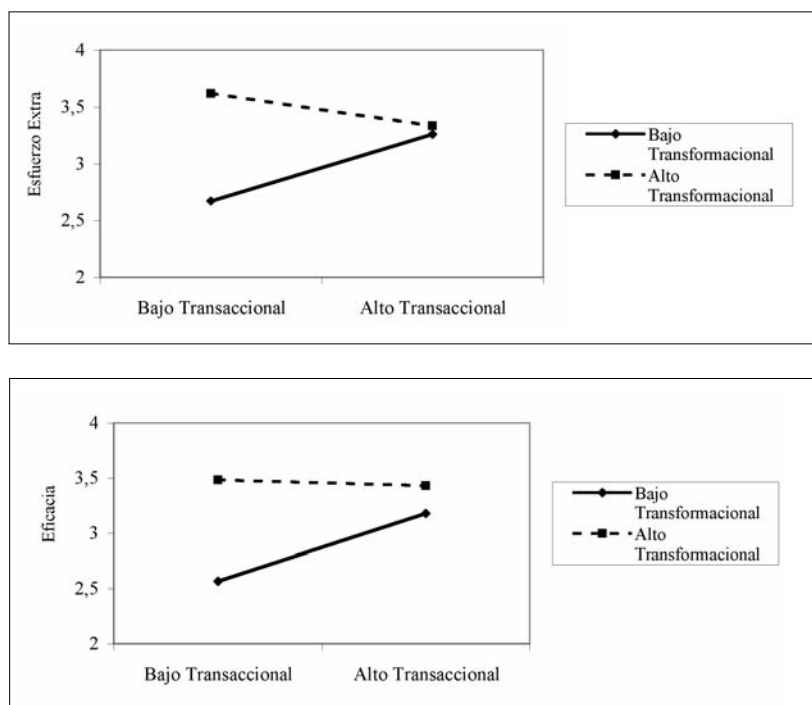


Figura 1 . Efecto de la interacción entre el estilo transformacional y transaccional sobre el esfuerzo extra de los taekwondistas y sobre la eficacia percibida del entrenador.



Como se observa en la Figura 1, cuando el entrenador muestra un estilo transaccional bajo y transformacional alto, el esfuerzo extra es mayor. No obstante, cuando el estilo transaccional es alto, el transformacional no muestra efecto sobre el esfuerzo extra. En cuanto a la eficacia percibida del entrenador se observa que cuando el entrenador muestra un estilo transformacional alto, la eficacia percibida del entrenador será mayor con independencia de si éste presenta un estilo transaccional alto o bajo.

## Discusión

Uno de los propósitos de este estudio ha consistido en examinar los estilos de liderazgo de los entrenadores de la Selección Nacional Española de Taekwondo. En línea con trabajos previos (Antonakis et al., 2003; Bass, 1985; Rowold, 2006), los resultados indican que los estilos predominantes en los entrenadores son el transaccional y el transformacional, seguido muy de lejos por el *laissez-faire*. El liderazgo transaccional (el tradicional) es informado ligeramente con mayor frecuencia que el transformacional, coincidiendo con el trabajo realizado por Rowold (2006) en deportes de lucha como el kárate tradicional. Estos resultados irían en la línea de los trabajos realizados en contextos específicos con alta normativización (e.g., el contexto militar o el policial), donde el error puede tener graves consecuencias. Es en estos contextos donde las conductas transaccionales activas son percibidas como más positivas, eficaces, satisfactorias y propiciadoras de esfuerzo extra (Antonakis et al., 2003). Así pues y coincidiendo con Rowold (2006), en el contexto deportivo se hacen necesarias acciones correctivas técnicas y tácticas (transaccionales activas), que contribuyan a la progresión adecuada del deportista.

Un segundo objetivo consistía en explorar el poder predictivo de los estilos de liderazgo sobre tres variables de resultado: esfuerzo extra, eficacia y satisfacción con el entrenador. Este estudio muestra una asociación significativa y positiva de los estilos transformacional y transaccional con las tres variables de resultado, así como una asociación significativa y negativa del estilo *laissez-faire* sobre el esfuerzo extra del taekwondista. Los datos informan que el estilo transformacional es el que presenta mayor poder predictivo sobre las tres variables de resultado. Estos resultados confirman lo apuntado por Bass (1998) cuando señala que, aun siendo el liderazgo transaccional un liderazgo eficaz y satisfactorio, el liderazgo transformacional aún lo es más. Esto enlazaría con el tercero de los objetivos, que consistía en evaluar si el liderazgo transformacional incrementaba los efectos del transaccional aumentando la varianza explicada sobre las variables de resultado.

Los resultados confirman no sólo que el liderazgo transformacional aumenta la varianza de los efectos que el transaccional posee sobre las variables de resultado, sino que el liderazgo transformacional modula la relación positiva existente entre el liderazgo transaccional y el esfuerzo extra de los deportistas y la eficacia de las conductas del entrenador percibida por los deportistas.

A nivel aplicado, el estilo de liderazgo transaccional es necesario para fijar objetivos y metas, corregir desviaciones y recompensar progresiones del taekwondista. La selección nacional de taekwondo, objeto de este estudio, apoya esta afirmación, puesto que los taekwondistas están dispuestos a esfuerzos extra, perciben como eficaces a sus entrenadores y están satisfechos cuando sus entrenadores ejercen este estilo de liderazgo. Asimismo, y como apoya la teoría, este

efecto producido por el liderazgo transaccional se ve aumentado cuando el entrenador ejerce conductas de liderazgo transformacional.

En conclusión, en el contexto del deporte de alto nivel, conceptos como esfuerzo, dedicación, adherencia al entrenamiento son claves para una adecuada progresión deportiva. El liderazgo transformacional se muestra como el estilo que fomenta estos resultados desde la influencia del líder hacia sus seguidores, no habiendo sido puesto a prueba hasta el momento en el contexto del alto rendimiento deportivo. En este estudio se muestra que competidores de elite, como son los miembros de la selección nacional española de taekwondo (habitualmente entre las tres primeras potencias en el ranking mundial) también consideran que cuando el entrenador utiliza las conductas propias del liderazgo transformacional, aumentan sus niveles de esfuerzo extra, perciben a sus entrenadores como más eficaces y se encuentran más satisfechos con ellos.

Coincidiendo con el trabajo de Gomes y colaboradores (2006), estos resultados señalan al liderazgo transformacional como relevante en el contexto deportivo debido a la importancia del apoyo motivacional, inspirador y social, y más aún en el deporte

de competición donde se pide a los deportistas que “hagan lo máximo que puedan”, que “jueguen al límite” para alcanzar los objetivos establecidos.

En cuanto a las limitaciones de este estudio se puede señalar el reducido número de participantes (aunque recoge el total de miembros del equipo nacional de taekwondo) que han limitado el tipo de análisis realizado, pudiendo ser de interés un estudio futuro con mayor número de participantes en el que además, se pudiera controlar el género del deportista, con diseños longitudinales o transculturales, respondiendo así a necesidades apuntadas por otros autores (Bass y Riggio, 2006).

Otros aspectos a explorar consistirían en analizar el papel que desempeña el contexto social en el rendimiento de los deportistas, relacionando esta teoría del liderazgo con teorías motivacionales que contribuyan a comprender cómo las características del entrenador se asocian con variables de especial importancia en el alto rendimiento deportivo como la adherencia al entrenamiento y la implicación de los deportistas.

Asimismo, apuntamos la necesidad de explorar si los resultados obtenidos en el alto nivel de un deporte concreto como el taekwondo son reproducibles en otros deportes al mismo nivel competitivo.

#### ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA SELECCION ESPAÑOLA DE TAEKWONDO

PALABRAS CLAVE: Liderazgo transformacional, Taekwondo, Alto rendimiento deportivo.

RESUMEN: Existe un creciente interés investigador por entender el rol de los entrenadores deportivos como agentes de influencia. Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional (Bass, 1985) han sido poco explorados en el contexto deportivo. El presente estudio extiende investigaciones previas en este contexto, específicamente en el taekwondo de alto rendimiento. El objetivo de este estudio consistió en examinar las conductas de liderazgo en la selección española de taekwondo ( $N = 34$ ;  $M$  edad =  $21 \pm 3.62$  años) y explorar si el liderazgo transformacional aumentaba los efectos del transaccional sobre el esfuerzo extra de los deportistas, la eficacia percibida del entrenador y la satisfacción con su entrenador (variables de resultado). Los resultados confirman los efectos positivos de los estilos transaccionales y transformacionales sobre las variables de resultado de los taekwondistas. Asimismo, se confirma el impacto positivo del liderazgo transformacional aumentando los efectos del liderazgo transaccional (*augmentation effect*).

*ESTILOS DE LIDERANÇA NA SELECÇÃO ESPANHOLA DE TAEKWONDO*

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança transformacional, Taekwondo, Alto rendimento desportivo.

**RESUMO:** Existe um crescente interesse da investigação em compreender o papel dos treinadores desportivos como agentes de influência e mudança. Os estilos de liderança transformacional e transaccional (Bass, 1985) têm sido pouco explorados no contexto desportivo. O presente estudo dá continuação a investigações anteriores neste contexto, especificamente no taekwondo de alto rendimento. O objectivo deste estudo consistiu em analisar os comportamentos de liderança na selecção espanhola de taekwondo (N=34; M idade = 21 ± 3.62 anos) e explorar se a liderança transformacional aumentava o impacto da transaccional no esforço extra dos desportistas, a eficácia percebida do treinador e a satisfação com o seu treinador (variáveis de resultado). Os resultados confirmam os efeitos positivos dos estilos transaccionais e transformacionais sobre as variáveis de resultado dos atletas de taekwondo. De facto, o impacto positivo da liderança transformacional aumenta o impacto da liderança transaccional.

## Referencias

- Álvarez, O. (2010). *Estilos de liderazgo en la policía local de la Comunidad Valenciana*. Valencia: Universitat de València.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1997). *Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beauchamp, M. R., Welch, A. S. y Hulley, A. J. (2007). Transformational and transactional leadership and exercise-related self-efficacy: An exploratory study. *Journal of Health Psychology*, 12, 83-88.
- Brown, M. G. (2003). *Male leaders respond to the experience of changing leadership expectations*. Tesis doctoral no publicada. Seattle: Ed. D. Seattle University.
- Charbonneau, D., Barling, J. y Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1521-1534.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R. N. Singer, M. Murphey, y L. K. Tennant (Eds.), *Handbook on research on sport psychology* (pp. 647-671). Nueva York: MacMillan.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ: Holcomb-Hathaway.
- Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, 16, 105-118.

- Druskat, D. U. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5, 99-119.
- Duda, J. L. y Balaguer, I. (1999). Toward an integration of models of leadership with a contemporary theory of motivation. En R. Lidor y M. Bar-Eli (Eds.), *Sport Psychology: linking theory and practice* (pp. 213-229). Morgantown, WV:FIT.
- Gomes, A. R., Cruz, J. F. y Sousa, S. A. (2006). Charismatic, transformational, and visionary dimensions in sport leadership: Toward new paths for the study of coach-athlete relationships. En N. S. Huber y M. Harvey (Eds.), *Leadership at the crossroads* (pp. 84-94). Maryland, MD: The James MacGregor Burns Academy of Leadership at the University of Maryland.
- Hornsey, K. (2003). *Taekwondo: A step-by-step guide to the Korean art of self-defense*. Tokio: Tuttle Publishing.
- Magill, R. A. (1994). The influence of augmented feedback on skill learning depends on characteristics of the skill and the learner. *Quest*, 46, 314-327.
- Molero, F. (1994). *Carisma y liderazgo carismático: Una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis doctoral no publicada. Madrid: UNED.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Olympic Movement (n.d.). Taekwondo history. Extraído en Junio 2008, desde [http://www.olympic.org/uk/sports/programme/history\\_uk.asp?DiscCode=TKysportCode=TK](http://www.olympic.org/uk/sports/programme/history_uk.asp?DiscCode=TKysportCode=TK)
- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional model of coach leadership. En S. Jowett y D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 57-73). Chicago, IL: Human Kinetics
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 312-325.
- Ruiz, R. (2007). Características de liderazgo en el deporte del judo. *Revista de Psicología del Deporte*, 16, 9-24.
- Seltzer, J. y Bass, B. M. (1987). *Leadership is more than initiation and consideration*. Nueva York, NY: American Psychological Association.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. y Curtis, B. (1978). Coaching behaviors in little league baseball. En F. L. Smoll y R. E. Smith (Eds.), *Psychological perspectives on youth sports* (pp. 173-201). Washington, DC: Hemisphere.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. y Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizations Studies*, 15, 381-391.
- World Taekwondo Federation (2008). Competition rules. Extraído en Mayo, 2008 desde <http://www.wtf.org/site/rules/competition.html#4>.
- Zacharatos, A., Barling, J. y Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11, 211-226.

### Agradecimientos

Quisiéramos agradecer al cuerpo técnico y taekwondistas de la Selección Nacional de Taekwondo (2007) la colaboración prestada para la realización de esta investigación.