

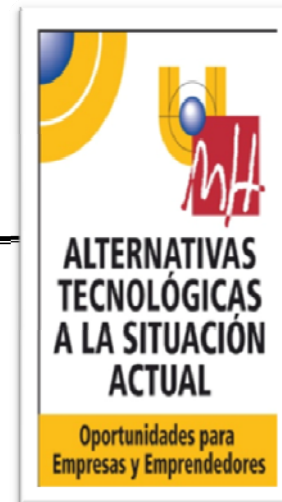
A1



Motivación, liderazgo y  
cohesión grupal: de la  
cancha a la empresa

---

**Eduardo M. Cervelló Gimeno**  
Catedrático de Universidad  
Director del centro de Investigación del deporte  
(UMH)



## Diapositiva 1

---

**A1**

Azure; 20/11/2003

# La similitud entre la dirección de grupos deportivos y la dirección empresarial

1. El objetivo final es el rendimiento



Temporada 2010-11

## Clasificación

		Totales						
Clasificación		P.J.	P.G.	P.E.	P.P.	G.F.	G.C.	Ptos
1	R. Madrid	12	10	2	0	33	6	32
2	Barcelona	12	10	1	1	33	8	31
3	Villarreal	12	7	3	2	23	12	24
4	Espanyol	12	7	1	4	12	13	22
5	Valencia	12	6	3	3	17	12	21
6	Atlético	12	6	2	4	20	14	20
7	Sevilla	12	6	2	4	19	19	20
8	Mallorca	12	5	3	4	13	13	18

## La similitud entre la dirección de grupos deportivos y la dirección empresarial

2. Es necesario gestionar al grupo de forma eficaz para conseguir los objetivos

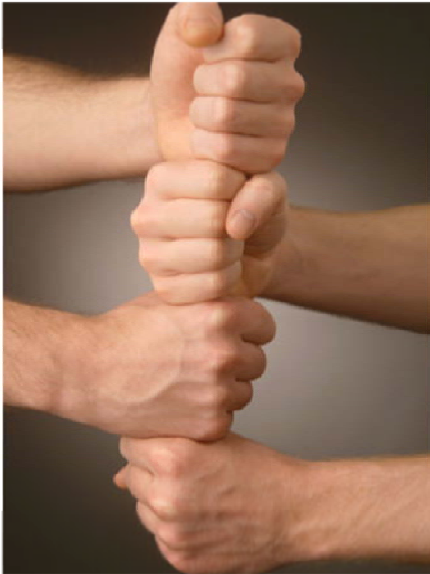
Gestión en las tareas



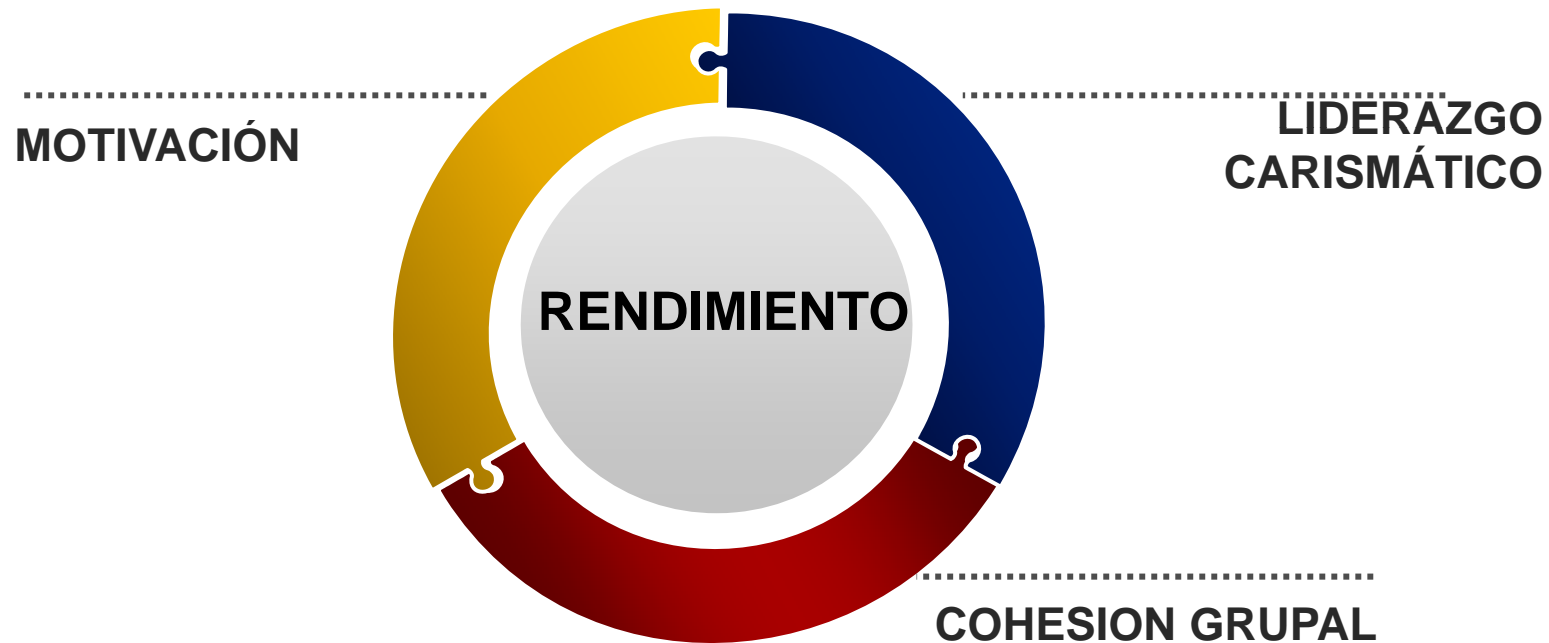
Gestión emocional del grupo



3. El compromiso con el grupo  
(motivación y cohesión) es fundamental  
para conseguir el éxito



# Lo que las ciencias del deporte nos dicen sobre la dirección de grupos deportivos. Un Modelo "Comprehensivo"



# 1. Motivación

## Aportaciones Más Relevantes



Cervello, E., Santos-Rosa F.J., García-Calvo, T., Jiménez, R. and Iglesias D.(2007). Tennis Players' Competitive Task Involvement and Performance: The Role of Goal Orientations, Contextual Motivational Climate, and Coach-Initiated Motivational Climate . *Journal of Applied Sport Psychology*, 19, 304-321

# 2. Liderazgo y Cohesión

## Aportaciones Más Relevantes



García Calvo, T., Leo F.M. Sanchez P.A., y Oliva, D.(2010). Interactive effects of team cohesion on perceived efficacy in semi-professional sport. *Journal of Sports Science and Medicine* 9, 320-325



# Teoría de la Motivación Intrínseca y Extrínseca

## Motivación Intrínseca

Las conductas se realizan porque realmente interesan y uno se divierte realizándolas

## Motivación Extrínseca

Las conductas se realizan por obtener unos beneficios que están asociados a la realización de la conducta, pero son ajenos a la actividad en sí misma

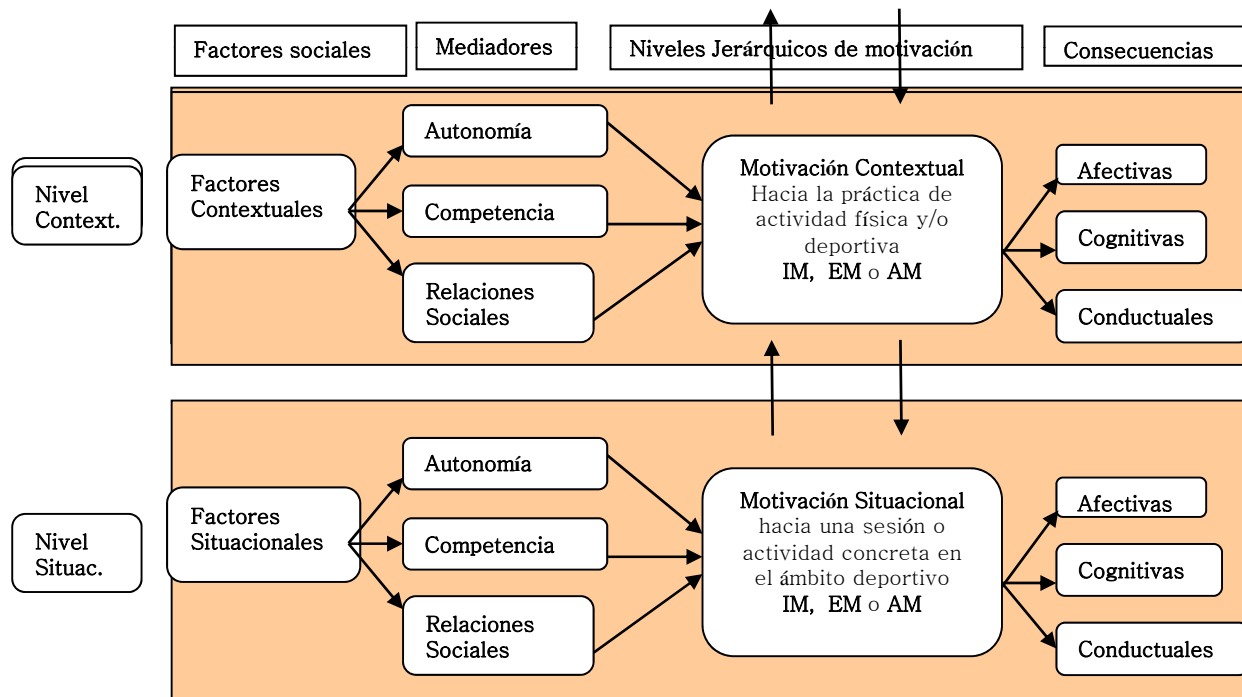
## Amotivación

(Deci y Ryan, 1985)

Relativa ausencia de motivación







**El modelo jerárquico de motivación de Vallerand y Rousseau (2000)**

## Algunas experiencias profesionales sobre manejo de motivación



## Motivación y autoconfianza

Tenis

### Ferrero: "La retirada de Safin me ha hecho replantearme mi carrera"

VOTE ESTA NOTICIA ☆☆☆☆☆

El tenista de Ontinyent Juan Carlos Ferrero aseguró que "todavía" no piensa en retirarse, aunque admitió que el hecho de que el ruso Marat Safin haya anunciado que tiene planeado dejar el deporte profesional le ha hecho replantearse su carrera.

**EFE** Ferrero, que está en cuartos de final del certamen marroquí, indicó a Efe que la reciente decisión de su amigo Safin, de la misma edad que él, 29 años, le llevó a replantearse su carrera porque "la motivación no es la misma después de once años" como profesional.

Para adquirir esa motivación y seguir escalando puestos en la clasificación de la ATP, en la que ocupa ahora el puesto 115, el español destacó que tiene que "coger confianza a nivel físico".



**CICLISMO | VUELTA**

En directo, la cuarta etapa entre Venlo y Lieja

ELPAIS.com &gt; Deportes

REPORTAJE: Wimbledon

## La reconstrucción de Ferrero

El tenista valenciano se puso en manos de expertos de la Universidad de Elche y se entrenó cinco horas diarias para prevenir sus lesiones y recuperar su nivel de juego

JUAN JOSÉ MATEO - Wimbledon - 29/06/2009

Vota ☆☆☆☆☆ | Resultado ★★★★★ 74 votos



"Estamos jugando un partido inolvidable. No merezco perderlo". La frase cruza como un rayo el cerebro de Juan Carlos Ferrero mientras Fernando González le somete a una lluvia de *aces*. El valenciano, sin embargo, sigue repitiéndose esas palabras con espuela bajo el aguacero y... gana. Se viste luego con un polo de España, la bandera sobre el pecho, y ya no es sólo el tenista que ha vencido al *número 10* del mundo ni tampoco el ex *número uno* que intenta recuperar su sitio. Es un jugador distinto. Uno que se ha enfrentado a 10 puntos de *break* y ha sobrevivido cediendo sólo dos, uno que ha hecho de ser invitado al torneo de Wimbledon un motivo de orgullo, el mismo que explica su legítima ambición de hoy, en octavos, ante Simon con un durísimo trabajo que le ha convertido en psicólogo, halterófilo y fisiólogo. Ferrero lo resume en una palabra: "Sacrificio". Sacrificio para superar la angustia de perder el sitio entre los 100 mejores, para aprender frases de motivación, ése verso del "partido inolvidable", y para pautar al milímetro sus comidas y el trabajo en el gimnasio. Así son las cosas: Ferrero ha cambiado todo para volver a ser el mismo a los 29 años.



Juan Carlos Ferrero

"Juan Carlos tiene una voluntad de hierro y trabaja como un juvenil", explica Eduardo Camallá, doctor de la facultad de Ciencias



Juan Carlos Ferrero, tras ganar al chileno Fernando González en Wimbledon.- EFE

publicidad



Esto no es un bebé.  
Es un argumento para la seguridad.

EL TENISTA VALENCIANO GANÓ A ANDREAS BECK EN EL QUINTO PARTIDO Y DIO A ESPAÑA EL PASE A LAS SEMIFINALES DE LA COPA DAVIS 2009

# Juan Carlos Ferrero sale a hombros en su vuelta a los ruedos de la Copa Davis

El valenciano no jugaba una eliminatoria de Copa Davis desde que se midiera al italiano Daniele Bracciali en Torre del Greco en septiembre del 2005 · Entró como cuarto hombre a última hora tras la lesión de David Ferrer y el descarte de Nicolás Almagro

DAVID MENAYO, MADRID 12/07/09 - 20:01.

La victoria de Juan Carlos Ferrero sobre Andreas Beck en el quinto partido de la eliminatoria disputada sobre la arcilla de Puerto Banús (Marbella) y dio a España el pase a las semifinales de la Copa Davis 2009, donde del 18 al 20 de septiembre se enfrentará como local a Israel.



El equipo español celebra la victoria. FOTO: RTRPIX

Juan Carlos Ferrero fue el hombre elegido por Albert Costa para jugar el quinto y definitivo punto ante Andreas Beck. El valenciano, que tras firmar cuartos de final en Wimbledon pensó en tomarse unos días de vacaciones, no dudó en acudir a la llamada del capitán español tras la lesión a última hora de David Ferrer. El de Onteniente no defraudó a quien en él había confiado y se impuso al alemán por un marcador global de 6-4, 6-4 y 6-4 tras dos horas y veinte minutos de juego en un choque disputado en una abarrotada Plaza de Toros de Puerto Banús (Marbella) que pudo celebrar a lo grande el pase a las semifinales de la competición.

Ferrero y Beck no pudieron ocultar la presión y los nervios en los compases iniciales del encuentro, donde cada tenista puso sus cartas sobre el tapete. Beck sabía que sus opciones pasaban por pegar palo tras palo buscando el golpe ganador, mientras que Ferrero tenía que tirar de paciencia y pasar de la defensa al ataque cuando su rival fallara. La táctica del español obtuvo sus frutos en el quinto juego, al aprovechar la primera bola de break del partido. Desde entonces, el ex número 1 del mundo jugó más cómodo, se soltó la presión, e incluso fue capaz de hacer un contrabreak a la igualdad que había conseguido el alemán en el siempre clave octavo juego. Con esfuerzo pero con confianza, Juan Carlos se apuntó el primer parcial tras 49 minutos de juego.

Así vivimos el partido El segundo set se puso muy de cara para Ferrero quien,

imprime envía comparte 225 comenta



PUBLICIDAD

**Copa Masters**

Apuesta 20€ gana 22€

R. Federer	1.13	5.00	D. Ferrer
------------	------	------	-----------

20€ x 1.13 = 22€

**20€** ¡Apuesta aquí!

## 2. Liderazgo y Cohesión



**Liderazgo**



**Cohesión**

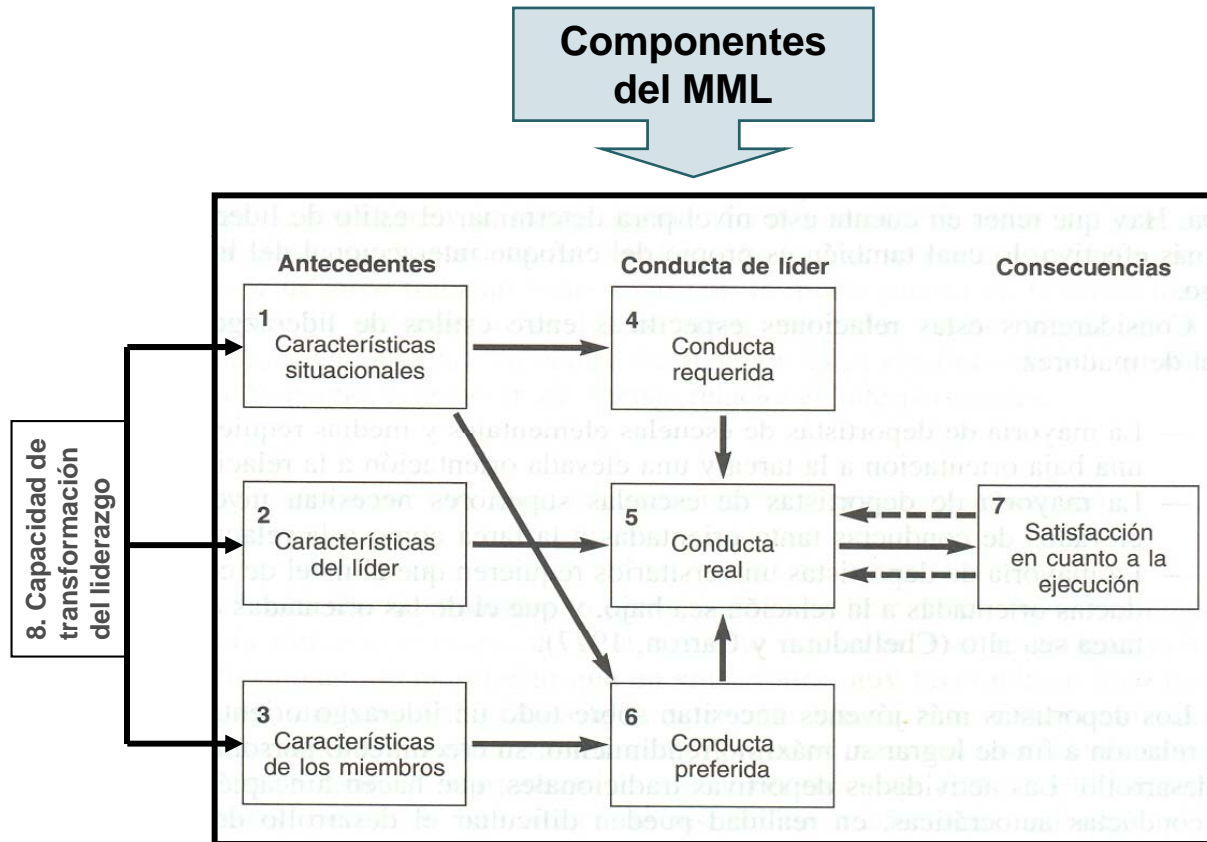




## Liderazgo

Es un proceso de influencia social, en el que una persona es capaz de ayudar a otros a realizar o conseguir una tarea común (Chemers, 1977)

## El modelo multidimensional de liderazgo en el deporte





**Dimensiones del liderazgo carismático.**  
(Chelladurai, 2001)

## El modelo multidimensional de liderazgo en el deporte

**Carisma:** Atribución que hace que los subordinados se impliquen emocionalmente con el líder. Las personas carismáticas se describen como asertivas y con alta autoconfianza

**Inspiración:** Dimensión que genera una identificación emocional con la visión del líder. (el líder comunica confianza en que puede llevar a los demás a conseguir sus objetivos)

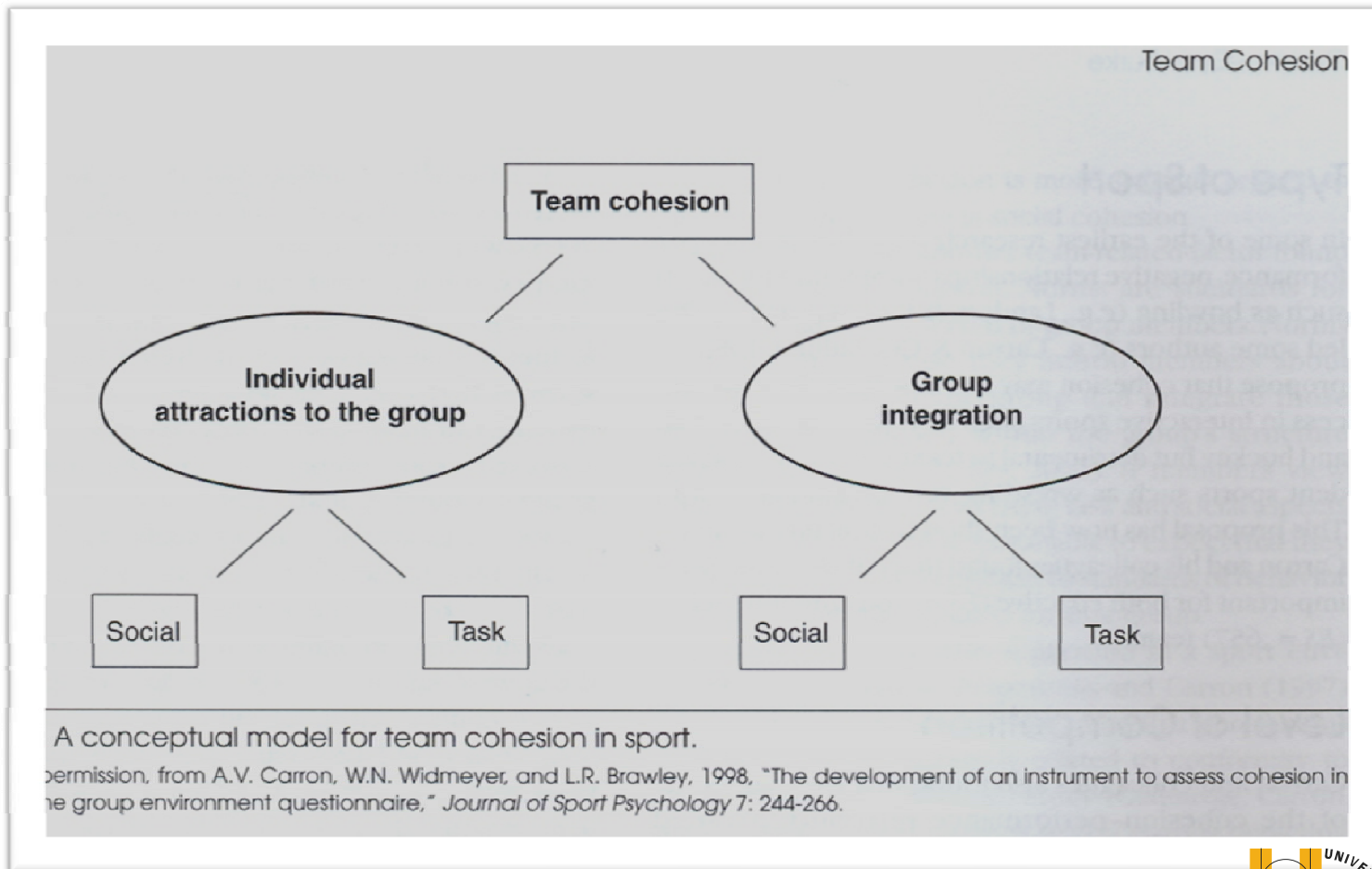
**Influencia en ideales:** Conductas que promueven que las personas se impliquen en la visión, misión y creencias que tiene el líder

**Estimulación intelectual:** Se centra en los pensamientos que permiten un entorno que favorece la creatividad, las conductas proactivas y la innovación.

### Consideración individualizada:

- 1) Selecciona las tareas adecuadas al nivel de habilidad y motivación
- 2) Proporciona atención individual, personalizada y promueve el trato personal.

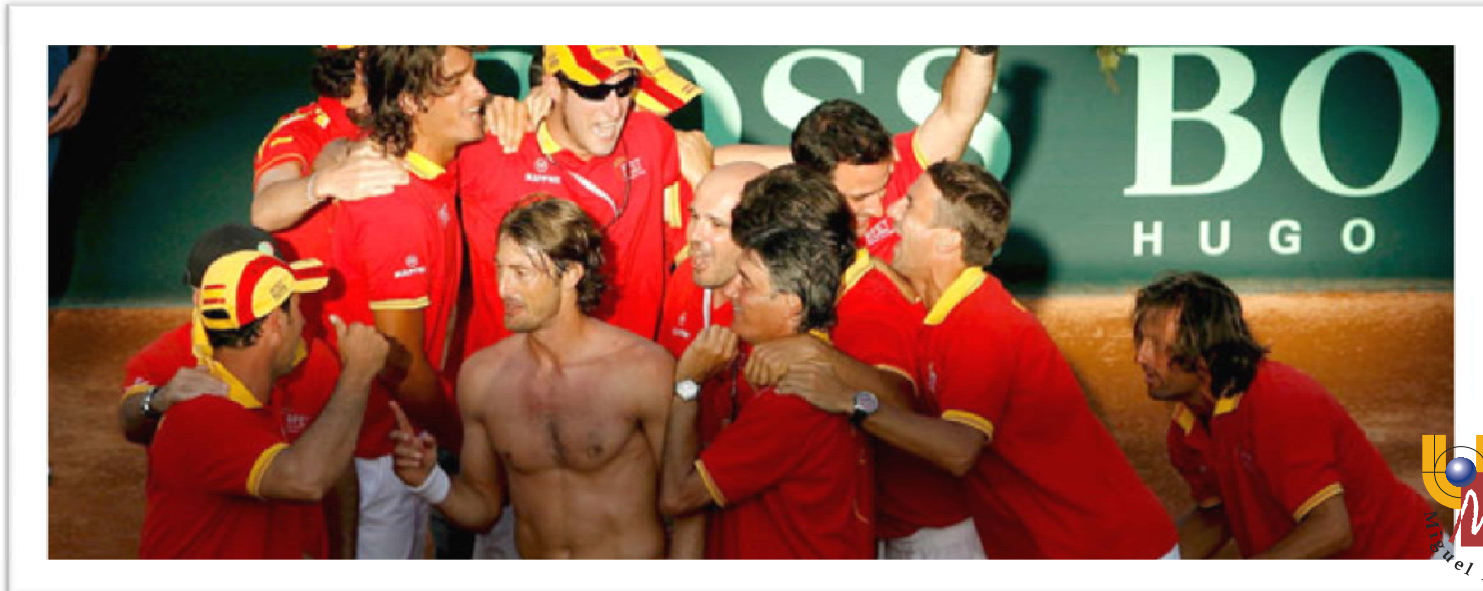
# Cohesión



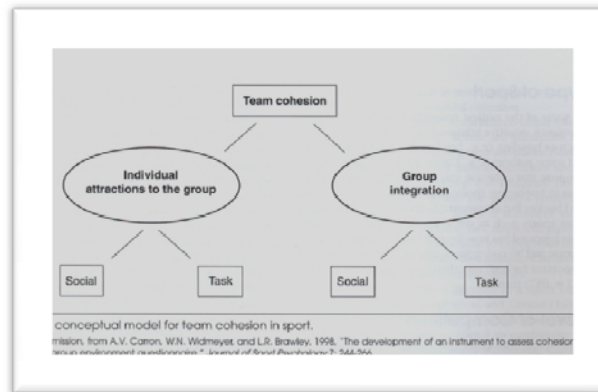
Atracción individual hacia el grupo: refleja la percepción que un individuo tiene de las motivaciones que hacen que se sienta atraído y sea persistente en formar parte de un grupo



**Integración grupal:** Refleja la percepción que un individuo tiene de la cercanía, semejanza y grado de unificación del grupo



**Integración  
grupal**



**Atracción  
individual**

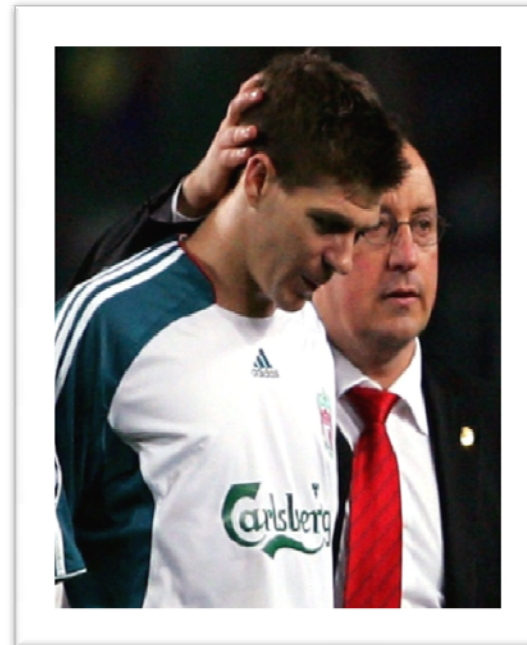
**Tarea**

Refleja la orientación del individuo a lograr los objetivos del grupo (cohesión en la tarea)

**Social**

Refleja la orientación del individuo a mantener las relaciones sociales y actividades dentro del grupo (cohesión social)

## Algunas experiencias profesionales sobre liderazgo y cohesión en el deporte



**Desarrollo de las habilidades de comunicación y desarrollo de ejercicios de cohesión grupal**

**1.- CONOCER EL ESTILO DE COMUNICACION PROPIO**

**2.- CONOCER LAS CARACTERISTICAS DE LOS DEPORTISTAS**

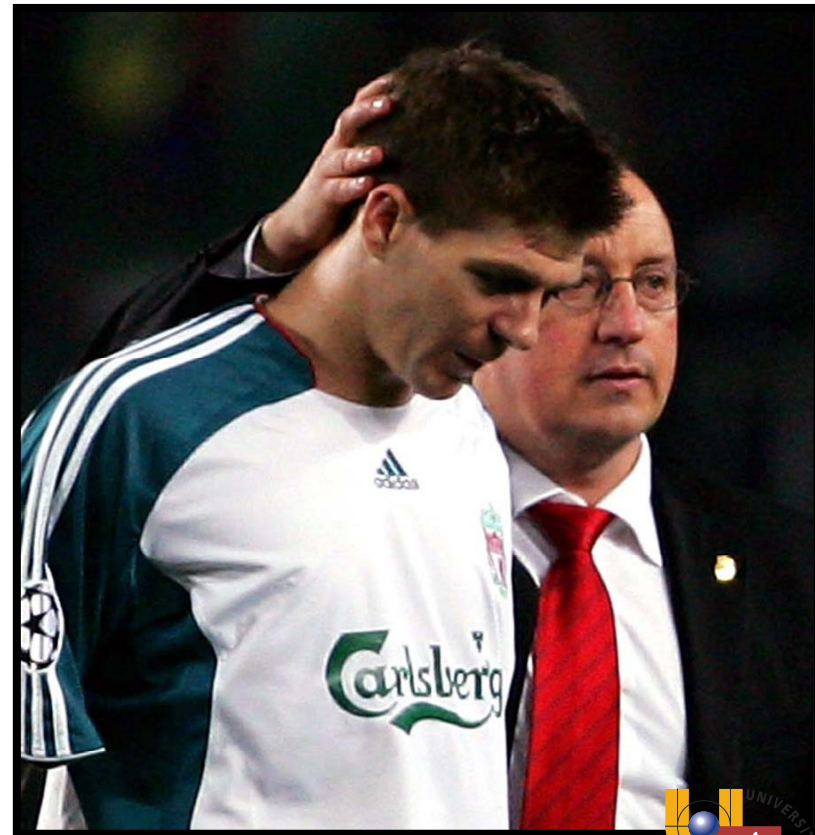


**3.- MOSTRAR CREDIBILIDAD Y COMPETENCIA:** se puede conseguir si el entrenador intenta: “Tener un estilo cooperativo, tener los máximos conocimientos posibles sobre el deporte en cuestión o al menos ser honesto sobre los conocimientos que posee, ser fiable, justo con los jugadores





4.- **SER POSITIVO:** utilizar un enfoque de cooperación con los jugadores, con deseo de comprenderlos, de aceptarlos y de lograr un respeto mutuo



**5.- TRANSMITIR MENSAJES COMPRENSIBLES Y CON MUCHA INFORMACION:** hay que ser claros (poniendo ejemplos o definiendo los términos en concreto) y comprobar que los otros han comprendido (preguntándoles o pidiéndoles que lo expliquen ellos).



**6.- COMUNICARSE DE FORMA CONSISTENTE:** por consistencia se entiende que el entrenador debe hacer aquello que dice. Además, también ha de cumplir aquello que promete.



**7.- FACILITAR LA EXPRESION DE OTROS:** el entrenador debe solicitar a los deportistas que pregunten o expresen sus opiniones sobre lo que se está llevando a cabo

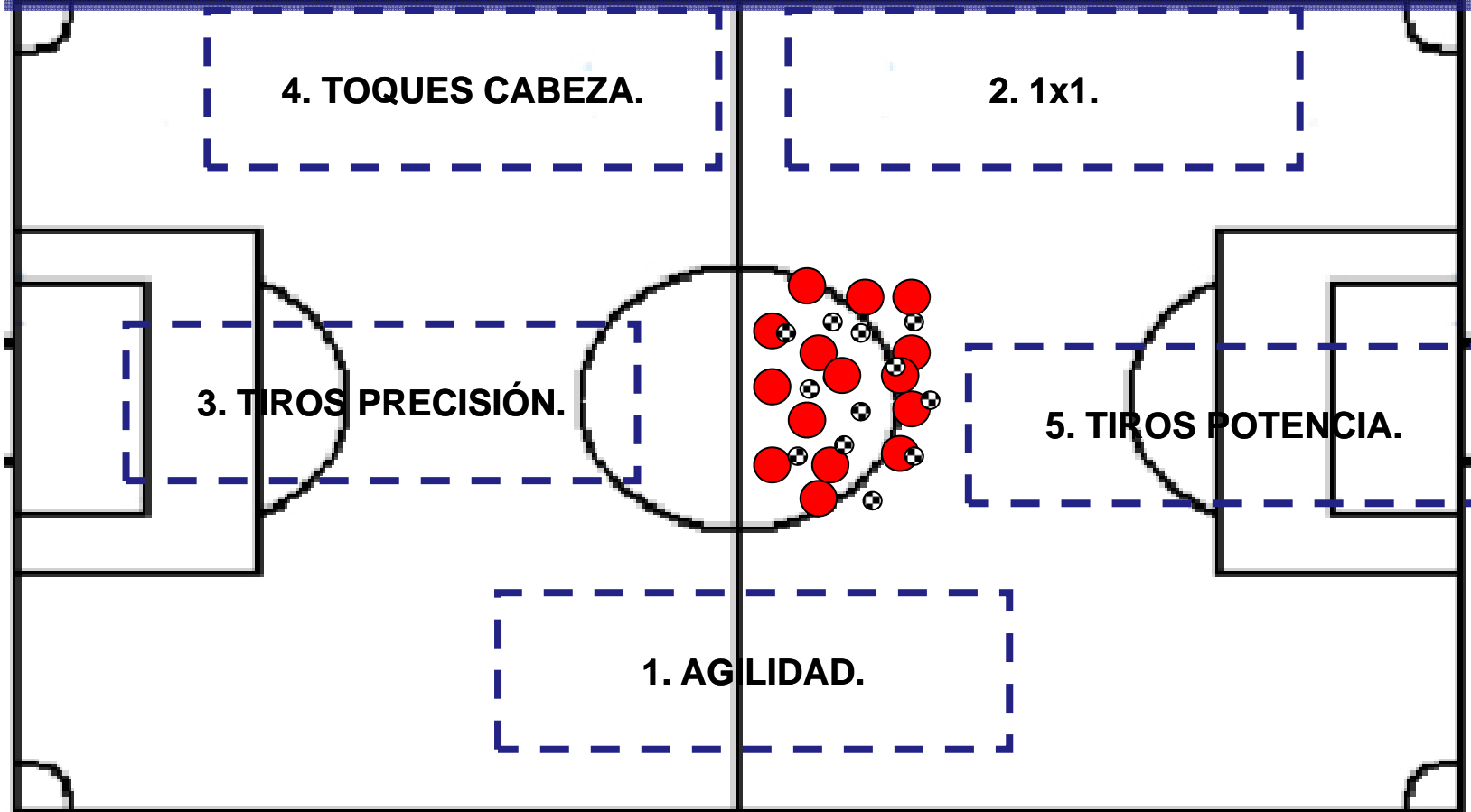


**8.- CULTIVAR LA PERICIA RELACIONAL:** el entrenador tiene que saber reconocer ciertos aspectos importantes antes que estos se manifiesten de forma evidente. Para ello es básico tener intuición, que se obtiene de la **capacidad para obtener, procesar e interpretar la información externa e interna, de reformular los problemas y las soluciones, de sopesar todas las ideas y opiniones**



## Desarrollo de la Cohesión Grupal

### • ACTIVIDAD COOPERATIVA DE ACLARACIÓN DE ROLES.



## Implicaciones Entrenador/Empresario.

Los entrenadores /directores pueden fomentar la cohesión del equipo:

- A) Explicar los papeles individuales en el éxito del equipo:
- B) Estimular la identidad del equipo
- C) Desarrollar el sentimiento de orgullo dentro del equipo.
- D) En deportes en los que existen subunidades de forma natural, los entrenadores han de favorecer el orgullo en el seno de esos grupos.
- E) Establecer objetivos de equipo estimulantes.

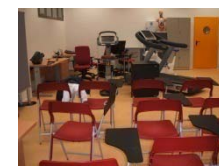


centro de  
investigación del  
deporte

*Universidad Miguel Hernández de Elche*



# Instalaciones Centro de Investigación del Deporte





## ¿Qué es el Centro de Investigación del Deporte?



Universidad Miguel Hernández de Elche



EL **Centro de Investigación del Deporte** consta de diferentes investigadores que han abordado el estudio del movimiento humano desde diferentes perspectivas, biológicas, comportamentales y sociales. Los **objetivos generales** del grupo son: análisis multidimensional de las variables determinantes de la práctica de actividad física y deportiva, así como del rendimiento deportivo.

La **misión del CID** es impulsar y desarrollar investigación innovadora y de calidad en el ámbito de la actividad física y el deporte. Se trata de contribuir con ello al desarrollo científico de dicha área de estudio, para lo que el CID promueve la **comunicación científica** de los resultados de sus investigaciones en medios de comunicación científica, estimula la **cooperación interdisciplinar**, impulsa la **I+D** y promueve la **transferencia** de los resultados de investigación de forma que logren un impacto eficaz sobre la actividad profesional en los ámbitos relacionados con las temáticas de investigación. También se realiza la **formación de investigadores**, en cooperación con otros centros de investigación nacionales e internacionales.

## Equipo Humano



Adolfo Aracil  
Eduardo Cervelló  
Manuel Gomis  
Oscar Gutiérrez  
José Luis López  
Francisco Moreno  
Juan Antonio Moreno  
Manuel Moya  
Mari Carmen Neipp  
Raúl Reina  
Francisco Vera



**Dr. Manuel Moya**  
*Entrenamiento Deportivo*  
*Planificación y Periodización*  
mmoya@umh.es



**D. Adolfo Aracil**  
*Estructura y función del cuerpo humano*  
fito@umh.es



**Dra. Antonia Pelegrín**  
*Psicología del deporte*  
apelegrin@umh.es



**Dr. Manuel Gomis**  
*Acondicionamiento Físico y Salud*  
mgomis@umh.es



**Dr. Juan Antonio Moreno**  
*Enseñanza de la actividad física y del deporte*  
j.moreno@umh.es



**Dr. Oscar Gutiérrez**  
*Análisis de la táctica de los deportes*  
ogutierrez@umh.es



**Dr. Eduardo Cervelló**  
*Dirección de grupos deportivos*  
ecervello@umh.es



**Dra. Mª Carmen Neipp**  
*Psicología social*  
neipp@umh.es



**Dr. Francisco J. Moreno**  
*Control motor*  
*Entrenamiento de la técnica*  
fmoreno@umh.es



**Dr. Raúl Reina**  
*A.F. y deporte adaptado*  
*Habilidades motrices*  
rreina@umh.es



**Dr. Francisco J. Vera**  
*Biomecánica del Raquis*  
fvera@umh.es



**Dr. Jose L. López**  
*Biomecánica del Deporte*  
jose.lopeze@umh.es

## Formación especializada



Coaching deportivo  
Entrenamiento personalizado  
Nutrición deportiva  
Estimulación acuática para bebés  
Especialización en el aqua-pilates  
Ciclo-indoor  
Fitness acuático  
Defensa personal  
Embarazo y medio acuático  
Deporte en edad escolar  
Educación acuática especial  
Método pilates  
Core-training  
Salas de musculación  
Educación acuática infantil  
Inclusión y necesidades educativas específicas

**Diseño de cursos a la carta para empresas**

A3



Motivación, liderazgo y cohesión grupal: de la cancha a la empresa

---

**Eduardo M. Cervelló Gimeno**  
Catedrático de Universidad  
Director del centro de Investigación del deporte  
(UMH)



## Diapositiva 35

---

**A3**

Azure; 20/11/2003