UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Liderazgo en la dirección técnica del fútbol profesional europeo. Una revisión de la literatura.

Artículo de revisión de literatura

Juan Camilo Mariño Ruiz & Diego Alejandro Barreto Quintero

Bogotá D.C.

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Liderazgo en la dirección técnica del fútbol profesional europeo. Una revisión de la literatura.

Artículo de revisión de literatura

Juan Camilo Mariño Ruiz & Diego Alejandro Barreto Quintero

Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Administración de Empresas & Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2018

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos a Dios por siempre protegernos, a la Universidad del Rosario y sus profesores por guiarnos en nuestra etapa de preparación profesional y a nuestros padres Carmen Susana Quintero Munevar y Oscar Mauricio Barreto Arciniegas por sus consejos y constante apoyo; y a María Elena Ruiz Thorp y Juan Carlos Mariño Baez por sus valores y confiar en nosotros.

Tabla de contenido

Resumen 7

Palabras Clave 7

Abstract 8

Key Words 8

1. Introducción 1

1.1. Planteamiento del problema de investigación 1

1.2. Justificación 1

1.3. Objetivos de la investigación 2

1.3.1. Objetivo general 2

1.3.2. Objetivos específicos 2

1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor 2

2. Fundamentación teórica y conceptual 3

3. Marco metodológico 7

4. Desarrollo del proyecto 12

5. Presentación y análisis de resultados 13

6. Conclusiones y recomendaciones 17

7. Referencias bibliográficas 18

Índice de tablas

Tabla 1 – Libros analizados 12

Tabla 2 – Ideas principales por autor 13

Glosario

Liderazgo: Capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás.

Liderazgo transformacional: Forma de liderazgo donde se crean situaciones y cambios drásticos en el entorno para una generación de evolución.

Director técnico: Personaje encargado de la planificación, la estrategia y el resultado de un equipo deportivo.

Constancia: Constante esfuerzo basado en el trabajo duro y la disciplina.

Fútbol: Uno de los deportes con más audiencia a nivel mundial. Juego entre dos equipos de once jugadores cuyo objetivo es realizar anotaciones.

UEFA Champions League: Competición jugada por los 32 mejores equipos de fútbol en Europa.

Resumen

El siguiente documento es un artículo de revisión de literatura, basado en el concepto del liderazgo y de la influencia de los entrenadores de fútbol alcanzaron el éxito y tuvieron la oportunidad de analizar los conceptos básicos de cómo alcanzaron sus logros en uno de los deportes con mayor audiencia a nivel mundial. El objetivo de este artículo de revisión de literatura es realizar una caracterización de los principales aportes de los entrenadores que han reflexionado sobre sus prácticas en la dirección técnica del fútbol, sintetizando sus obras y extrayendo las principales enseñanzas aplicables al campo de la administración.

Palabras Clave: Artículo, liderazgo, entrenadores, fútbol, éxito, reflexión.

Abstract

The following document is a literature review article, based on the concept of leadership and the influence of football coaches achieved success and had the opportunity to analyze the basic concepts of how they achieved their achievements in one of the sports with greater worldwide audience. The objective of this literature review article is to characterize the main contributions of coaches who have reflected on their practices in the technical direction of football, synthesizing their works and extracting the main lessons applicable to the field of administration.

Key Words: Article, leadership, coach, soccer, success, reflection.

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema de investigación

Desarrollar un trabajo de investigación (artículo de revisión de la literatura) que demuestre e identifique una síntesis de las obras de los entrenadores que han reflexionado sobre sus prácticas en la dirección técnica del fútbol, extrayendo importantes enseñanzas que sean aplicables al campo de la administración.

1.2. Justificación

La línea de investigación en estudios organizacionales busca contribuir a la comprensión del fenómeno organizacional y al desarrollo de formas de intervención de la gestión. Esta línea comprende a las organizaciones como formaciones sociales complejas y, como se evidencia en la totalidad del artículo de revisión literaria que se plantea, los equipos de fútbol son considerados formaciones sociales complejas, básicamente, el factor principal en el que se quiere investigar.

Además, la corriente que se tendrá en cuenta en esta investigación será la de "Estudios críticos en Administración", específicamente, en el componente de las visiones críticas a la teoría organizacional, al comportamiento organizacional, al liderazgo y a la gestión estratégica. Basando nuestra revisión, principalmente, en el concepto del liderazgo, enfocados al liderazgo en el fútbol.

Del mismo modo, el objetivo de la línea de investigación en estudios organizacionales es consolidar un programa de investigación pertinente y de largo plazo que aporte a la comprensión del fenómeno organizacional y al desarrollo de forma de intervención de la gestión y el objetivo específico en el cual se basará el artículo de revisión literaria, será el de producir conocimiento relevante sobre las organizaciones y su gestión, gracias a las enseñanzas que serán extraídas de los entrenadores que reflexionaron sobre sus prácticas en el fútbol.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Caracterizar los principales aportes de los entrenadores que han reflexionado sobre sus prácticas en la dirección técnica del fútbol.

1.3.2. Objetivos específicos

Sintetizar las obras de los entrenadores que han reflexionado sobre sus prácticas en la dirección técnica del fútbol.

Extraer enseñanzas aplicables al campo de la administración por parte de los entrenadores que han reflexionado sobre sus prácticas en la dirección técnica del fútbol.

1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Análisis de literatura y reflexión entre la administración deportiva y el liderazgo.

2. Fundamentación teórica y conceptual

Un aspecto teórico fundamental que se debe definir en primera instancia del presente artículo "Liderazgo en la dirección técnica del fútbol profesional europeo. Una revisión de literatura"; es, por supuesto, el liderazgo. Este concepto que tiene numerosas descripciones propuestas por investigaciones, autores y libros.

No es una tarea sencilla poder llegar a esclarecer una definición exacta de este término y así lo afirma Bass (1990, citado por Scott, 2014) comentando que, este concepto tiene casi tantas definiciones como personas que han intentado definirla. Por esta misma razón, se tienen en cuenta las interpretaciones propuestas por autores relevantes en el tema, como lo son: Northouse (2007), Litterio (2000) y Gardner (1990) teniendo en cuenta lo que para ellos es el liderazgo.

En primer lugar, para Northouse (2007), el concepto de Liderazgo lo define como "Proceso donde un individuo influencia a un grupo de individuos con el fin de lograr un objetivo en común". Asimismo, hace énfasis en que el liderazgo involucra la influencia, la cual es la preocupación de cómo el líder afecta sus seguidores ("Sin influencia no hay liderazgo"). Por ende, es importante la atención hacia los objetivos, en la que los líderes direccionan sus energías a través de los individuos con el fin de lograr un objetivo en común. Según lo citado anteriormente, se puede relacionar la importancia del liderazgo con las características esenciales de los diferentes directores técnicos que han reflexionado sobre el liderazgo en el mundo de los deportes.

Por consiguiente, Litterio (2000) define que el liderazgo es “Un proceso conductual de influencia sobre las actividades de un grupo organizado hacia metas específicas y la obtención de estas teniendo en cuenta las características de las distintas situaciones que se presenten”. Sin dejar de lado a Gardner (1990) que también expone sus pensamientos sobre el liderazgo en el libro de Scott (2014) y define liderazgo de forma similar a las citas anteriores, comentando que es “"El proceso de persuasión o ejemplo mediante el cual un individuo (o equipo) induce a un grupo a perseguir los objetivos en poder del líder o compartidos por los líderes y sus seguidores”.

De igual forma, es importante analizar el liderazgo transformacional, el cual fue originado e introducido por el experto en liderazgo James McGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable *“Cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”.* (Innovation Factory Institute, 2013).

Posteriormente, fue Bernard M. Bass quién desarrolló el concepto original, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional. Éste, considera que el liderazgo se define con base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de estos.

Pero probablemente, la mayor aportación de Bass al estudio del liderazgo transformacional sea la determinación de los cuatro componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo. Estas características son:

- Estimulación intelectual: El líder transformacional no se limita a desafiar el *status quo* dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.

- Consideración individualizada: El liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se comparten nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.

- Inspiración y motivación: Gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.

- Influencia idealizada: El líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

Una vez definidas dichas características, y con base a las mismas, se puede afirmar que el liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios reporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados para lograr mejorar o mantener su posición competitiva.

Igualmente, según estos autores y gracias a la recopilación de EAE Business School (2018), las características que definen a este perfil de líder son las siguientes:

Fomenta la participación creativa de los trabajadores. Este tipo de líder invita a los miembros de su equipo a participar en la empresa, a aportar sus opiniones e ideas para mejorar los procesos y resultados de la organización.

Cree en los miembros de su equipo. Un líder transformacional cree en las capacidades de cada uno de los integrantes de su equipo y se lo hace saber. Además, sabe cómo orientarlos para que cada persona saque lo mejor de sí mismo.

Se preocupa por los demás. Una de las características de este tipo de líderes, es su capacidad de empatía y de comunicación con los demás. Gracias a estas habilidades, este líder es capaz de establecer vínculos personales con cada miembro de su equipo, lo que favorece el compromiso de su equipo hacia él y hacia la compañía.

Motiva a su equipo. Otra de las habilidades que posee, es su capacidad para motivar a los demás. El líder transformacional conoce a su equipo y sabe cómo motivarlos, tanto a nivel individual como global.

Inspira a los miembros de su equipo. Gracias a su saber hacer, este líder se convierte en una fuente de inspiración para sus seguidores y un modelo a seguir.

No teme afrontar riesgos. El objetivo final de este estilo de liderazgo es la transformación de la empresa, buscan estar adaptados a los nuevos cambios y necesidades del mercado, de manera continua. Son conscientes que todo cambio conlleva un riesgo.

3. Marco metodológico

En primer lugar, teniendo en cuenta el libro "Liderazgo" de Alex Ferguson & Michael Moritz, el ahora exdirector técnico del Manchester United cita en su libro que "*cuando se está al frente de un grupo de personas es muy útil saber quiénes son, en qué circunstancias crecieron, los mecanismos que sacarán lo mejor de ellos y los comentarios que conseguirán que se asusten. La única forma de hacerlo es con dos acciones infravaloradas: escuchar y observar*" (p. 18, Liderazgo). Por consiguiente, la conducta de Sir Alex Ferguson se basa en acciones simples, pero de suma importancia que conlleva al compromiso al trabajo, lo que tiene efecto en sus seguidores ya que hace que se sientan parte del equipo y crean firmemente tanto en ellos mismos, como en los propósitos personales y grupales.

Asimismo, un ejemplo claro de su liderazgo se evidencia en el momento que empezaba el partido, *"por más que trabajara en mi capacidad como líder y por mucho que intentara influir en el éxito del United, en el momento del saque inicial de un partido todo escapaba de mi control"* (p. 91, Liderazgo); por ende, a través de su liderazgo, delegaba a jugadores en la

cancha para que transmitieran el mensaje que él quería, primando que tuvieran las siguientes cuatro virtudes: liderar en el terreno de juego, poder confiar en el elegido para que transmitieran sus deseos, que el resto de los jugadores lo respetaran como líder y siguieran las instrucciones y cuarto, se adaptaran a situaciones cambiantes.

Es por esta razón que jugadores históricos que han pasado por el club, tales como Peter Schmeichel, Paul Scholes, Ryan Giggs, Rio Ferdinand, entre otros; ejercieron también un papel importante dentro del liderazgo transformacional que ejercía Sir Alex Ferguson ya que primaba la influencia idealizada.

Desde otra perspectiva, está el libro "Fútbol, mi filosofía" de Johan Cruyff, en el cual lo que él quiso transmitir con este libro fue que "*el fútbol no solo es un juego simple, sino que incluso puede ser una manera de vivir. Cuanta más gente lo comprenda, más divertido será. Tanto en el campo, como fuera de él"* (p.8, Fútbol, mi filosofía). Para lograr esto, se enfoca en que un buen líder (en este caso el DT), debe incentivar y aprovechar las capacidades físicas de sus jugadores para llegar al éxito, motivándolos a ser mejores en cada entrenamiento, para mostrar lo mejor de sí en los partidos.

Del mismo modo, Johan Cruyff hace énfasis en que el director técnico y el entrenador son 2 personajes distintos, "*el director técnico te enseña a jugar fútbol y el entrenador te enseña a ejecutar las acciones necesarias para hacerlo"* (p. 137, Fútbol, mi filosofía). Este último, es sobre todo el estratega, el que tiene que lidiar con posiciones y las características de los jugadores, lo cual, ejercía Johan en sus tiempos de director técnico del F.C Barcelona, resaltando que no temía afrontar riesgos ya que su estilo de juego cambió por completo la historia del club blaugrana.

En contraste, tenemos el libro de "Los 11 poderes del líder" de Jorge Valdano. Este libro presenta una gran analogía al fútbol, pues explica estos 11 poderes como si fuera una alineación de fútbol. Estos son: en el arco el poder de la credibilidad, en la defensa está el poder de la esperanza, pasión, estilo y palabra. En el mediocampo está el poder de la curiosidad, humildad, talento y vestuario. Finalmente, en el ataque, el poder de la simplicidad y el poder del éxito. Jorge expuso en su libro la importancia del fútbol en la sociedad, puesto que hoy en día hay muchos críticos que lo llaman solo un juego, Valdano lo ve de la siguiente manera: *"el fútbol es un juego tan poderoso que tiende puentes con la sociedad, con la cultura, con la comunicación"* (p.13, Los 11 poderes del líder).

Igualmente, teniendo en cuenta el liderazgo transformacional, se puede decir que Valdano fue un director técnico que le entregaba la responsabilidad a sus jugadores *"Cada jugador tiene una poderosa influencia en el desarrollo del partido"* (p.19, Los 11 poderes del líder). El estratega argentino basó su teoría del liderazgo desde una profunda convicción, desde la seguridad y desde una fuerza tan grande que se transmite y contagia, lo cual hace recalcar sus características de líder transformacional, dejándolo claro cuando comenta que *"El líder que a mí me interesa es una persona que influye sobre más personas para construir una sociedad mejor"*. (p. 21, Los 11 poderes del líder).

Por otra parte, está el libro "Creer, el desafío de superarse siempre" de Diego Simeone, en el cual el autor y actual director técnico del Atlético de Madrid realiza la aclaración que *"El club le brinda al entrenador la posibilidad de manejar un grupo y, al mismo tiempo, un poder para trabajar con ese grupo"* (p. 157, Creer, el desafío de superarse siempre). No obstante, ese poder para él puede conducir a que la conducta del director técnico se vuelva

bastante estricta y creer en una superioridad que en verdad no tiene. Para el "Cholo", como popularmente se le conoce, ese "poder", le gusta llamarlo trabajo, su clave para el éxito ya que trabaja para el club y para potenciar a los jugadores.

Por consiguiente, él prefiere hablar menos de poder y más del liderazgo, uno que sabe que tiene pero que nunca lo buscó, lo sintió desde chico. No obstante, *"el liderazgo no se construye en soledad, y eso quizá tenga un formato de liderazgo que pueda inspirar a los demás".* (p. 160, Creer, el desafío de superarse siempre). En este argumento, se resalta una característica esencial que desarrolla Diego Simeone del Liderazgo Transformacional, que es la capacidad de poder inspirar a sus jugadores, clave el trabajo continuo y la consecución de los objetivos planteados.

Finalmente, el libro "Otra manera de ganar" de Josep Guardiola, uno de los técnicos más importantes del siglo XXI por sus logros conseguidos en equipos como el FC Barcelona, Bayern Múnich y actualmente, en el Manchester City. Guardiola es considerado uno de los mejores directores técnicos de la historia y sin duda alguna, de la actualidad. Así lo demuestra en su libro "*Lo que Guardiola consiguió en sus cuatro años a cargo del primer equipo del Barça supera cualquier hazaña de los anteriores entrenadores en el Camp Nou, y eso que ha habido grandes figuras de los banquillos: Van Gaal, Rijkaard y Cruyff, por nombrar algunos; pero Guardiola ha llevado determinadas áreas a otro nivel —como la presión para recuperar el balón—, y el estilo disciplinado del Barça y la ética de trabajo se han convertido en un sello distintivo del liderazgo de Pep"* (p. 10, Otra manera de ganar). Sin duda alguna, lo conseguido por Pep ha marcado una nueva era en la historia del FC Barcelona y todos los técnicos que se han mencionado en el artículo, sin duda alguna lo reconocen como un gran colega. El mismo Sir Alex Ferguson (que perdió dos finales de

UEFA Champions League contra Guardiola) lo admira, hasta tal punto que quería que él fuera su sucesor en el Manchester United.

Sin duda alguna, el liderazgo de Pep Guardiola y la forma en que sacó lo mejor de cada uno de sus jugadores, la forma en que los motivó a ganar absolutamente todo, hizo que se convirtiera en el mejor director técnico del año 2009. *"El líder soy yo, y si los jugadores me siguen, que lo harán, seguro que lo conseguiremos"* (p. 148, Otra manera de ganar). Fueron las palabras de Pep pese al escepticismo de la afición al ser nombrado director técnico del FC Barcelona, el resto es historia.

4. Desarrollo del proyecto

A continuación, para el desarrollo el proyecto se tuvo en cuenta la construcción de dos tablas, la primera que muestra los libros analizados y la segunda sus principales aportes al tema del liderazgo:

Tabla 1 – Libros analizados

Número	Libro	Año	Autor	Temas Centrales	Público al que está dirigido	Idea Central
1	Liderazgo	2015	Alex Ferguson & Michael Moritz	Liderar, disciplina, trabajo en equipo, delegar, gestión y motivación.	Líderes, personas del fútbol y aficionados que quieran aprender sobre la guía detrás del éxito de Sir Alex Ferguson.	Cuando se está al frente de un grupo de personas es muy útil saber quiénes son, en qué circunstancias crecieron, los mecanismos que sacarán lo mejor de ellos y los comentarios que conseguirán que se ajusten. La única forma de hacerlo es con dos acciones infravaloradas: escuchar y observar.
2	Fútbol, Mi filosofía	2012	Johan Cruyff	Técnicas y tácticas dentro del fútbol, diferencia entre entrenador y director técnico y su filosofía en 14 conceptos.	Todos. Jóvenes y mayores, aficionados y para profesionales.	"El fútbol es sencillo, pero el fútbol sencillo es lo más difícil de conseguir que existe". Cruyff resalta que está del lado del fútbol bello y ofensivo, del irrenunciable placer de jugar y de la dignidad de un jugador. Se necesita de un buen entrenador y director técnico y nunca olvidar los 14 principios para tener éxito en el club. El fútbol no solo es un juego simple, sino que incluso puede ser una manera de vivir. Cuanta más gente lo comprenda, más divertido será.
3	Los 11 poderes del líder	2013	Jorge Valdano	Tal como una alineación de fútbol, en el arco el poder de la credibilidad, en la defensa está el poder de esperanza, pasión, estilo y palabra. En el mediocampo está el poder de la curiosidad, humildad, talento y vestuario. Finalmente, en el ataque, el poder de la simplicidad y el poder del éxito.	Personas que creen en el hombre, que tienen fe en el deporte y que miran el futuro con esperanza. Personas que creen que el fútbol es un juego tan poderoso que tiende puentes con la sociedad, con la cultura, con la comunicación y también con la empresa.	Aprovechar experiencias del ámbito del deporte para hablar de liderazgo, trabajo en equipo, motivación, y todo lo que agita a un equipo de alta competición. Según estudios, el 30% de los resultados de un equipo se explican por la diferencia del clima de compromiso. Hablar de 11 poderes que fortalecen el día a día, pero miran al largo plazo con sana perspectiva, como si se tratará de una alineación de fútbol, Valdano se centra en esos once poderes y en su influencia para poner al hombre en acción, dignificándolo. El líder que propone Valdano es una persona que influye sobre más personas
4	Creer, El desafío de superarse siempre	2016	Diego Simeone	Propósitos y objetivos de las personas, así como acciones simples pero importantes que conllevan al éxito.	Todo público que buscar superarse a sí mismo de manera continua.	"Observo que quienes llegan a la cima o a los lugares más importantes en la competencia lo hacen con una idea clara y concreta. Es muy difícil llegar a una posición de éxito o excelencia sin claridad".
5	Otra manera de ganar	2012	Pep Guardiola	Un análisis sobre cómo fue el brillante ciclo de Pep Guardiola en el FC Barcelona tanto como jugador y director técnico: tácticas, charlas, entrevistas, planteamientos, todo sobre cómo Guardiola logró cambiar la mentalidad de su equipo y ganar por encima de todo.	Todos aquellos que estén interesados en conocer un poco más acerca del éxito que tuvo Pep Guardiola en lo que sería uno de los mejores clubes en la historia del fútbol logrando ganar todo lo que jugarán.	Pep no solo cambió la dinámica negativa en el club sino que además, en tan solo doce meses desde su llegada al FC Barcelona, había empezado a enterrar unos poderosos mandamientos sobreentendidos pero imperantes en el mundo del fútbol: sobre la importancia de ganar por encima de todo, sobre la imposibilidad de conciliar el principio de alcanzar lo más alto con el buen juego, o esa idea tan extendida que consideraba obsoletos los valores esenciales de la deportividad y el respeto.

Análisis los temas centrales, idea central y el público al que se dirigen los 5 libros escogidos sobre directores técnicos que decidieron reflexionar en el tema del liderazgo.

Fuente: Trabajo propio de los autores.

Tabla 2 – Ideas principales por autor

Número	Libro	Rasgos del líder	Conducta del líder	Rasgos de los seguidores	Conducta de los seguidores	Contexto - Resultados
1	Liderazgo	Obsesión, trato de las personas y frugalidad.	Escuchar, observar y compromiso al trabajo.	Disciplina, puntualidad y excelencia.	Autocomplacencia, objetivos claros y convicción.	Selecciones Nacionales y Clubes de Fútbol. 43 trofeos con el Manchester United en 27 años, además de ganar trofeos con el Aberdeen.
2	Fútbol, Mi filosofía	Visión innovadora, filosofía de trabajo duro, actitud ganadora y mentalidad positiva.	Escucha, compromiso al trabajo, confianza, mejora continua y lealtad.	Deseo de jugar, humor, inspiración, talento en bruto y diversión al practicar su deporte favorito.	Personas asertivas, actitud de escucha, dispuestas al trabajo continuo, lealtad.	Clubes de fútbol. Ganar trofeos nacionales e internaciones y disfrutar del fútbol tanto dentro como fuera del campo.
3	Los 11 poderes del líder	El líder, según Valdano, debe tener credibilidad en lo que piensa, mostrarse como una fuente de energía para el equipo, contagiar de pasión a su grupo, comunicarse con eficacia, saber manejar las aspiraciones y temores de las personas que dirige, ser curioso para no tener miedo al futuro, ser humilde, ser simple y ser éxitoso.	Profesional, optimista, con espíritu de superación y con conductas solidarias. Debe ser un pedagogo capaz de lograr que su discípulo se sienta único. Debe ser capaz de contener las tentaciones de la vanidad.	Los seguidores del líder que propone Valdano son claramente, los jugadores de fútbol. Estos deben tener toda la disposición de atender las solicitudes de su director técnico, deben saber escuchar y saber dar su punto de vista de modo que no se rompa la comunicación en el vestuario.	Los seguidores del líder que propone Valdano deben ser jugadores de fútbol calmados, con simplicidad, con humildad y talentosos. Deben ser personas que se dejen motivar y llenar de pasión por parte de su director técnico y no teman a la curiosidad.	Como futbolista y entrenador logró títulos con el Real Madrid Club de Fútbol. Se coronó como Campeón del Mundo en el Mundial de México 1986 con la Selección Argentina.
4	Creer, El desafío de superarse siempre	Superación permanente, paciente, autoridad, hablador, actitud triunfadora, líder dentro y fuera del campo y entusiasta.	Soñar, aprender, perseguir, valorar, liderar, competir, planificar y sentir son algunas de las características que é desarrolló durante su carrera profesional para llegar a éxito hoy en día.	Solidaridad, esfuerzo, paciencia y unión para el trabajo en equipo. Además, el trabajo individual para potenciar el colectivo.	Personas enérgicas, fieles a su trabajo y labor dentro y fuera del campo. Jugadores que carguen y no provoquen a sus rivalesy personas que ante la frustración solo necesitan ser escuchadas.	Clubes de fútbol. Títulos con el Atlético de Madrid y victorias a lo largo de su vida en el ámbito personal y profesional, no necesariamente campeonatos.
5	Otra manera de ganar	Fuerte personalidad, disciplinado, con ética y valores, con capacidad de ajustarse a situaciones adversas cuando los resultados no se dan, trabajo duro y mentalidad positiva.	Saber escuchar, comunicación asertiva, fuerte pero con respeto, humilde.	Paciencia, trabajo en equipo, comodidad, comunicación, que los seguidores, osea los jugadores de los equipos de Guardiola, comprendan y entiendan la idea de juego y el concepto de su posición.	Saber acatar instrucciones, leales a la filosofía de su líder, comprencivos con sus compañeros, promover la unión y la convivencia del grupo.	Clubes de fútbol. Trayectoría como jugador y director técnico del FC Barcelona. La victoria ante todo y único D.T. campeón de todos los torneos jugados en un año a nivel de clubes (Sextete).

Análisis de los rasgos y conducta del líder, rasgos y conducta de los seguidores y el contexto de los resultados de los 5 libros propuestos para el análisis.

Fuente: Trabajo propio de los autores.

5. Presentación y análisis de resultados

Ahora bien, se tendrán en cuenta los principales argumentos que sustentan al liderazgo transformacional como un aliado clave de estos estrategas a la hora de alcanzar la gloria eterna con sus respectivos equipos.

Después de la comparación realizada, se pueden evidenciar qué características utilizaba Sir. Alex Ferguson del liderazgo transformacional. Este director técnico es considerado una leyenda en la ciudad de Manchester, pues los fanáticos mencionan que logró el sueño imposible, al ser el director técnico por 27 años, ganando 38 títulos y siendo condecorado por la misma Reina de Inglaterra con el título de caballero. Sir Alex fue un director técnico con una visión fuerte, con una personalidad definida, sin duda alguna un modelo a seguir para sus jugadores, un ejemplo.

Ferguson trabajaba la comunicación con sus jugadores, transmitiendo su pasión por este deporte, sus ideas en la cancha. No solo creaba una relación técnico-jugador, era mucho más que eso. El liderazgo transformacional de esta leyenda se basa en creer en las capacidades de cada uno de los integrantes de su equipo, potenciarlas y motivarlos a que tenían mucho por dar en cada juego. Básicamente, Ferguson era la fuente de inspiración para sus jugadores y estas relaciones no dejaron atrás con su retiro de la dirección técnica, hoy en día todavía habla con sus exjugadores y figuras mundiales que dirigió (Como Cristiano Ronaldo entre 2004 y 2009), todavía lo valoran y le agradecen por todo lo aportado en su crecimiento como futbolista profesional.

Posteriormente, está el estilo de liderazgo transformacional de Johan Cruyff. El holandés pasó a la historia del FC Barcelona al ganar su primera Copa de Europa en el año 1996. Cruyff fue el artífice de este gran acontecimiento, pues fue él quien logró cambiar el pensamiento derrotista de un club que no había ganado nada en los últimos años. ¿Cómo lo hizo? Motivación, inspiración y comunicación.

Johan tenía clara su visión y objetivos en el proceso del equipo, fue capaz de cambiar las percepciones y capacidades de sus jugadores. Se creó una nueva identidad de juego que, hoy en día, todavía es reconocida. Cruyff fue un director técnico con la habilidad de establecer relaciones personales con sus jugadores y así llegar al punto de inspirarlos al punto máximo de su rendimiento. Es de esta manera que un equipo de fútbol europeo puede llegar a ganar por primera vez el torneo más importante a nivel de clubes.

Asimismo, el siguiente por analizar es el técnico argentino, Jorge Valdano. Este personaje fue el líder del Real Madrid Club de Fútbol en una época difícil. Su eterno rival, el F.C. Barcelona venía de ganar la liga española por cuatro años seguidos (De 1991 a 1994) y Valdano, de la mano de su experiencia, de su idea en la cancha y de su liderazgo transformacional, logró ganar la liga en 1995, cortando así cinco años sin títulos en la máxima categoría de España.

Por consiguiente, la idea principal de Jorge Valdano era ser un líder con influencia constructiva. Él comenta en su libro que, Pep Guardiola compartió en una conferencia en Buenos Aires la siguiente reflexión, *"El líder es aquel que hace mejor al otro"* (p. 21, Los 11 poderes del líder). Este es el foco principal del líder que Valdano comenta a través de su alineación de fútbol con 11 poderes; y lo que quiere mostrar es que, si un líder que inspira, que construye y aporta al juego y a las vidas de sus jugadores, muy seguramente escribirá su nombre en la historia de ese club, tal como él escribió su nombre en el Real Madrid.

A continuación, está Diego Simeone, quien a partir de diciembre de 2011 asumió la dirección técnica del Atlético de Madrid y que, hasta la fecha ha ganado seis títulos, dentro de los cuales están la Europa League en el año 2012 y 2018, así como la Copa del Rey en el

2013, la Supercopa Española y La Liga Española en el 2014 (Infobae, 2018) y la Supercopa Europea en el año 2012 y 2018, este último frente a su clásico rival, el Real Madrid. Incluso, desde que está ejerciendo su liderazgo al frente de este club, le ha podido inculcar una identidad de juego, gracias a la motivación continua por parte de él hacia sus jugadores tanto en los entrenamientos como en el campo de juego; así como ejecutando una acción tan simple como es la de escuchar, *"porque sé que, a veces, lo único que necesita la gente es ser escuchada"* (Diego Simeone, p. 204, Creer, el desafío de superarse siempre).

Es otro orden de cosas, está uno de los mejores técnicos en la historia del fútbol profesional, Josep Guardiola. En el año 2009 se pudo apreciar el proceso de uno de los mejores equipos que ha jugado al fútbol, el F.C. Barcelona. Este equipo logró lo que ningún otro ha logrado, el tan anhelado "Sextete", puesto que ganó la Liga de España, la Copa del Rey, la Supercopa de España, la UEFA Champions League, la Supercopa de Europa y el Mundial de Clubes. Esto se debió gracias al liderazgo de uno de los ídolos de la institución Blaugrana, ya que, así como lo hizo Diego Simeone en el Atlético de Madrid, Guardiola también le implantó una identidad de juego definida al club que, hoy aún la conserva.

Por consiguiente, Guardiola no teme afrontar riesgos, característica esencial del Liderazgo Transformacional, ya que, así como lo dijo a su llegada en el club, "estoy convencido de que lo mejor para el Barça es que Eto'o se marche. ¿Qué me puedo equivocar? Pues sí. Pero estoy aquí para tomar esta serie de decisiones: toma de decisiones es liderazgo". Un verdadero líder que asume la responsabilidad de sus actos.

6. Conclusiones y recomendaciones

Posteriormente a las comparaciones y a los argumentos presentados, se puede evidenciar de forma clara, que el liderazgo transformacional es de suma importancia en el ámbito de la dirección técnica dentro del fútbol, ya que este define características esenciales que los líderes (en este caso los directores técnicos que han reflexionado sobre su trabajo) deben tener para poder guiar a sus jugadores hacia la gloria y el éxito, alcanzando los objetivos que se trazan al comienzo de temporada.

Un factor común que tienen estos directores técnicos en sus características esenciales de líder transformacional es que tienen una fuerte visión y personalidad, generan impacto en sus seguidores, tienen comunicación abierta con sus jugadores, lograr transmitir su motivación y pasión, son un modelo que seguir y algo trascendental, es que, creen en las capacidades de sus jugadores.

En conclusión, se puede apreciar como cada director técnico tiene una forma diferente de ver el fútbol y aplicar sus estrategias en el campo de juego. No obstante, todos los líderes estudiados aplican el liderazgo transformacional dentro de sus equipos dirigidos para seguir sumando títulos en su palmarés, pues, todos han marcado su nombre en la historia del fútbol mundial.

7. Referencias bibliográficas

Cruyff, J. (2012). Fútbol: Mi filosofía. Editorial S.A. Ediciones B.

EAE Business School. (2018). Qué es el liderazgo transformacional. https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-el-liderazgo-transformacional

Ferguson, A. & Moritz, M. (2016). Liderazgo. Roca Editorial. Harvard Business School.

Guardiola, P. (2012). Otra manera de ganar. Editor digital: Verdugol (r1.0 a 1.0). Recuperado el 27 de marzo de 2018 de http://sanluisdeelegantesport.com/wp-content/uploads/2016/06/Pep-Guardiola-otra-manera-de-ganar-Guillem-Balague.pdf

Hernández, A. & Canto, J. El liderazgo en los grupos deportivos. Recuperado el 23 de abril de 2018 de http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/liderazgo.pdf

Infobae. (2018). Diego Simeone conquistó otra vez Europa: todos sus títulos en Atlético Madrid. Recuperado el 10 de noviembre de https://www.infobae.com/deportes-2/2018/05/16/diego-simeone-conquisto-otra-vez-europa-todos-sus-titulos-en-atletico-madrid/

Innovation Factory Institute. (2013). ¿Qué es el liderazgo transformacional? Fomentando el cambio y la creatividad. https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/

Litterio, A. (2000). Análisis del Liderazgo de los Directores Técnicos de Fútbol bajo la Óptica de las Ideologías Futbolísticas Existentes en Argentina. Recuperado el 23 de abril de 2018 de http://ibdd.com.br/analisis-del-liderazgo-de-los-directores-tecnicos-de-futbol-bajo-la-optica-de-las-ideologias-futbolisticas-existentes-en-argentina/

Northouse, P. (2007). Leadership. Theory and Practice. Fourth Edition. Sage Publications.

Simeone, D. (2016). Creer. El desafío de superarse siempre. Editorial Planeta S.A.I.C.

Scott, D. (2014). Contemporary Leadership in Sport Organizations. Human Kinetics. Universitario con trabajo, 2018. 13 frases aplicables al Coaching y al Liderazgo de equipos de Guardiola. Recuperado el 10 de noviembre de http://www.universitariocontrabajo.com/13-frases-aplicables-al-coaching-y-al-liderazgo-de-equipos-de-guardiola/

Valdano, J. (2013). Los 11 poderes del líder. Editorial Conecta.