

## **Título: Liderazgo, motivación de logro y nivel de competitividad en los equipos de voleibol masculino 15-16 años y juvenil de Matanzas.**

Autor: Lic. Dencil Escudero Sanz.  
e-mail [dencil.escudero@umcc.cu](mailto:dencil.escudero@umcc.cu)

Facultad de Cultura Física de Matanzas  
Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos

### **INTRODUCCIÓN**

El voleibol es un juego deportivo donde constantemente se materializan situaciones que requieren del dominio de diversos componentes, tanto individuales como colectivos. Las características y habilidades de los jugadores resultan de gran importancia para el cumplimiento exitoso de las acciones en el terreno, sin embargo, estas no son suficientes para lograr la victoria, puesto que en gran número de ocasiones se hace necesario responder de manera colectiva para lograr el objetivo deseado, lo que exige además el desarrollo de procesos de carácter grupal.

Las relaciones que tienen lugar dentro del equipo caracterizan el ambiente donde se desenvuelven sus integrantes, ya sea en entrenamientos o en competencias. En la práctica se manifiestan situaciones muy cambiantes, sujetas además a influencias constantes de diversos factores, es por ello que numerosos entrenadores y científicos de la práctica deportiva prestan gran interés por obtener la mayor información posible de todo aquello que acontece en el entorno del equipo.

La estructura social interna de los equipos deportivos y el fenómeno del liderazgo constituyen un tema sobre el que se han realizado gran cantidad de investigaciones.

Los resultados demuestran la importancia de un líder en el deporte capaz de reunir características que le permitan ejercer una influencia positiva en el resto de sus compañeros, esto facilita el intercambio entre los atletas y el entrenador, teniendo en consideración que el líder es para el equipo no solo un guía sino también un comunicador.

El líder dentro del equipo, se convierte en un punto de apoyo vital para quienes le siguen, inspirando confianza, levantando el ánimo y apoyando al grupo tanto en los triunfos como en las derrotas; sus cualidades lo hacen merecedor de la admiración y el respeto de todos y al mismo tiempo le permiten guiar a sus compañeros hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El hecho de no contar con un liderazgo eficiente dentro de un equipo deportivo entorpece las relaciones dentro del mismo, atentando contra el clima psicológico que

debe existir en estos casos, lo que pudiera traer consecuencias negativas en su rendimiento.

Los sentimientos de simpatía y antipatía entre los miembros de un equipo deportivo determinan a cuál de sus integrantes se le reconoce como líder. Este no siempre se corresponde en la misma medida con los intereses de todos, por lo que en algunos miembros no coinciden las características que quisieran encontrar en un líder con las que en realidad este posee, lo cual influye de forma negativa en las aspiraciones de algunos de sus integrantes y por tanto se afecta el ambiente del colectivo.

Por otra parte, gran número de entrenadores y científicos vinculados al deporte atribuyen una importancia significativa a la motivación de sus practicantes, la cual constituye un componente importante para la realización de las acciones tanto en entrenamientos como en competencias, aspecto que no debe olvidarse si se pretenden lograr resultados favorables.

Debido al desarrollo de esta temática en la actividad física han surgido diferentes enfoques al respecto, prestándose especial atención a la motivación orientada hacia el logro en quienes practican. Numerosos ejemplos dentro de los equipos deportivos demuestran que no todos sus integrantes orientan sus esfuerzos en la misma dirección, unos se esfuerzan al máximo buscando el éxito en las acciones sin importarles nada más, otros, solamente evitan el fracaso seleccionando para ello tareas que no impliquen gran complejidad a la hora de ejecutarlas.

En la práctica estos componentes se evidencian al mismo tiempo y de manera muy unida, por lo que en algunos casos unos ejercen influencia sobre otros, determinando así la disposición del equipo hacia el cumplimiento de sus tareas.

La relación entre el liderazgo y la motivación de logro no ha sido prácticamente abordada en la literatura científica relacionada a la práctica deportiva. Teniendo en consideración la influencia que ejerce un líder en sus seguidores y la necesidad de lograr un estado motivacional en los integrantes del equipo, no orientado hacia evitar el fracaso sino a obtener el logro de los objetivos trazados, se considera oportuno acceder al estudio de componentes tanto individuales como colectivos que se manifiestan constantemente en colectivos de este tipo; así como establecer un vínculo entre estos importantes aspectos que determinan en gran medida el resultado deportivo.

El presente trabajo, desde el punto de vista teórico, permite profundizar en el estudio de importantes factores individuales y colectivos como liderazgo y la motivación de logro, presentes en los equipos deportivos y en la efectividad de las acciones que dentro de él se realizan, así como la relación existente entre ellos. Desde el punto de

vista práctico, se pone en manos de los entrenadores una serie de datos de gran importancia para poder implementar el trabajo en el equipo de manera más efectiva y lograr con esto mejorar los resultados deportivos.

Por lo antes expuesto, queda conformado el problema de esta investigación al cual hacemos referencia a continuación: **¿Cómo se caracteriza la coincidencia entre el líder real e ideal, la motivación de logro y el nivel de competitividad en los equipos de voleibol 15-16 años y juvenil de Matanzas?** En los equipos deportivos las relaciones que tienen lugar entre sus integrantes determinan en gran medida la disposición y efectividad hacia el resultado, tanto en entrenamiento como en competencias, del carácter de estas se desprenden actitudes por parte de sus miembros que de resultar negativas llegan a concatenarse, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos trazados.

El líder, en estos casos, desempeña un rol importante no solo como guía del equipo capaz de alentar a sus compañeros o inculcarle el deseo de triunfar, sino también como enlace necesario con el entrenador, no olvidando que los miembros del grupo en la mayoría de los casos se identifican más con éste debido a que comparten su mismo escenario y esfuerzos.

Un equipo deportivo no está exento a las diferencias que existen entre las personas que coinciden en un tiempo y lugar dado, en muchos casos este resulta un medio difícil para lograr un clima psicosocial agradable, si tenemos en cuenta que sus miembros constantemente son sometidos a grandes cargas de entrenamiento, lo que puede generar diversos estados de tensiones psíquicas.

Cuando el liderazgo es ejercido de manera correcta, la solución de las situaciones que puedan aparecer se hace no solo más fácil, sino más efectiva. En este proceso juegan un papel importante tanto las cualidades del líder como la aceptación de este por parte del equipo y por tanto la manera en que lo siguen.

No siempre el líder de un equipo deportivo cuenta con las características que cada integrante del colectivo quisiera encontrar en quien le sirve de guía, tal coincidencia se va a manifestar en la disposición de cada uno de sus miembros a seguirle y reconocerlo como tal. Si el líder es capaz de lograr un ambiente de identificación con sus seguidores, el clima del grupo se verá favorecido notablemente, de lo contrario la estructura interna del equipo no sería la más adecuada, lo que limitaría las posibilidades de éxitos colectivos.

La motivación al igual que el liderazgo resulta ser un componente que influye decisivamente en los resultados que se pretendan alcanzar. Es importante que cada miembro del equipo se encuentre movilizado hacia el cumplimiento de los objetivos

propuestos a fin de poder unificar los roles y llegar a la obtención de las metas colectivas.

En la actividad deportiva a diferencia de otras, no basta solamente con impulsarnos hacia la realización de una acción para dar cumplimiento a un objetivo determinado. El hecho de rendir al máximo de las posibilidades humanas hace necesario que los esfuerzos vayan dirigidos a un nivel más elevado, emprendiendo las acciones en busca del éxito o la obtención de un logro planteado, lo que marca notables diferencias entre los practicantes puesto que no todos consiguen orientar sus esfuerzos de la misma manera hacia un mismo objetivo; mientras unos buscan vencerse a si mismos y obtener el triunfo, otros evitan fracasar, lo que trae consigo que no se logren los resultados deseados.

Conocer de que manera los miembros de un equipo enfrentan el camino hacia la obtención de los objetivos o metas propuestas, resulta un dato de gran importancia para el entrenador, pues le permite no solo organizar el trabajo de manera más efectiva, sino también tomar decisiones en determinadas circunstancias que se presenten tanto en entrenamientos como competencias.

De igual forma conocer la relación que pueden tener estos dos componentes dentro de los miembros del equipo, le hace al entrenador mucho más fácil implementar su trabajo conjugando componentes individuales y colectivos, logrando entre estos la unidad que se necesita para que el equipo funcione como un todo ante cualquier situación que se pueda afrontar.

La necesidad de un liderazgo eficiente en la motivación del grupo que logre una correcta dirección e intensidad de los esfuerzos de este hacia las acciones que se realizan, hace necesario estudiar el vínculo entre las diferencias que puedan existir en las características del líder del equipo con lo que sus seguidores esperan de él y su repercusión en la motivación de logro.

Los miembros del equipo necesitaran encontrar en el líder un punto de apoyo para sentirse seguros en el camino hacia la obtención de las metas trazadas, propiciando así la conducción del proceso y un ambiente adecuado para que todos se esfuercen por obtener el éxito en sus acciones y contribuir a la victoria del equipo.

## **DESARROLLO**

Para poder lograr la efectividad en las acciones en el juego de voleibol se necesita el desarrollo de un clima psicosocial favorable que contribuya a unificar los esfuerzos de todos sus integrantes, por tal motivo los componentes relacionados a la estructura social interna dentro del equipo han sido estudiados por muchos autores.

Un aspecto importante en la consecución del ambiente del colectivo lo constituye el liderazgo, fenómeno que desde épocas remotas ha llamado la atención de muchos pensadores.

Un líder, en aras de triunfar debe guiar a sus seguidores logrando en ellos una serie de actitudes e inculcándole el deseo del éxito. El grupo por su parte, ejerce sobre su líder un papel importante.

La complejidad y diversidad de opiniones en esta temática ha conllevado a enfocar el fenómeno del liderazgo desde determinadas teorías. Así pues, encontramos las siguientes:

➤ Teoría de los rasgos del liderazgo

Se basa en que el hombre nace con determinadas características para ejercer el liderazgo. De ahí que algunos autores destaquen determinados rasgos distintivos de un líder tales como: sentido del humor, carácter fuerte, inteligencia, capacidad de atraer la atención entre otras.

En este enfoque no se considera el papel que desempeña el proceso de liderazgo sobre las cualidades propias del líder.

Como ha sido demostrado, constituye un aspecto deficiente el hecho de que la capacidad de ser líder es innata, obviando así otras condiciones sociales, en la práctica solamente en raras ocasiones se logra descubrir la coincidencia de tales rasgos en diferentes situaciones.

➤ Teoría de la situación

Se basa en que el líder se forma no gracias a sus rasgos, sino en virtud de la situación, de manera que al cambiar ésta puede cambiar también el líder, o sea, perderse el liderazgo. Según R. Stogdill (s/a), *“Es obvio suponer que el liderazgo es la relación que existe entre los individuos en una situación social y que el individuo que es líder en una situación no debe necesariamente ser líder en otra.”*<sup>1</sup>

Aproximadamente al mismo tiempo surge otra teoría para estudiar el liderazgo.

➤ Teoría del liderazgo en función del grupo:

Esta afirma que el propio grupo en función de sus intereses y necesidades elige al líder, el cual no solo será capaz de satisfacer las necesidades del grupo y ayudar a conseguir sus objetivos, sino que concentra en él los valores de este.

Esta teoría al igual que las anteriores no llega a explicar todas las cualidades del liderazgo. A inicios de los años sesenta se intenta formular una nueva que uniera todas las concepciones existentes.

➤ Teoría sintética del liderazgo

Se enfoca el liderazgo como un proceso que surge a partir de la fusión de una serie de factores del medio, ya sean culturales o grupales. B. Bass (s/a), propone para su estudio tomar en consideración tres variables: *“Los objetivos del grupo, la personalidad del líder y los factores que determinan los cambios en la conducta del grupo”*.<sup>2</sup>

Aparte de las concepciones referidas cabe destacar una tendencia más.

➤ Teoría del camino-objetivo:

Esta es orientada hacia los objetivos y tareas grupales. Precisamente en este enfoque se considera que la eficacia del proceso de liderazgo radica en la capacidad del líder de influir en los guiados.

En la antigua URSS el problema del liderazgo se estudió intensamente por muchos especialistas, enfocándolo fundamentalmente en tres niveles:

➤ Nivel teórico metodológico

Enfoca el problema partiendo de los principios psicológicos fundamentales (unidad de la conciencia y la actividad, del determinismo y de la mediación), considerando el liderazgo como un fenómeno resultante de la interacción del grupo y presentado como característica estructural y funcional del mismo.

➤ Nivel conceptual

Esta representado principalmente por dos posiciones fundamentales:

Por un lado se examinan las características dinámicas funcionales del liderazgo en la organización del grupo, del otro las características estáticas estructurales del liderazgo en la organización del grupo.

➤ Nivel operacional

Plantea un estudio profundo de los estilos y tipos de liderazgo en la actividad del grupo así como la eficacia de estos, en relación a la orientación del colectivo hacia la obtención del éxito, o simplemente a participar en la actividad, tomando en consideración el estilo, contenido y carácter de la misma.

Esta multiplicidad de criterios, trae consigo diversidad de definiciones acerca del liderazgo. En la actualidad no se cuenta con una definición única del mismo, siendo abordado por muchos autores desde diferentes puntos de vista.

En opinión de R. Stogdill (s/a), *“El liderazgo es la relación entre dos individuos en una situación social,... el liderazgo debe entenderse como interacción de las variables que se encuentran en permanente movimiento y cambio.”*<sup>3</sup>

Dzhamgarov y Rumiatsneva (1983), plantean el liderazgo como un proceso natural, socialmente necesario en la organización del grupo, siguiendo un objetivo donde las funciones grupales se diferencian según la coordinación y subordinación, resultado de las interacciones entre los miembros del grupo. Según

estos autores este es un proceso que surge de manera espontánea sobre la base de relaciones interpersonales del colectivo.

Por su parte Koontz y Weihrich (s/a) lo definen como: *“El arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización.”*<sup>4</sup>

Siguiendo estos enfoques, se puede considerar al liderazgo como un proceso que tiene lugar en los grupos, donde sus integrantes tienden a seguir a aquel compañero que goza de la mayor simpatía en el colectivo, en quien confían y encuentran un apoyo para materializar sus objetivos; interviniendo de manera decisiva las características del líder en combinación con la actividad que realiza el grupo en una situación dada, viendo en él la expresión de los valores y objetivos de todos y evidenciando además una forma singular de organizar las actividades grupales.

A lo largo de años de estudios sobre el líder, ha resultado muy difícil establecer un conjunto de características definitorias del mismo. La práctica demuestra que personas con características diferentes suelen ser excelentes líderes en sus respectivos grupos, o que líderes de un colectivo al encontrarse en otro, no logran ejercer el liderazgo. Lo que parece afirmar la influencia del grupo y la relación de este con el líder en dicho proceso.

A continuación se muestran una serie de características que según muchos autores suelen repetirse en gran cantidad de líderes, lo que no quiere decir que sean definitorias.

- Inteligente.
- Perseverante.
- Buena confianza en sí mismo.
- Buen comunicador.
- Capaz.
- Hábil.
- De carácter fuerte.
- Decidido.
- Alentador.
- Carismático.
- Empatía.
- Motivación intrínseca.

En la literatura especializada se encuentran también divergencias entre algunos autores en cuanto a los tipos y estilos de liderazgo.

N. S. Zherebova (s/a) ubica, *“El líder que determina las vías hacia la consecución del objetivo del grupo, el líder para la solución óptima de tareas técnicas, el líder que establece el clima psicológico, el líder que asegura el contenido del ambiente de trabajo.”*<sup>5</sup> Este enfoque se basa principalmente en la función del líder dentro del grupo.

I.P.Vólkov y V.M. Derevenski (s/a) proponen *“los tipos de líderes orientado a sí mismo y orientado al grupo... El tipo orientado a sí mismo se caracteriza por un modo de comportarse autoritario e independizado en el equipo; el orientado al grupo, por un modo de comportarse coordinador o adaptativo”*.<sup>6</sup>

K. Lewin y R. Leppitt (s/a), plantean tres estilos de liderazgo: *“El democrático, el autocrático y el anárquico”*.<sup>7</sup>

B. D. Pariquín y sus seguidores (1971), enuncian una tipología de liderazgo basándose en tres fundamentos: El estilo, el contenido y el carácter de la actividad del líder.

*“1. Por el contenido del trabajo que puede existir:*

- a) El líder inspirador, que propone el programa de acción.*
- b) El líder ejecutor, que es organizador del cumplimiento de un programa ya creado.*
- c) El líder que es al mismo inspirador y organizador.*

*2. Por el estilo de la dirección puede existir:*

- a) El líder autoritario.*
- b) El democrático.*
- c) El líder que conjuga los elementos de uno u otro estilo.*

*3. Por el carácter de la actividad:*

- a) El líder universal, es decir, que demuestra constantemente sus cualidades de líder.*
- b) El líder situacional, que manifiesta sus cualidades de líder solo en una determinada situación”*.<sup>8</sup>

Un líder para el equipo, es la persona que reúne una serie de características que le permiten no solo actuar, sino también guiar al colectivo, lo cual le distingue rápidamente del resto de sus compañeros permitiéndole ganar el respeto y la admiración de todos.

T.T.Dzhamgárov y V.I.Rumiántseva (s/a) plantean que *“El liderazgo en un equipo deportivo refleja ante todo las relaciones de dirección y subordinación, la*



*organización jerárquica del equipo, la medida de influencia de un deportista en otros y la medida de aceptación o de rechazo de esta influencia”.*<sup>9</sup>

Cuando el proceso de liderazgo marcha de forma positiva en un equipo deportivo, resulta aceptable el papel del líder, en el intercambio de este con sus seguidores se lleva a efecto la relación entre la autoridad de su postura y la aceptación y rechazo del grupo que le sigue, siendo el liderazgo una forma de unir las acciones del equipo e impulsarlo hacia el logro de sus objetivos.

Tomando como base las cuestiones antes planteadas, resultan evidentes las funciones que un líder desempeña en un equipo deportivo, llegando a decidir en muchos casos el resultado final que se obtenga.

Thibaut y Kelley (s/a), destacan tres funciones del líder: *“La planificación, la organización de la toma de decisión, la coordinación de los miembros del grupo.”*<sup>10</sup>

T.T.Dzhamgárov y V.I.Rumiántseva (s/a), señalan en el líder: la *“función organizativa, función informativa y función de socialización”.*<sup>11</sup>

Otro componente que constantemente se pone de manifiesto en el funcionamiento de un equipo deportivo es el motivacional, la disposición de sus miembros hacia las tareas resulta de gran importancia en la práctica de actividades físicas. Aún en la actualidad, muchos entrenadores se cuestionan porqué no todos los deportistas se esfuerzan de igual modo en entrenamientos y competencias.

El término motivación deriva del verbo latino *moveré*, que significa mover, o sea, el modo de acción para conseguir algo. La motivación es una necesidad que dinamiza la conducta, enfocándola hacia la obtención de un fin o meta.

Según J. Gonzáles (1995), motivación es *“ un conjunto concatenado de procesos psíquicos( que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que conteniendo el papel activo y relativamente autónomo de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del hombre, y en consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, manifestándose como actividad motivada.”*<sup>12</sup>

Para Sage (1977), *“La motivación puede definirse simplemente como la dirección e intensidad del esfuerzo”.*<sup>13</sup>

Para explicar la motivación de manera sencilla y global es necesario partir de la teoría de los impulsos (entendido este como una situación de necesidad de diversos tipos), los impulsos motivacionales básicos o primarios son aquellos de origen biológicos, hay otras necesidades que no satisfacen un fin biológico

evidente, las secundarias, o también llamadas adquiridas, las exigencias de estas necesidades insatisfechas mueven nuestra conducta buscando su satisfacción.

Así mismo, los motivos, son impulsos para la acción que llevan al hombre a la actividad con vistas a satisfacer determinada necesidad que los originan; son el resultado de la imagen perceptual o racional de aquel objeto que satisface la necesidad.

*“Se entiende por motivos los pensamientos y sentimientos del hombre que le incitan a realizar una u otra actividad tendiente a satisfacer sus necesidades”*<sup>14</sup>

A.V.Petrovski (1981), plantea que los motivos se diferencian por el tipo de necesidad al que responden, por su amplitud, la forma que adquieren o por el contenido concreto de la actividad en la cual se manifiestan.

De acuerdo al papel y el carácter que desempeñan los motivos en el proceso de la actividad pueden dividirse en:

- 1. “Motivos situacionales particulares, que determinan algunos actos del hombre y son de corta duración; motivos amplios, de vital importancia, que determinan la conducta y la actividad del hombre por tiempo prolongado, a veces para toda la vida...”*
- 2. Motivos-aspiraciones hacia un resultado, sin relación con las acciones mediante las cuales se logra el objetivo...; Motivos-aspiraciones hacia la actividad misma, en ocasiones sin relación con su resultado...*
- 3. Motivos egoístas y de significación social. Cuando el hombre se rige por la obtención de provechos y ventajas personales lo llevan a la acción motivos egoístas... En calidad de motivos de significación social se presentan motivaciones morales tan altas como el sentido del deber, la obligación social y otras...”*<sup>15</sup>

Los motivos más analizados hacia la práctica deportiva son los siguientes:

<b>Tipos de motivos</b>	<b>características</b>
1. Personales.	Se practica el deporte para obtener algún beneficio personal.
2. Sociales.	Se busca beneficio para la familia, el equipo, la provincia, etc.
3. Directos.	Cuando el deporte es un fin en sí mismo.
4. Indirectos.	

Cuando se utiliza el deporte para alcanzar otros fines.

**Cuadro No.1:** Tipos de Motivos hacia la práctica deportiva (integración de Schubert, Puni, Schellenberger y otros).

Según N. Sainz (2003), cabe destacar la importancia de los motivos directos y los sociales en la práctica deportiva, estos garantizan la entrega hacia la tarea.

R.S.Weinberg y D. Gould (1996), plantean que aunque existen otras perspectivas, la mayoría de las personas encajan la motivación en las tres orientaciones siguientes:

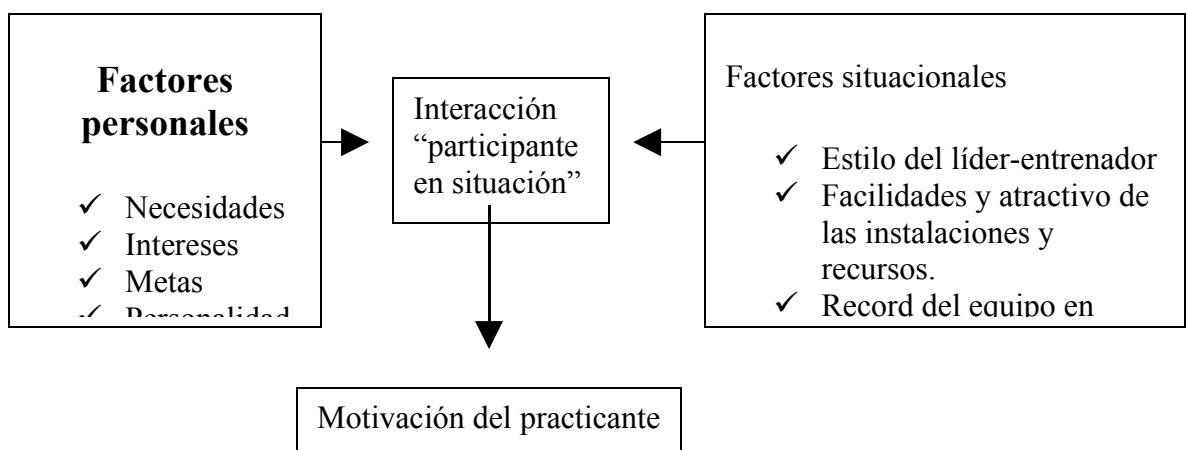
- a) La orientación centrada en el rasgo.
- b) La orientación centrada en la situación.
- c) La orientación interaccional.

La perspectiva centrada en el rasgo plantea que las necesidades objetivas que conforman la personalidad son las determinantes fundamentales de su motivación, es decir, la conducta es una función de las características individuales.

Esta orientación no ha sido respaldada por los psicólogos deportivos puesto que pasa por alto las influencias ambientales en la motivación.

La perspectiva centrada en la situación, sostiene que el nivel de motivación esta determinado por dicha situación, esta perspectiva no es recomendada por los psicólogos del deporte como la más eficaz puesto que no siempre la situación es el factor principal que influye en la motivación.

La interaccional, es la más aceptada en la actualidad por la psicología del deporte, plantea que la motivación no se deriva solamente de las características del practicante ni de factores situacionales, sino del modo en que interactúan esos dos conjuntos de factores.



**Cuadro No.2:** Modelo interaccional de motivación <participante en situaciones> “16”

Según Weinberg y Gould (1996), la motivación tiene dos fuentes: (extrínseca e intrínseca), en la extrínseca las personas perciben que la causa de su conducta es externa, la motivación procede de otras personas a través de refuerzos positivos o negativos: en la intrínseca, las personas se ven a sí mismas como causantes de su conducta, participan por amor a lo que realizan o movidos por el orgullo que esto proporciona, la motivación procede de la misma persona.

Para ayudar a comprender los efectos diferenciales de las recompensas sobre la motivación intrínseca se desarrolló un enfoque denominado “teoría de la evaluación cognitiva” (Deci, 1975; Deci y Ryan 1985). Esta teoría plantea dos procesos mediante los cuales se afecta la motivación intrínseca a causa de las recompensas extrínsecas: El de control y el informacional.

En el aspecto de control existe un conflicto entre sentirse controlado externamente y las necesidades internas (hacer lo que se quiere); cuando se manifiesta lo primero la razón de la conducta reside fuera de la persona, lo que debilita considerablemente la posibilidad de realizar la actividad por amor propio.

En el aspecto informacional se afecta la motivación intrínseca modificando el grado de auto competencia percibida. Para que los premios potencien la motivación deben coincidir con niveles específicos de ejecución.

El éxito en estos dos aspectos radica en como la persona percibe su efecto, si creen que le están controlando su conducta o si el premio le proporciona información positiva sobre su competencia.

Importante resulta analizar el resultado subjetivo de una competición, a veces se juega bien y se pierde, en otras ocasiones se juega mal y se obtiene la victoria debido a factores como la calidad del adversario, entre otros, este tipo de resultados también determina la motivación intrínseca de los deportistas. A veces ganar o perder es menos importante que el nivel de ejecución percibido (subjetivo), como dice el viejo adagio: No es cuestión de ganar sino de cómo se gana.

La obtención de logros es uno de los impulsos más típicos de nuestra sociedad, en esencia no es más que el deseo de obtener un resultado significativo en lo que se hace, tratando de buscar la perfección en ello hasta conseguirlo; los que se incluyen en esta dimensión se dice que están motivados hacia el logro.

Los que tienen una elevada necesidad de logro tienden a preferir tareas difíciles que le permitan alcanzar el éxito o actuar persistentemente hasta lograrlo, con esto pueden probar su habilidad y esfuerzo, lo cual hace posible que alcancen más éxito en comparación con aquellos que no tienen una elevada necesidad de logro.

Ya desde 1938 Murray hacía referencia a la motivación de logro como un esfuerzo de la persona por sobresalir en determinada tarea, superar los obstáculos, rendir en ella y enorgullecerse de sus cualidades.

Planteamientos de Murray (1938), ampliados por Mc Clelland (1961) y Atkinson (1964) refieren que en los entornos de logro, como el deporte, las personas actúan impulsadas por factores estables de personalidad y factores situacionales; los factores o motivos personales son conseguir el éxito o evitar el fracaso, los factores situacionales son: La probabilidad de conseguir el éxito o fracaso y el valor incentivo asociado al éxito o la derrota.

Según Weinberg y Gould (1996), la motivación de logro es conocida en el deporte como competitividad.

La competitividad según Rainer Martens (1976), se puede entender de la siguiente manera: *“Disposición a esforzarse para obtener algún tipo de satisfacción al establecer comparaciones con algún estándar de excelencia en presencia de evaluadores.”*<sup>17</sup>

Weinberg y Gould (1996), plantean que la definición de Materns se limita a situaciones en las que el individuo es evaluado, lo que contrasta con el hecho de que muchas personas compiten por superarse a sí mismos aún cuando no se evalúa su ejecución, por lo que al hablar de competitividad queda excluida la autocompetición, no siendo así en la motivación de logro.

Un deportista posee buen nivel de competitividad, cuando en él sobresale la tendencia a buscar el éxito en las acciones, el valor de esta va ha estar dado por el comportamiento de la motivación por el éxito o evitar el fracaso que en este se exprese, en la medida que la diferencia entre estas sea más favorable a la motivación de éxito, la competitividad por tanto será mayor.

Según Weinberg y Gould (1996), lo que motiva a las personas a actuar se ha tratado de explicar a través de tres teorías:

- Teoría de la necesidad de logro.
- Teoría de la atribución.
- Teoría de las metas de logro.

La teoría de la necesidad de logro según Alkinson (1974) y Mc Clelland (1961), considera importante en la predicción de la conducta tanto los factores situacionales como los personales, la misma consta de cinco componentes:

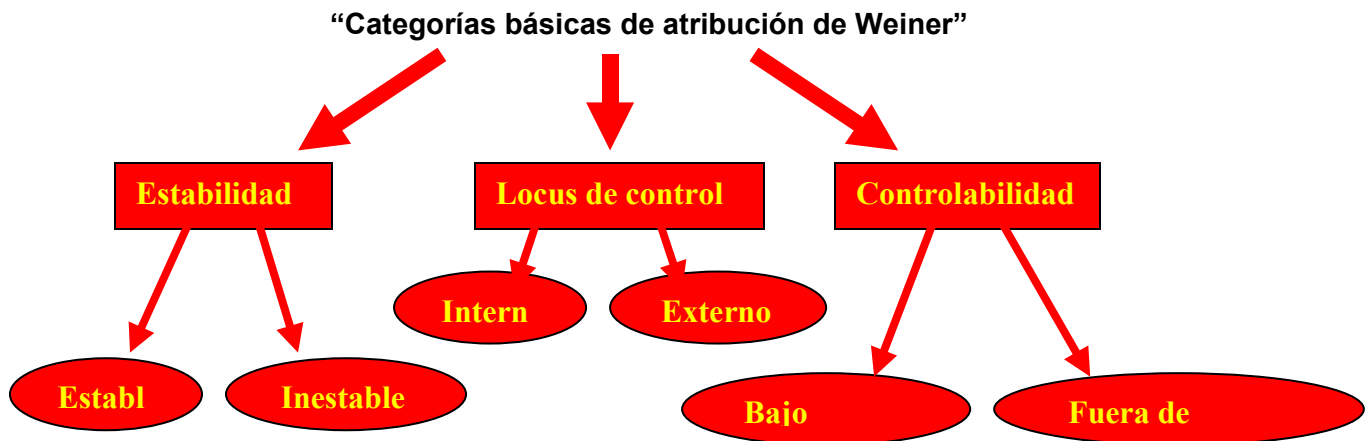
- ✓ Factores de personalidad o motivos.

- ✓ Factores situacionales.
- ✓ Tendencias resultantes.
- ✓ Reacciones emocionales.
- ✓ Conductas relacionadas al logro.

<b>Factores de personalidad.</b>	<b>Factores situacionales.</b>	<b>Tendencia resultante.</b>	<b>Reacciones emocionales.</b>	<b>Conducta de logro.</b>
Motivos para alcanzar el éxito	Probabilidad de éxito	Búsqueda de éxito	Focalizado en el orgullo de ganar	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Búsqueda de situaciones de logro.</li> <li>❖ Búsqueda de desafíos.</li> <li>❖ Mejora del rendimiento.</li> </ul>
Motivos para evitar el fracaso	Valor incentivo del fracaso	Evitación del fracaso	Focalizado en la vergüenza del fracaso	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evitación de situaciones de logro.</li> <li>❖ Evitación del riesgo (desafíos).</li> <li>❖ Rendimiento pobre.</li> </ul>

**Cuadro No.3:** “Grafico de Weinberg y Gould (1996) sobre la teoría de la necesidad de logro.”<sup>18</sup>

La teoría de la atribución iniciada por Heider (1958) y popularizada por Weiner (1985, 1986), se centra en las formas en que las personas explican sus éxitos o fracasos, las explicaciones sobre ello se pueden clasificar en las categorías de atribución básicas:



**Cuadro No. 4:** “Categorías básicas de atribución de Weiner (1985-1986)”<sup>19</sup>

Las atribuciones según Biddle (1983) y Mc Auley (1993), afectan las expectativas de éxitos o fracasos futuros y a las reacciones emocionales que puedan surgir como consecuencia de estos; si se atribuye el éxito, por citar un ejemplo a la gran capacidad que se posee, se supondrá que este resultado se repetirá en el futuro por lo que aumentará la confianza y la motivación. Cuando se atribuye el éxito a factores internos como capacidad o esfuerzos más que a factores externos como suerte, dificultad de la tarea, entre otras, con frecuencia se traducen en reacciones como el orgullo y la vergüenza.

La teoría de las metas de logro plantea tres factores que interactúan para determinar la motivación: las metas de logro, la capacidad percibida y la conducta de logro, los cuales se pueden ver en el siguiente esquema:

*“Tres factores claves en el enfoque de las metas de logro”*



**Cuadro No. 5:** "Tres factores claves en el enfoque de las metas de logros"<sup>20</sup>

Según Scanlon (1988) y Veroff (1963), la motivación de logro se desarrolla en tres fases secuenciales, aunque no todos llegan al estadio final y la edad en que este se alcanza varía notablemente en las personas.

- ❖ *“Fase de competencia autónoma. En ella, que supuestamente tiene lugar antes de los cuatro años, el niño centra su atención en el dominio de su entorno y la evaluación de sí mismo...”*

- ❖ *Fase de comparación social. En ella, que se inicia aproximadamente a los cinco años, el niño se concentra en comparar directamente su ejecución con los demás...*
- ❖ *Fase integrada. Esta incluye la estrategia de logro tanto autónoma como de comparación social. La persona que domina por completo esta integración sabe cual es el momento apropiado para competir y compararse a sí misma con los demás y cuando conviene adoptar patrones autoreferenciales.”<sup>21</sup>*

Los entrenadores influyen de forma significativa en la motivación de logro de los deportistas creando en ellos climas que potencien el logro, para lo cual es necesario según Weinberg y Gould (1996):

- ❖ Identificar las influencias interactivas sobre la motivación de logro.
- ❖ Hacer hincapié en las metas individuales y restar importancia a las de resultado.
- ❖ Proporcionar un feedback atribucional adecuado.
- ❖ Enseñar cuando se debe competir y cuando se debe adoptar un foco autoreferencial.

Los elementos planteados sobre la motivación, argumentan su importancia en la práctica deportiva como un componente decisivo en la consecución de las acciones, lo que hace que resulte necesario su estudio y aplicación en dicha actividad, si se pretenden alcanzar buenos resultados deportivos.

### **SELECCIÓN DE SUJETOS**

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en esta investigación se seleccionó una muestra de 18 atletas de voleibol de las categorías 15 -16 años (con un promedio de experiencia deportiva de 4 años) y juvenil (con un promedio de experiencia deportiva de 6 años), pertenecientes a la ESPA de Matanzas, cuya estatura promedio era 1.80 mts el equipo 15-16 años y 1.84 mts el juvenil, los cuales en el momento de la realización de las pruebas se encontraban en perfecto estado físico y mental.

Los equipos por su parte estaban constituidos de la siguiente manera:

Equipo 15-16 años: 13 deportistas.

Equipo juvenil: 8 deportistas.

### **MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**



Para llevar a cabo esta investigación fue seleccionado el método de la medición, concretado a través de:

- a) Test de valoración de grupos (TVG).
- b) Encuesta de coincidencias entre el líder real e ideal.
- c) Cuestionario para la evaluación de la competitividad (COMPETITIVIDAD-10) de E. Remor.

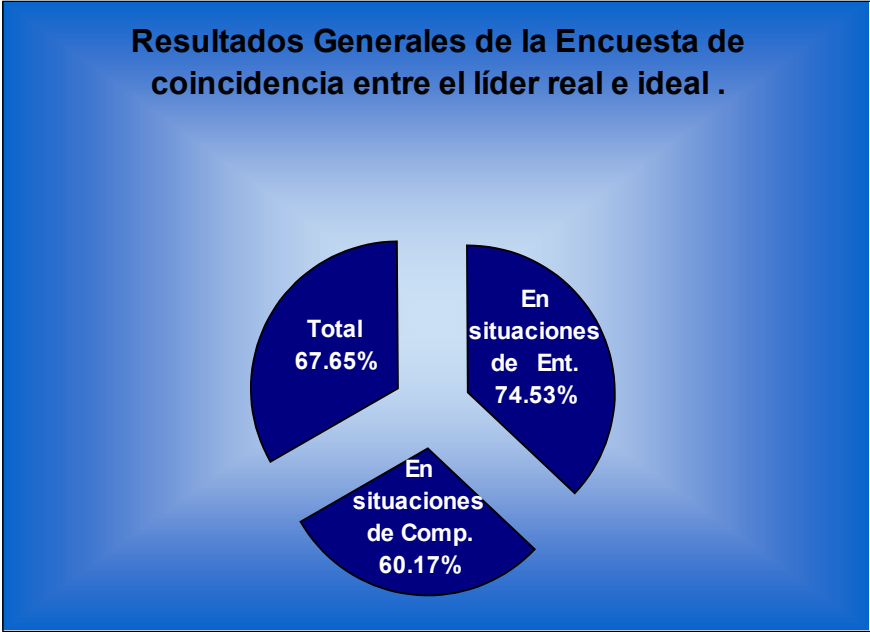
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Después de aplicar los instrumentos investigativos seleccionados en este trabajo para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se pudieron obtener los resultados que a continuación se muestran:

**Tabla No 7. Resultados generales de las pruebas realizadas.**

No	Por ciento de coincidencia entre líder real e ideal en situaciones de entrenamiento.	Por ciento de coincidencia entre líder real e ideal en situaciones de entrenamiento.	Me	Mef	C
1	71.42	71.42	2.5	2.25	0.25
2	-----	-----	2.16	1.5	0.65
3	80	80	3	1.75	1.25
4	75	75	2.33	1.5	0.83
5	63.63	63.63	1.83	2	-0.17
6	30	30	2.33	2	0.33
7	75	75	2.83	2	0.83
8	57	57	2.83	2	0.83
9	50	50	2.83	2	0.83
10	85.71	57	2.16	2.25	-0.09
11	100	44.44	2.5	2	0.5
12	100	66.66	2.66	1.75	0.91
13	75	50	2.66	2.25	0.41
14	100	40	2.5	2.25	0.25
15	80	70	2.5	2	0.5
16	80	60	2.66	2	0.66
17	83.33	83.33	2.5	1.75	0.75
18	-----	66.66	2.16	1.75	0.41
19	30	66.66	2.83	2	0.83
20	100	36.4	2.33	2	0.33
21	80	-----	3	1.75	1.25
X	74.53	60.17	2,55	1,96	0,62

### **Gráfico 5**



**Gráfico 6**



Al correlacionar los resultados generales de la encuesta de coincidencia entre el líder real e ideal con los valores de motivación de éxito, motivación por evitar el fracaso así como el nivel de competitividad para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación, se obtuvieron los siguientes datos:

- ❖ Correlación entre la coincidencia del líder real e ideal en situaciones de entrenamiento y la motivación por el éxito = 0.100764331 (no significativa).
- ❖ Correlación entre la coincidencia del líder real e ideal en situaciones de entrenamiento y la motivación por evitar el fracaso = 0.039719698. (no significativa).
- ❖ Correlación entre la coincidencia del líder real e ideal en situaciones de entrenamiento y el nivel de competitividad = 0.055786363. (no significativa).
- ❖ Correlación entre la coincidencia del líder real e ideal en situaciones de competencia y la motivación por el éxito = 0.1920738.(no significativa).
- ❖ Correlación entre la coincidencia del líder real e ideal en situaciones de competencia y la motivación por evitar el fracaso = 0.491494522. (no significativa).
- ❖ Correlación entre la coincidencia del líder real e ideal en situaciones de competencia y el nivel de competitividad = 0.448855149.(no significativa).

Los valores de correlación expuestos no son significativos, lo cual demuestra que en los sujetos investigados en este trabajo el nivel de coincidencia entre el líder real e ideal no influye significativamente en los niveles de motivación por obtener el éxito, evitar el fracaso y la competitividad que presentan los deportistas.

No obstante cabe mencionar que donde más se acercan los valores de la correlación al grado de significación, es en la coincidencia entre líder real e ideal en situaciones de competencia con la motivación por evitar el fracaso, con valores que casi llegan a ser significativos (0.491494522).

## **CONCLUSIONES**

Después de llevar a cabo el análisis de los resultados de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

- Los deportistas analizados en esta investigación manifiestan como valor promedio de coincidencia entre el líder real e ideal en condiciones de entrenamiento un 74.53 % y con el líder en situaciones de competencia un 60,17 %, **lo que demuestra en sentido general que no se sienten tan identificados con sus respectivos líderes**, aspecto que puede incidir negativamente en los resultados deportivos.
- En los deportistas estudiados el promedio de la motivación por obtener el éxito es de 2.55, mientras que la motivación por evitar el fracaso es de 1.96, por tanto el nivel de competitividad resultante es de 0,62; esto debe ser analizado por los entrenadores ya **que se muestran niveles de competitividad bajos por tratarse de equipos de altos rendimientos deportivos**.
- La correspondencia entre el líder real e ideal y la motivación por obtener el éxito, evitar el fracaso, así como el nivel de competitividad de los jugadores, no es significativa en la muestra que constituyó este trabajo.
- El nivel de competitividad que presentan dos de los tres líderes de estos equipos se encuentra en el rango de media-alta, lo cual no representa un valor favorable para el nivel que exige el equipo; no siendo así en el caso del tercero quien se encuentra evaluado en el rango de alta competitividad.
- Los líderes estudiados exceptuando el del equipo 15-16 años en situaciones de entrenamiento, se encuentran dentro de los jugadores que **peor se sienten en sus respectivos equipos tanto a la hora de entrenar como de competir**, aspecto al cual los entrenadores deben prestar atención debido al rol que estos deben desempeñar.

## **RECOMENDACIONES**

- Situar en manos de los entrenadores los resultados de la presente investigación a fin de que estos puedan utilizar los mismos y les permita guiar de manera más efectiva el trabajo con los equipos sobre la base de las deficiencias presentadas.

- Implementar en los entrenamientos de estos equipos tareas de intervención psicológica que permitan solucionar las deficiencias presentadas y por tanto mejorar los resultados deportivos.
- Extender esta investigación a otras modalidades deportivas a fin de que se pueda seguir estudiando el comportamiento de estos componentes.
- Incorporar en la muestra equipos deportivos de diferentes edades para estudiar en ellos el comportamiento de estos componentes.

### **Bibliografía citada**

1. DZHANGÁROV, T. T. y V. I. RUMIÁNTSEVA. *Liderazgo en el deporte*. s/a. p. 10.
2. Ibídem (1) p. 12.

3. Ibídem (1) p.18.
4. BELLO, Z. y J. C. CASALES. *Psicología social*. La Habana, Félix Varela, 2003. p.77.
5. Ibídem (1). p. 61-62.
6. Ibídem (1). p. 62.
7. Ibídem (1). p. 62.
8. AUTORES, C. D. *Psicología*. Moscú, Planeta, 1990. p.362
9. Ibídem (1). p. 29.
10. Ibídem (1) p. 36.
11. Ibídem (1). p. 37.
12. GONZÁLEZ, D. J. *Teoría de la motivación y practica profesional*. La Habana, Pueblo y Educación, 1995. p. 2.
13. WEINBERG, R. y D. GOULD. *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona, Ariel S.A, 1996. p. 63.
14. RUDIK, P. A. Capítulos tomados de la Psicología del profesor P.A Rudik de la URSS. en: *Psicología de la educación física y el deporte*. La Habana., Pueblo y Educación, 1973. p.2.
15. Ibídem (8). p. 84.
16. Ibídem (13). p. 68
17. Ibídem (13). p. 82.
18. Ibídem (13). p. 84.
19. Ibídem (13). p. 86.
20. Ibídem (13). p. 89.
21. Ibídem (13). p. 92.

### **Bibliografía Consultada**