

LIDERAZGO TRANSFORMADOR EN PHIL JACKSON Y PEP GUARDIOLA

Para referirnos al liderazgo en el área deportiva vamos a tomar a Chelladurai (1978, 1990, 1993, 2001) quien construyó El Modelo Multidimensional de Liderazgo (MML), muy utilizado en esta área y referente a lo largo de los años en este tema. Este modelo es acompañado por una herramienta de medición denominada Escala de Liderazgo para el deporte (LSS) que mide cinco conductas: entrenamiento e instrucción, conducta democrática, conducta autocrática, el apoyo social y el feed back positivo. Dicho modelo describe una conducta actual del líder, una conducta preferida y una conducta requerida. Y tiene en cuenta las características del líder, las características de los atletas y las características situacionales. La hipótesis central sugiere que la performance del equipo y el nivel de satisfacción del atleta individual están en función con la medida de la conducta actual del líder y si esta es congruente con la conducta requerida del líder.

Jowett y Lavallee (2007) destacan los aportes de Yukl (1971) al desarrollo de la teoría del liderazgo en deporte. Justamente Yukl, es el autor más consultado por nosotros para este trabajo, y para comprender tanto la teoría de liderazgo transformador como del liderazgo carismático.

La habilidad de convencer seguidores en el ámbito del deporte para adoptar metas, estrategias, o tácticas como propias, es un indicativo de los líderes transformadores. Y no casualmente Chelladurai (2001) denomina al liderazgo que inicia el Modelo como Liderazgo transformador. Esta conducta de liderazgo transformador (algunas veces referida como liderazgo carismático según Yammarino et al. 1997) se presume de influir no solo en las características del líder sino también en el miembro y en la situación. Acordando con Bass (1985, Bass y Aviole, 1990) y otros autores (Doherty and Danylchuk, 1996, Weese, 1994), el constructo de liderazgo transformador consiste en cinco dimensiones. A saber: a. Carisma, b. Influencia idealizada, c. Inspiración, d. Estimulación intelectual, e. Consideración individualizada. El componente de liderazgo transformador fue agregado al Modelo por Chelladurai en 2001. De hecho este modelo es casi idéntico al modelo de Liderazgo Transformador al que nos referimos en este trabajo como constructo emergente, solo situando al carisma como variable independiente mientras Yukl, según entendemos por todo lo descrito en un punto anterior, lo incluye en influencia idealizada. Finalmente mientras el MML sugiere que el liderazgo transformador puede resultar en un líder que es mas eficaz, no es un prerrequisito necesario para un liderazgo eficaz (Jowett y Lavallee, 2007). La eficacia es determinada por la interacción o congruencia entre las conductas preferidas, actuales o requeridas del líder. En tanto constructo, el liderazgo transformador juega un rol indirecto en los antecedentes primarios de estas tres conductas del líder. Sin embargo, entrenadores que no son demasiado transformadores igual pueden ser eficaces en sus roles (Jowett y Lavallee, 2007). Además no todos los atletas son iguales, algunos necesitan un tipo de liderazgo y otros necesitan otro.

El área del deporte y el área organizacional son áreas diferentes aunque como aquí hemos planteado, tienen similitudes. En ambas hay un organigrama y una estructura de poder, la mayoría de las veces piramidal, que explica la comunicación ascendente y descendente, líderes informales que pueden liderar más allá de la estructura, quienes influyen sobre los líderes y porque lamentablemente sobran jefes y grupos y faltan líderes y equipos de trabajo, tanto en empresas y organizaciones como en equipos deportivos.

En el deporte el mayor desafío es vencer al rival, y uno individualmente o como equipo puede hacer todo y algo más y que eso no alcance para ganar. Por eso es tan difícil y por eso hay que diferenciar desempeño o rendimiento de resultado. Ganar no siempre es sinónimo de éxito ni perder de fracaso. Y en realidad desde la psicología del deporte entendemos que, siempre, el rival a vencer es uno mismo, donde existen las metas y los límites.

En el campo organizacional no hay otro a quien vencer, o sí, pero de diferente manera. Una vez que un trabajador adquiere un saber-hacer, ya es difícil que le vaya mal. El liderazgo es a la organización lo que el cemento a la construcción. Le da fortaleza y permite articular los objetivos, los recursos y las relaciones humanas.

El líder debe poseer unas competencias básicas y además de nacer líder debe construirse y mejorar constantemente. La habilidad para comunicar, la transmisión cultural, la dirección por valores, los hábitos positivos, ser desarrollador de su gente, saber delegar y confiar en quien delega pasan a ser básicos para cualquier líder que conduce y no dirige, que tiene una visión y que ayuda a crecer.

Siguiendo a Fenili (2004), el líder es un director de orquesta que permite que los instrumentos suenen de tal manera que se exprese la melodía. Pero no se olvida que cada instrumento es importante y necesario.

Entre los líderes más eficientes que he encontrado noté diferentes características: algunos eran excesivamente gregarios y otros se encerraban en su oficina; unos, aunque no muchos, eran personas agradables y otros severos y con gesto adusto; unos eran rápidos e impulsivos, otros estudiaban y volvían a estudiar y tardaban una eternidad en tomar una decisión. Unos eran afectuosos y simpatizaban con rapidez, otros se mostraban reservados incluso tras años de colaborar estrechamente con otros. Algunos hablaban inmediatamente de su familia, otros sólo mencionaban la tarea que tenían entre manos. Algunos líderes eran extremadamente superficiales y sin embargo esto no influyó en su actuación; algunos pecaban de modestos y esto tampoco afectó su actuación como líderes. Unos eran muy austeros en su vida privada y otros eran ostentosos y se divertían ruidosamente a la menor oportunidad. Algunos eran buenos oyentes pero entre los líderes más eficaces con los que he trabajado también había solitarios que sólo escuchaban su propia voz interior. El único rasgo de personalidad que compartían como líderes eficientes era algo que no tenían: tenían poco o ningún "carisma" y les servía de muy poco esa palabra o lo que ella significaba (Drucker, 2006).

Aquí retorna el tema del carisma que nos complejiza y enriquece . Si bien el supervisor posee un estatuto dentro de la estructura organizacional y el entrenador posee otro estatuto en la estructura deportiva, entendemos que ambos roles tienen muchas aristas comunes en el eje que nos interesa destacar en este trabajo en relación al liderazgo transformador ,la capacidad de generar confianza y siguiendo a Omar (2011) ,el comportamiento del supervisor es uno de los aspectos del entorno laboral que más impactan sobre la salud ocupacional (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee,2007). A partir del auge y desarrollo de la psicología organizacional positiva (Luthans &Youssef, 2007; Omar, 2010), existe una mayor preocupación sobre el trabajo saludable, lo que implica tanto la promoción del bienestar físico como psicológico (Antonioniou, Cooper,Chrousos, Spielberger, & Eysenck, 2009). De allí que en la actualidad se está desarrollando un cuerpo de conocimientos sobre el liderazgo positivo. Y de ahí que un entrenador transformador y positivo reduzca el alto componente psicopatológico existente en el alto rendimiento deportivo, aumentando la salud y el trabajo saludable de sus deportistas.

No por casualidad hemos escogido a estos dos entrenadores y estos dos deportes. Son los dos entrenadores más ganadores de la historia. Se ha escrito mucho sobre ellos, y mantienen la humildad, la calidad humana, la sabiduría de los líderes verdaderos. Y además ambos han tenido o tienen en sus equipos al mejor del mundo con todo lo que eso significa y con la tentación de hacer un equipo dependiente de esa estrella y ambos supieron, Phil Jackson con Michael Jordan y Pep Guardiola con Lionel Messi, construir un verdadero equipo y que ellos no sean "salvadores" sino simplemente una pieza muy importante dentro de una estructura. Estas anécdotas/ejemplos los pintan de cuerpo entero como verdaderos líderes transformadores, confiables y positivos

En la teoría del liderazgo transformador se identifican cuatro tipos de conductas del líder. Un ejemplo de consideración individualizada es cuando el entrenador Guardiola lo llama al jugador Gabriel Milito a Argentina 2 horas antes del primer partido, estando el lesionado, y le dice que aunque no esté allí físicamente, él es parte de ese equipo y que esa liga los va a clasificar para la Champions League, y que él espera verlo jugar allí.

Podríamos decir que otro ejemplo de consideración individualizada articulada con motivación inspiradora, es cuando Pep Guardiola lo visita al hospital donde este jugador fue operado de la rodilla y sabiendo que iba a asumir como entrenador aunque aun no lo era, le dice que lo necesita, que se tome todo el tiempo, pero que lo espera, que se cure, que tendrá su lugar en el equipo.

Otro ejemplo de motivación inspiradora es cuando en 2009, antes de la final de la copa europea frente al Manchester United, les pidió solo siete minutos a los jugadores para que vean un video que había preparado donde se articulaban imágenes del film Gladiador con imágenes de ellos mismos, pero con detalles tan importantes como que la primera imagen es la del tercer arquero, que nunca juega, transmitiendo un mensaje de consideración individualizada de que todos eran igualmente importantes.

Un ejemplo de estimulación intelectual es cuando el entrenador Guardiola al poco tiempo de asumir le obsequia a cada jugador un libro de David Trueba

denominado "Saber perder". En esa misma línea Phil Jackson, el entrenador más ganador de la NBA, cuenta en su libro "Canastas Sagradas" que en los viajes regala libros a sus jugadores porque ayuda a abrirles la cabeza.

Un ejemplo de influencia idealizada (comportamiento carismático, visionario y decidido) citado por Phil Jackson en su libro cuando se refiere a que "la mayoría de los líderes tienden a ver el trabajo de equipo como una cuestión de ingeniería social: coge un grupo x, añádele una técnica de motivación y, y consigue como resultado z. Pero trabajando con los Bulls he aprendido que la manera más efectiva para forjar un equipo ganador es apelando a la necesidad de los jugadores de conectar con algo más grande que ellos mismos".

MARCELO ROFFÉ

DICIEMBRE 2011

COPYRIGHT