Universidade de Santiago de Compostela

Tesis Doctoral

Desarrollo de un modelo de medida del liderazgo en equipos deportivos

Autor: *Julio Torrado Quintel*
Directores: *Dr. Constantino Arce Fernández*
Dra. Elena M. Andrade Fernández

Departamento de Psicoloxía Social, Básica e Metodoloxía
Facultade de Psicoloxía
2009

La presente tesis ha sido realizada en el contexto de un proyecto de investigación financiado por la Consellería de Economía e Industria de la Xunta de Galicia (PGIDIT06PXIB211187PR).

FACULTADE DE PSICOLOXÍA
Área de Metodoloxía das Ciencias do Comportamento

Campus Universitario Sur
15782 Santiago de Compostela

Constantino Arce Fernández, Catedrático de Metodoloxía das Ciencias do Comportamento, e Elena M. Andrade Fernández, Profesora Titular de Metodoloxía das Ciencias do Comportamento,

INFORMAN:

De que a tese de doutoramento titulada "Desarrollo de un Modelo de Medida del Liderazgo en Equipos Deportivos" foi realizada baixo a nosa dirección polo licenciado D. Julio Torrado Quintela, no Departamento de Psicoloxía Social, Básica e Metodoloxía da Universidade de Santiago de Compostela.

De que o citado traballo reúne todas as esixencias científicas e formais requiridas pola normativa vixente para optar ao grado de Doutor pola Universidade de Santiago de Compostela.

Polo tanto, emitimos informe favorable e autorización como trámite preceptivo para a súa presentación e defensa pública.

En Santiago de Compostela, a 13 de xullo de 2009

Constantino Arce Fernández

Elena M. Andrade Fernández

Julio Torrado Quintela

FACULTADE DE PSICOLOXÍA
Área de Metodoloxía das Ciencias do Comportamento

Campus Universitario Sur
15782 Santiago de Compostela

Elena M. Andrade Fernández, profesora do Departamento de Psicoloxía Social, Básica e Metodoloxía e titora dentro do programa de doutoramento 2132, Psicoloxía Social Aplicada aos Contextos Organizacional e Político-Xurídico,

INFORMA:

> De que a tese de doutoramento titulada "Desarrollo de un Modelo de Medida del Liderazgo en Equipos Deportivos" foi realizada baixo a miña supervisión polo doutorando Julio Torrado Quintela, e reúne os requisitos necesarios para ser presentada e defendida publicamente.

Para que así conste aos efectos oportunos, asina o presente informe.

En Santiago de Compostela, a 13 de xullo de 2009

Elena M. Andrade Fernández

A mi madre,

líder indiscutible e imprescindible

en la que, quizá, el poeta se inspiró cuando escribió que

"no hay vacuna contra el optimismo"

Agradecimientos

Difícil sería para mi entender esta ansiada tesis como algo diferente a un proceso vital y personal, más allá de lo académico. Es por esto que debo demasiadas cosas a demasiada gente, pues al fin y al cabo a "casi todo el mundo le pedí prestado". Y todos me dieron.

Constantino Arce me dio su voluntad, su cariño y su dedicación. Si en algo he podido devolvérselo (ganas no me han faltado), era todo suyo. De él trato de aprender a ser buena persona. Elena Andrade me dio el detalle, la apreciación correcta en el momento justo, la dedicación voluntariosa. Mi eterno agradecimiento a ambos.

José Manuel Sabucedo me dio los consejos y me abrió las manos y la puerta siempre que lo necesité; quede constancia de que nos volveremos a encontrar. Mauro Rodríguez puso el día a día, María José Ferraces, Gloria Seoane y Marisol Rodríguez pusieron su amabilidad, que es mucha.

Mis compañeros de carrera (y de más cosas) Nacho, David Tuset, Víctor, Marta, Sergio, Manolo y tantos otros me dieron el calor de la buena gente. Desde que "subí de planta", las "crises" (Cris y Cris) pusieron paciencia, Sonia la sonrisa y Xiana la firme (y admirable) voluntad de ser mi contrapunto. Gracias, compañeras. Mónica Alzate, por siempre referente y espejo, me mostró la verdadera aventura de quien es valiente a través del único arma posible, que es la palabra, y sigue peleando para que no sea demasiado tarde (y no lo es) "para emprender una nueva y arrasadora utopía de la vida, donde nadie pueda decidir por otros". Javier Garrido, mi compadre, me dio el hombro y el oído de quien sabe lo imposible que esto sería sin él. Los buenos chicos Alberto, Xacobo, Diego, Toño, Víctor, Xoán… me dieron la mano y me hicieron ser más feliz. Los de "la esquina" me han dado el aire necesario para aprender a verlo todo desde otro punto de vista.

"Mis niños" pequeños, líderes de un futuro incierto pero apasionante, me dieron la inocencia. Son mi ojito derecho. Los otros niños, que ni son pequeños ni son míos, líderes de un presente más incierto aún, pero al que sabrán enfrentarse para "hacer futuro / a pesar de los ruines del pasado / y de los sabios granujas del presente", me dieron la oportunidad de hacer ese futuro con ellos.

Mi "cómplice y todo", por estar a mi lado y ser "en la calle / codo a codo / mucho más que dos", me dio tanto…

Mi familia me dio el coraje, las ganas y la enseñanza de que si se quiere, se puede.

Santiago de Compostela, julio de 2009.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 13

MARCO TEÓRICO 15

LIDERAZGO 17

EL CONCEPTO DEL LIDERAZGO 17

TIPOS DE LIDERAZGO 21

Grupos grandes versus grupos pequeños 22

Liderazgo formal versus liderazgo informal 23

ENFOQUES HISTÓRICOS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO 24

LIDERAZGO EN EL DEPORTE 27

LIDERAZGO DEL ENTRENADOR 28

Modelo Multidimensional del Liderazgo 29

Modelo Mediacional del Liderazgo 33

LIDERAZGO DEL DEPORTISTA 35

Liderazgo del entrenador versus liderazgo del deportista 36

Ámbitos de investigación sobre el liderazgo del deportista 37

Características personales y sociales del líder 38

Relación del líder con el juego 41

Marco teórico 43

LA MEDIDA DEL LIDERAZGO DEPORTIVO 57

LA MEDIDA DEL LIDERAZGO DEL ENTRENADOR 58

Leadership Scale for Sports 58

Coaching Behavior Assessment System 61

LA MEDIDA DEL LIDERAZGO DEL DEPORTISTA 63
Adaptación de instrumentos 63
Elaboración de herramientas específicas 66
Sport Leadership Behavior Inventory 66
Player Leadership Scale 68

CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO 71

PARTE EMPÍRICA 75

INTRODUCCIÓN 77
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 87
MÉTODO 89
MUESTRA DE SUJETOS 89
PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS 90
INSTRUMENTO DE MEDIDA 91
ANÁLISIS DE DATOS 93
EXPLORACIÓN INICIAL DE DATOS 93
ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO 94
ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO 106
ESTRUCTURA FACTORIAL 111
PROPUESTA DE ESCALA Y PERFIL DE LIDERAZGO 114
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 123
FUTURAS INVESTIGACIONES 131

REFERENCIAS 135

ANEXOS 149

INTRODUCCIÓN

El estudio que a continuación se presenta ha pretendido analizar el proceso del liderazgo de grupos, centrándose en el ámbito de los equipos deportivos. Dentro de éstos, el liderazgo ejercido por los entrenadores ha sido el objetivo fundamental de la investigación, con los trabajos de Chelladurai como la principal referencia. Sin embargo, además de este liderazgo formal representado por el entrenador, existe otro tipo de liderazgo que ejercen algunos deportistas entre sus compañeros de equipo y que, a pesar de haber sido objeto de una menor cantidad de investigación, tiene una importancia capital en el funcionamiento de los grupos deportivos.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación sobre el liderazgo del entrenador ha evolucionado de manera similar a la que lo ha hecho a nivel teórico, y el modelo desarrollado por Chelladurai llevó asociada una herramienta de evaluación denominada Leadership Scale for Sports (LSS). En cuanto a la medida del liderazgo ejercido por deportistas, algunos autores han elaborado instrumentos específicos, pero existen todavía ciertas limitaciones y su desarrollo se mantiene aún a cierta distancia con respecto al liderazgo del entrenador.

El presente estudio se ha realizado con el objetivo de ofrecer un modelo y una escala de evaluación para el liderazgo ejercido por deportistas entre sus compañeros de equipo, y tratar con ello de contribuir al desarrollo de esta línea de investigación. Se divide en dos partes. En la primera se presenta una revisión teórica sobre el concepto de liderazgo desde una perspectiva general, y el modo en el que distintos enfoques de la Psicología lo han abordado. De manera más específica se ha revisado la investigación existente sobre el liderazgo en el ámbito deportivo, tanto la orientada a la figura del entrenador, de naturaleza

formal, como la centrada en el liderazgo ejercido por algunos deportistas entre sus compañeros, de naturaleza informal. Además se ofrece una revisión de los principales métodos de evaluación utilizados para la medida de ambos tipos de liderazgo, con especial interés en los referentes al ejercido por deportistas.

En la segunda parte del estudio, se expone el trabajo desarrollado para la construcción de una escala de evaluación del liderazgo ejercido por deportistas en sus equipos. A partir de un modelo teórico de dos grandes dimensiones y cinco subfactores, elaborado en base a la investigación existente y a aportaciones y estudios exploratorios previos realizados por el equipo de investigación en el que se enmarca la presente tesis, se diseñó una escala inicial que se aplicó a una muestra de jugadores de equipos de fútbol. Con el objetivo de comprobar la estructura factorial del modelo se realizaron análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, así como análisis de consistencia interna de los factores, obteniéndose índices de ajuste satisfactorios. A modo de conclusión de la parte empírica se ofrecen el modelo teórico y la propuesta de escala alcanzados.

Finalmente los resultados obtenidos se someten a discusión confrontándolos con investigaciones previas de otros autores, así como las conclusiones generales. Además se plantean nuevas líneas de investigación para ser tenidas en cuenta en el futuro.

Marco Teórico

LIDERAZGO

EL CONCEPTO DEL LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los conceptos más estudiados en el marco de las Ciencias Sociales. La importancia de la investigación en este área, tanto por el avance científico como por el objetivo de trasladar el conocimiento al ámbito aplicado, hacen de este proceso uno de los más atractivos y apasionantes no sólo para psicólogos sino también para otros profesionales del ámbito social.

Dado el interés generado y la importancia que en el ámbito aplicado tiene el tema, es sencillo comprender que el volumen de páginas escritas alcanza un tamaño difícilmente estimable. Muchos han sido los autores, y grupos de autores, que han consagrado muchos de sus esfuerzos en investigación a profundizar sobre el liderazgo, tanto para comprender las causas como las consecuencias de tal proceso, así como las relaciones que mantiene el liderazgo con otros fenómenos grupales como el rendimiento, la cohesión, la motivación y un largo etcétera.

Como ejemplo de todo lo anterior, cabe comenzar diciendo que la propia definición del liderazgo ya es una cuestión de debate en sí misma, debido a que incluso los conceptos que forman parte de tal definición son sometidos a discusión. De tal manera, no existe ni siquiera una definición del liderazgo aceptada en términos absolutos e incluso se ha llegado a decir que existen tantas definiciones de liderazgo como autores han tratado de definirlo (Stodgill, 1974).

No obstante, existen una serie de conceptos que subyacen a todas las definiciones de liderazgo, y que conforman una idea más sólida para alcanzar tal definición:

Proceso

Hemos de entender que el liderazgo es un proceso que ocurre dentro de los grupos. No es, por tanto, un rasgo personal o un hecho puntual. Como proceso tiene unas fases temporales, ya que no puede definirse en un momento concreto, y está sujeto al contexto y al tipo de grupo y de miembros que lo componen. El liderazgo que ejerce un miembro de un grupo se forma a partir de las respuestas y comportamientos que muestra a las diversas situaciones que se presentan, así como a las relaciones que mantenga con el resto del grupo.

Grupo

No se debe analizar el proceso del liderazgo solamente a través de la figura del líder. Hay que entender que no existe líder sin seguidores, ya que el liderazgo es un proceso que, necesariamente, ha de desarrollarse en un grupo. Es un proceso bidireccional puesto que no se puede liderar un grupo vacío, sin individuos. Los seguidores definen, en una buena parte, el tipo de líder que va a tener el grupo. Por ello, éste debe entender que no puede desapegarse de sus seguidores pues éstos son los que le otorgan el poder. El líder debe ajustarse a las características de la población que lidera. En relación a esto, varios estudios han demostrado que el líder suele ser un representante prototípico de las características de la población (Navas, 1991) y suele aunar la representación estándar de aquellos elementos que son más importantes para sus seguidores (p.e. raza o valores morales). Además, el ejercicio del liderazgo lleva implícito el mantenimiento de los aspectos grupales más importantes, fomentando el

funcionamiento interno y la cohesión. En el sentido inverso, los líderes que se sienten más pertenecientes al grupo muestran mayor motivación y sacrificio por el bien común (Hoogervorst, de Cremer y Van Dijke, 2009).

Influencia

De todos los conceptos que se relacionan con el liderazgo el más referido, y el que más peso tiene en su definición, es el de influencia. Se puede considerar a ésta como la piedra angular del liderazgo. La influencia es "la autoridad de una persona para con otra u otras" (Real Academia de la Lengua, 2009) o, en términos más aproximados al ámbito en que nos encontramos, es la capacidad de generar en las demás personas cambios o reforzamientos de una conducta o pensamiento en una dirección deseada. Se dice de alguien que ejerce influencia sobre otra persona cuando puede inmiscuirse, en mayor o menor medida, en el proceso de toma de decisiones de ésta. El liderazgo es un ejercicio de influencia dentro de un grupo. Así, se concibe que un líder es un miembro del grupo con la capacidad de influir en los demás en un sentido determinado.

Se entiende que todas las personas al interactuar se influyen mutuamente unas a otras, sin embargo existen factores que determinan que algunas tienen la capacidad de influir en las demás en mayor medida en que las demás lo harán en ellas (Homans, 1961). Estas personas son escuchadas con mayor atención y sus ideas y opiniones son tenidas en cuenta de una manera más intensa por el resto del grupo. Esta capacidad de aglutinar a los demás miembros alrededor de sí es una de las cualidades del líder. Con esto puede ejercer más control que los demás miembros del grupo en los planteamientos y objetivos que se van a llevar a cabo.

Influencia versus Poder

La diferenciación de los términos influencia y poder es muy clarificadora a la hora de entender el fenómeno del liderazgo. En muchos casos, la influencia de una persona sobre un grupo viene dada por su posición jerárquica dentro de él. Esto quiere decir que hay una persona que tiene asignado, por estructura del grupo, más poder que los demás. Es el caso de los jefes de departamento en una empresa, de un director de orquesta hacia sus músicos o de un entrenador de un equipo deportivo hacia sus jugadores. En estos casos el poder viene dado por el puesto, por la jerarquía. El hecho de ocupar ese puesto provoca esa situación de mando, da la categoría de jefe. Este tipo de liderazgo viene determinado por la estructura del grupo y la distribución de los roles (Peus, Weisweiler y Frey, 2009).

La influencia es un concepto más sutil, más indirecto. Se refiere a la capacidad de provocar cambios en los demás sin tener asignado ese rol de una manera formal como mencionábamos en el caso anterior, y va más allá del poder que proviene del puesto (Katz y Kahn, 1977). Este liderazgo que ejercen algunos miembros de un grupo hacia sus compañeros no tiene refrendo en la estructura jerárquica, y viene determinado por variables contextuales, de relación con los objetivos y con los métodos para llegar a ellos así como por las relaciones que mantienen estos miembros con los demás componentes del grupo.

En el primer tipo de liderazgo hablamos de poder, y el poder está referido al puesto dentro de un organigrama, con lo que cuando otra persona ocupe ese puesto recogerá ese poder. En el segundo caso, sin embargo, la influencia va asociada a la persona y cuando esa persona ocupe otro lugar dentro del grupo, esa capacidad de influir se moverá con ella.

Objetivos

La capacidad del líder de ayudar a los demás miembros a alcanzar los objetivos grupales es una de las principales razones por las que ejerce esa función. Sin el cumplimiento de los objetivos que el grupo tenga marcados no existe liderazgo, ya que no tiene tanta razón de ser. Así pues, el liderazgo es un proceso que debe contribuir a la consecución de las metas del grupo y no contra ellas, puesto que de ser así no existiría la relación seguidores – líder necesaria para que se dé un proceso de liderazgo.

Por lo tanto, tenemos una serie de conceptos que contribuyen a construir una posible definición de liderazgo como un proceso grupal por el cual un miembro ejerce una influencia sobre los demás, que ayuda a la consecución de los objetivos.

TIPOS DE LIDERAZGO

Además de la importancia de profundizar en el propio concepto de liderazgo, se ha de tener en cuenta que éste puede presentarse en diversos contextos o grupos y, por tanto, presentar perfiles significativamente distintos. De tal manera cabe preguntarse por los diferentes tipos de liderazgo y los factores que determinan esas diferencias. A este respecto tendremos en cuenta dos grandes variables: el tamaño del grupo y la formalidad o informalidad del liderazgo.

Grupos grandes versus grupos pequeños

En los grandes grupos, como pueden ser los estados, las grandes empresas o los grandes movimientos sociales, analizamos al líder desde un punto de vista más amplio y poniendo énfasis en características diferentes que en los grupos más pequeños. El análisis del liderazgo, en el caso de los grupos grandes, se centra en aspectos como el carisma. Se entiende el carisma como una "especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar" (Real Academia de la Lengua, 2009). Aunque se entiende lo complejo del estudio del carisma desde la investigación científica, y por tanto la dificultad de prever la aparición y desarrollo de tal cualidad en ciertos individuos, algunos autores como House (1971), Bass (1985) o Conger (1989) pretendieron hacer algunas aportaciones al respecto. Friedman, Prince, Riggio y Dimatteo (1980) elaboraron el ACF (Affective Communication Test - Test de Comunicación Afectiva), que Molero (1995) validó para el contexto español. Más recientemente se han llevado a cabo trabajos en el ámbito del liderazgo político, en el que el carisma es una cualidad con un gran peso específico (Jacquart y Antonakis, 2009).

En el caso de los grupos pequeños adquieren una mayor importancia aquellos factores más relacionados con las relaciones personales entre los miembros, que en el caso de los grupos grandes son menos determinantes. En este tipo de grupos el líder tiende a ser valorado, principalmente, en función de variables como la relación que mantenga el líder con los seguidores o la influencia mutua entre ambas partes (Bednarek, Benson y Mustafa, 1976; Zaccaro, Rittman y Marks, 2001). En los últimos tiempos se ha establecido una relación bastante intensa entre los conceptos de liderazgo y de inteligencia emocional, en el contexto de los grupos pequeños de rendimiento en el ámbito organizacional, dando lugar al concepto más avanzado de liderazgo emocional

(Antonakis, 2004; Antonakis, Ashkanasy y Dasborough, 2009) que ha alcanzado también al ámbito deportivo (Thelwell, Lane, Weston y Greenlees, 2008).

Liderazgo formal versus liderazgo informal

Dentro de estos pequeños grupos podemos entender otra dicotomía que diferencia dos tipos de liderazgos. Se entiende que el liderazgo es un proceso que no está circunscrito solamente a unos pocos miembros del grupo (Carron, Hausenblas y Eys, 2005; Northouse, 2007). Existen los líderes definidos por la estructura del grupo, los líderes formales, pero también es posible la presencia de líderes cuyo rol no está asociado a una posición dentro de la jerarquía predeterminada, que son los líderes informales (Mabry y Barnes, 1980; Neubert, 1999).

Los grupos de personas tienden, inevitablemente, a generar un líder que puede surgir de una manera informal si los líderes formales no ejercen como tal (Bednarek et al., 1976). Incluso los grupos que no tienen una estructura definida, y se pueden considerar en este aspecto grupos informales, generan también un proceso de liderazgo (Hussein, 1989). Este líder informal surge a través de la relación de los miembros del grupo entre sí, fruto de la influencia que ejercen unos sobre otros y funcionará, por tanto, como líder aunque previamente no se le hubiera asignado ese rol de una manera formal.

Esta dicotomía entre la formalidad y la informalidad puede generar situaciones en las que convivan ambos tipos de líderes. En el ámbito organizacional Wheelan y Johnston (1996) estudiaron grupos de trabajo con líderes formales predeterminados, en los que éstos no ejercían plenamente su rol, contribuyendo a la aparición de líderes informales. Sus resultados señalan diferencias en cuanto a que los líderes informales interactuaban más, sobre todo

verbalmente, con los demás miembros del grupo, pero que provocaban problemas con respecto a los objetivos de tarea del grupo al coexistir con líderes formales.

ENFOQUES HISTÓRICOS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Ciertos paradigmas teóricos sobre el estudio del liderazgo han sido referentes e influyentes de manera decisiva en las investigaciones realizadas históricamente. A continuación se presentan las aproximaciones históricas más importantes (Peiró, 1991):

Enfoque de los rasgos

El primer gran enfoque histórico de la Psicología acerca del estudio del liderazgo se conoce como el enfoque de los rasgos. Este modelo parte de la idea de que existen unos determinados rasgos de personalidad que determinan la capacidad de liderazgo. La interpretación principal que se extrae de esta postura es que un líder nace, dado el carácter innato de los rasgos de personalidad y será la presencia, o ausencia, de aquellos que se determinen como definitorios de un líder lo que marcará que un individuo alcance a serlo.

Muchos trabajos pretendieron mostrar cuáles eran estas características de personalidad que definían a un líder, sin embargo varias revisiones teóricas mostraron posteriormente que estos trabajos tendían a contradecirse entre sí y no ofrecían resultados satisfactorios que permitieran extraer conclusiones (Gibb, 1968). La mayor parte de las investigaciones son difíciles de interpretar porque son de carácter meramente descriptivo y "permiten escasa generalización" (Peiró, 1991, p. 164).

Enfoque conductual

El paradigma conductual que dominó la Psicología al inicio de la segunda mitad del siglo XX también dejó su importante huella en el estudio del liderazgo. Según este concepto el líder se define por su comportamiento y su respuesta ante las distintas situaciones. Se entiende, por tanto, que un líder lo es por su conducta y que, dado el carácter aprendido de ésta, se puede entrenar a un individuo para llegar a ser líder. Es decir, el líder se hace.

Los diferentes grupos de investigadores que trabajaron sobre el liderazgo bajo este paradigma, prácticamente en su totalidad en estudios en el ámbito organizacional, alcanzaron resultados similares entre sí. Se alcanzó una conclusión general que ha sido punto de partida para posteriores avances: una concepción bifactorial del liderazgo entendiendo que el líder de un grupo se define en base a dos grandes tipos de conductas (Blake y Mouton, 1964; Katz y Kahn, 1977). Si bien estas dos grandes dimensiones variaron enormemente en su nomenclatura según quienes fueran los autores, se pueden entender como:

a) conductas encaminadas a las relaciones con los demás miembros (contribuyendo a la cohesión y a la mejora del clima grupal).
b) conductas encaminadas a la tarea que es objetivo del grupo (centrándose en que se consigan resultados y se mantengan los métodos de trabajo).

A nivel metodológico cabe destacar la elaboración del LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire - Cuestionario de Descripción de Conductas del Líder; Hemphill y Coons, 1957) que fue utilizado en ámbitos tan diversos como el militar y el educativo y que tenía como objetivo obtener una evaluación de la conducta del líder según sus subordinados. Este cuestionario fue el que más trascendencia adquirió, aunque fueron desarrollados otros.

Enfoque situacional

Posteriormente se desarrolló un concepto situacional del estudio del liderazgo. Se concibió que el liderazgo venía definido por factores contextuales como el tipo de grupo o el entorno en el que se desarrolla el grupo. En esta línea se desarrollaron trabajos diversos que pretendieron aportar a la investigación del liderazgo una idea de más relatividad a la hora de definir al líder, en contraposición al determinismo (personal en un caso y conductual en el otro) de los enfoques precedentes, dando aquí una primordial importancia al contexto por encima de los individuos.

Cabe destacar dentro de esta corriente el modelo de contingencia de Fiedler (Fiedler, 1967, 1971), que trató de relacionar el estilo de dirección del grupo con tres variables situacionales: poder del puesto, estructura de la tarea y la relaciones entre el líder y los miembros del grupo. El propio autor elaboró una herramienta metodológica denominada LPC (Least Preferred Co-worker - Compañero de Trabajo Menos Preferido; Fiedler, 1971) basado en las evaluaciones por parte de los sujetos de los compañeros de trabajo, y en las inferencias extraídas de esta valoración.

Otros modelos de desarrollados bajo este paradigma fueron los modelos camino-meta (Evans, 1970; House, 1971) y los modelos normativos, entre los que destaca el modelo de toma de decisiones de Vroom y Yetton (1973).

LIDERAZGO EN EL DEPORTE

Si existe un ámbito ideal para la investigación en Psicología del rendimiento, tanto individual como grupal, ése es el ámbito del deporte en el que coinciden multitud de variables que forman un excelente campo de estudio para la Psicología orientada a conocer el rendimiento humano (Hays, 2009). Los objetivos medibles y contrastables, la existencia de competición con otros individuos y con los resultados propios, los refuerzos positivos y negativos como consecuencia de estos resultados, la capacidad de influencia sobre algunas de las variables que afectan al propio rendimiento y la existencia de otras variables incontrolables, la existencia de un entorno que afecta al resultado final y la necesidad de controlar los aspectos sociales para optimizar las posibilidades son características definitorias de situaciones perfectamente preparadas para la investigación y la aplicación de conocimiento en Psicología.

En relación a lo anterior son los equipos deportivos, de manera especial, los que se encuentran en un entorno ideal para el desarrollo de investigaciones en Psicología Social, con el objetivo de generar conocimiento sobre los grupos (Dobosz y Beaty, 1999; LeUnes, 2008).

Es éste el marco en el que se ha desarrollado esta investigación sobre liderazgo que aquí se presenta. Los equipos deportivos están orientados a la obtención de resultados y para ello necesitan ejecutar lo mejor posible sus métodos a la vez que mantener, en el mejor nivel posible, el estado de las relaciones entre los miembros y tener en cuenta todos los posibles procesos grupales que se presenten (Fletcher y Wagstaff, 2009). En estos grupos, de tamaño pequeño y donde los miembros conviven y se conocen entre sí, el liderazgo es uno de los procesos más importantes para el desarrollo del equipo (Chelladurai, 1993), siendo fundamental su contribución en cuanto al efecto que

produce para aumentar las expectativas de resultados en los equipos deportivos (Kim, 1992), y para el éxito colectivo del equipo (Horn, 2002). Uno de los aspectos grupales que más atención ha recibido en conjunción con el liderazgo es la cohesión, siendo ésta una relación especialmente estrecha e interdependiente (Loughead y Carron, 2004).

Dentro de los equipos deportivos, además, se presenta de manera clara la dicotomía entre el liderazgo formal e informal que se explicó previamente (Hernández, 2005). El liderazgo definido por la estructura, que ostenta una posición formal de autoridad debido a la jerarquía del equipo, está representado por la figura del entrenador. Por otro lado, en los equipos deportivos existe un liderazgo más informal que ejercen algunos deportistas entre sus compañeros.

En la Psicología aplicada al deporte se ha tomado como referencia del estudio del liderazgo al entrenador, tanto en la construcción de un marco teórico como para la elaboración de métodos de evaluación de ese liderazgo, dejando de lado la figura de los deportistas que ejercen como líderes en sus equipos deportivos.

LIDERAZGO DEL ENTRENADOR

En el estudio del liderazgo en el deporte se han tratado de ofrecer resultados desde diferentes orientaciones teóricas, como las mencionadas en apartados anteriores. El enfoque de los rasgos (Sage, 1975), el modelo de contingencia de Fiedler (Bird, 1977), la teoría del camino – meta (Vos Strache, 1979), el modelo normativo de toma de decisiones de Vroom y Yetton (Chelladurai y Hagerty, 1978) o el modelo mediacional (Smoll y Smith, 1989) se

han puesto en práctica en la investigación en liderazgo dentro de la Psicología del deporte (Duda, 1998).

Sin embargo dentro del estudio del liderazgo del entrenador los trabajos de Chelladurai, desarrollados propiamente en el ámbito deportivo, han adquirido una importancia fundamental. El Modelo Multidimensional del Liderazgo (Chelladurai, 1978), con sus posteriores avances (Chelladurai, 1990), y la elaboración a partir de él del LSS (Leadership Scale for Sports - Escala de Liderazgo para el Deporte; Chelladurai y Saleh, 1980) se han convertido en referencia para las investigaciones posteriores.

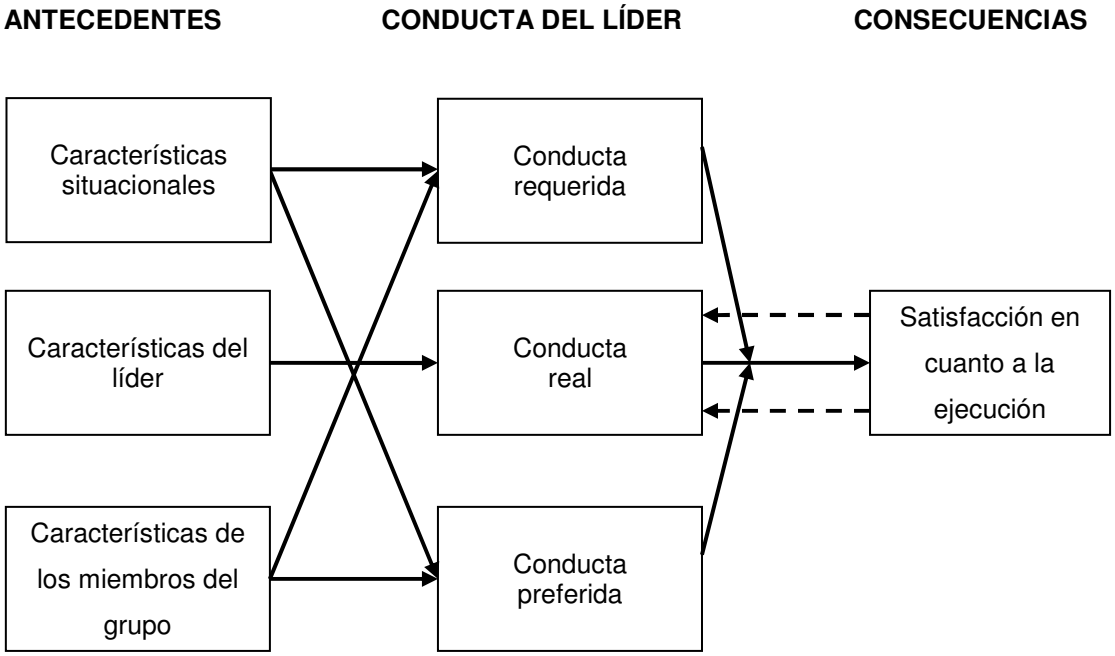
Modelo Multidimensional del Liderazgo

La referencia teórica sobre este modelo la encontraremos en los trabajos del propio Chelladurari (Chelladurai, 1978, 1990; Chelladurai y Saleh, 1978, 1980). El Modelo Multidimiensional del Liderazgo (Figura 1) es un modelo interaccional, que tiene en cuenta los factores situacionales, los miembros del grupo y al propio líder. Es por eso que, según este modelo, nos encontraremos con un líder cambiante en función del contexto en el que nos ubiquemos. El tipo de grupo o la situación por la que atraviese el grupo determinará las conductas que el líder deba de realizar.

El modelo parte de la existencia de unos antecedentes, una conducta del líder y su consecuencia. Como antecedentes se entienden aquellos factores que determinan cómo debe ser esa conducta de líder. Estos factores se subdividen en personales del líder (personalidad del sujeto), características situacionales (contexto del grupo o situación deportiva del equipo) y características de los seguidores (edad, sexo o nivel de juego). La conducta del líder está dividida en

conducta requerida, conducta preferida y conducta real. La combinación de estos elementos tiene como resultado la satisfacción final.

Figura 1. Modelo multidimensional del liderazgo. Chelladurai (1990)



Los antecedentes de la conducta del líder vienen determinados por tres grupos de características:

a) *Características situacionales*: referidas al entorno, a la cultura organizacional (de club) en la que está inmerso el equipo y a todas las variables contextuales que afectan al grupo.
b) *Características del líder*: aquellos rasgos que definen la personalidad del líder y su tipo de comportamiento.
c) *Características de los miembros del grupo*: las que se refieren a los demás miembros del equipo y las cuestiones que puedan determinar futuros comportamientos del líder, como el género, la edad o el nivel de competición.

Estas características se conjugan e influyen sobre la conducta del líder, que a su vez también se puede subdividir en tres tipos de conducta:

Conducta requerida

Esta conducta hace referencia a lo que se espera que haga el líder, las obligaciones implícitas en la función. Es una representación del rol a nivel social. Podemos incluir aquí como ejemplo la conducta que debiera tener un entrenador de un equipo con el entrenador del equipo contrario y con los árbitros antes de empezar un partido, o cómo se debe de relacionar con la prensa. En relación con esto también está la conducta representando a su club, o como modelo de jóvenes en casos de personajes famosos. Esta conducta viene determinada por las características situacionales y por los demás miembros del grupo, así que el entorno social del equipo y la representatividad que el grupo y el líder ostentan son las que marcan esta conducta requerida.

Conducta preferida

Hace alusión a la conducta deseada y que se preferiría llevar a cabo en ciertas situaciones, sin tener en cuenta las obligaciones que se incluyen en la conducta requerida. Además en esta conducta se incluye la idea del líder ideal, con todas las características sobredimensionadas que este concepto implica. En esta conducta tienen mucho peso los comportamientos que los miembros del grupo desean en su líder y hay que entender que, como ya hablábamos al principio de este trabajo, la relación líder-seguidores es bidireccional, por lo que el líder tiene que tener en cuenta lo que sus seguidores esperan de él.

Esta conducta es, en muchos casos, prácticamente imposible de cumplir ya que es muy difícil que un líder pueda comportarse tal y como se desea que lo

haga por parte de sus seguidores y del ambiente que le rodea. En muchos casos, se aguarda que un líder se comporte de manera totalmente perfecta y que cumpla todas las características idóneas.

Conducta real

La conducta real es la visible en el día a día y está mediada por las características del propio líder (su forma de entender el deporte o su personalidad) y las conductas, tanto preferida como requerida. La conjunción de los comportamientos preferidos y de los requeridos, condicionados por las características personales del líder, generan una conducta real que alcanza unos resultados.

Satisfacción

Si los tres tipos de conducta se combinan y el líder es capaz de cumplir con una conducta satisfactoria, esto repercutirá en las propias expectativas y modificará la conducta requerida en posteriores situaciones. Los tres tipos de conducta son necesarios ya que se relacionan con las diversas partes de los elementos que influyen en el resultado del grupo, y si éste es satisfactorio se retroalimenta positivamente.

Leadership Scale for Sports (LSS)

Como complemento al modelo teórico, Chelladurai y Saleh desarrollaron la "Escala de Liderazgo para los Deportes", el LSS (Leadership Scale for Sports, Chelladurai y Saleh, 1980). El LSS es la escala de medida del liderazgo basada en el modelo multidimensional que propone Chelladurai. Este instrumento de medida consta de 40 ítems y se fundamenta en un modelo de cinco factores:

- Entrenamiento e instrucción.
- Comportamiento democrático.
- Comportamiento autocrático.
- Apoyo social.
- Feedback positivo.

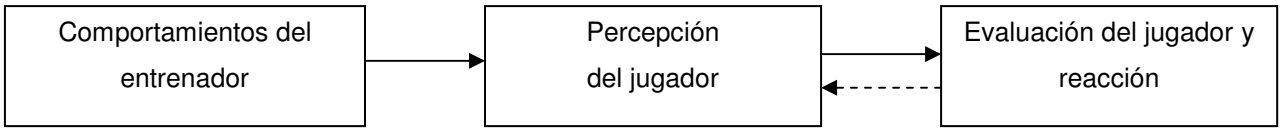
El LSS se analiza más profundamente en el apartado dedicado a la medida del liderazgo deportivo.

Modelo Mediacional del Liderazgo

Además del Modelo Multidimensional del Liderazgo existen otras perspectivas que han afrontado el estudio del liderazgo de entrenadores con un modelo teórico y un sistema de evaluación. A este respecto, además de los señalados al principio de este apartado, tiene una especial relevancia el Modelo Mediacional del Liderazgo, que generó el CBAS.

El Modelo Mediacional del Liderazgo (Smoll y Smith, 1989; Smoll, Smith, Curtis y Hunt, 1978. Ver Figura 2), de carácter situacional, está basado en la idea de que los entrenadores muestran una conducta que, mediada por la percepción de los deportistas, provoca en estos últimos una reacción de evaluación.

Figura 2. Modelo Mediacional del Liderazgo



Se entiende que todos los elementos implicados en el modelo están influidos (mediados) por diferentes variables. Principalmente son tres grandes factores los que afectan al modelo:

a) Las diferencias individuales del entrenador

Las motivaciones intrínsecas y sus objetivos, el autocontrol o el género son variables que influirán de manera decisiva en los comportamientos de los entrenadores.

b) Las diferencias individuales del jugador

La edad, el género, la percepción del entrenador, la motivación para la práctica deportiva, la autoestima o la percepción del propio nivel de juego serán elementos que determinen los esquemas que filtran la visión del comportamiento del líder. También influyen en las evaluaciones de ese comportamiento, y su posterior actitud.

c) Los factores situacionales

Los elementos relacionados con el tipo de deporte, con el nivel de competición, con el hecho de que las situaciones se presenten en entrenamiento o en competición, y otras variables similares, afectarán a todos los niveles del proceso.

Coaching Behavior Assesment System (CBAS)

En base al Modelo Mediacional de Liderazgo se desarrolló de forma paralela un sistema de evaluación orientado a los entrenadores, con el objetivo de determinar el tipo de conductas que éstos llevan a cabo con los jugadores de los equipos.

El CBAS (Coaching Behavior Assesment System - Sistema de Evaluación de la Conducta del Entrenador; Smith, Smoll y Hunt, 1977) se analiza de manera más profunda en el apartado dedicado a la medida del liderazgo.

Otras investigaciones reseñables en el ámbito del liderazgo formal del entrenador han pretendido ofrecer reformulaciones o modelos integrados. En este último punto es necesario destacar el trabajo de Duda y Balaguer (1999), con el objetivo de integrar los modelos de liderazgo señalados aquí previamente (Modelo Multidimensional de Liderazgo, Modelo Mediacional del Liderazgo) y los modelos de orientación a meta con las teorías de motivación, proponiendo una referencia integrada de los aspectos influyentes en el liderazgo de los entrenadores.

LIDERAZGO DEL DEPORTISTA

En este trabajo pretendemos profundizar en el liderazgo que ejercen algunos jugadores en sus equipos, representando así un liderazgo informal frente al liderazgo más formal que representan los entrenadores.

Liderazgo del entrenador versus liderazgo del deportista

A este respecto se ha mostrado que existen distintos tipos de comportamientos entre los entrenadores y los jugadores que funcionan como líderes. Es cierto que existirán ciertas semejanzas entre el liderazgo ejercido por un jugador y el que presentan los entrenadores de equipos deportivos, sin embargo ambos tipos de liderazgos no pueden ser entendidos en los mismos términos, ya que la forma de ejercerlo sobre el grupo y la manera de percibirlo por parte de los jugadores es diferente en cada caso (Jowett, 2008). Loughead y Hardy (2005) realizaron un estudio con 238 participantes adultos, miembros de diferentes deportes de equipo. Éstos evaluaron tanto a sus entrenadores como a los líderes de cada equipo. Ambos procedimientos fueron realizados en base al LSS, si bien en el caso de los jugadores los ítems fueron modificados semánticamente para adaptarlos a la evaluación de deportistas. Los resultados mostraron que los deportistas perciben a los entrenadores como más orientados al entrenamiento e instrucción, además de mostrar comportamientos más autocráticos. Por el contrario, los deportistas líderes exhiben mayor apoyo social, feedback positivo y comportamientos democráticos que los entrenadores.

Los comportamientos de liderazgo por parte de los deportistas han sido señalados por los propios entrenadores como un componente importante para el éxito deportivo (Gould, Hodge, Peterson y Petlichkoff, 1987). Así, algunos autores han tratado de estudiar la relación entre el entrenador como líder y los deportistas, tanto desde un punto de vista general (Crespo y Balaguer, 1994; Jowett, 2008) como lo determinante que es el estilo de liderazgo que desarrolle el propio entrenador a la hora de fomentar el liderazgo ejercido por alguno de los miembros del grupo entre sus compañeros (Kozub y Pease, 2001).

A pesar de todo, resulta llamativa la diferencia que existe entre la gran importancia del conocimiento sobre los jugadores líderes y la poca cantidad de investigación que se ha llevado a cabo al respecto (Riemer y Chelladurai, 1995). En contraposición a este desequilibrio, muchos estudios siguen poniendo énfasis en la relevancia que adquieren los líderes de los equipos en cuanto a las variables que afectan a los grupos.

Se ha mostrado la relación entre el liderazgo y aspectos como la ansiedad y el clima grupal (Glenn, Horn, Campbell y Burton, 2003). En una investigación reciente en equipos deportivos de edades escolares, se mostró la influencia que el liderazgo tiene sobre la satisfacción de los miembros del equipo. Aquellos miembros que perciben un equilibrio en el liderazgo de sus equipos muestran mayor satisfacción con los resultados y con la cohesión grupal (Eys, Loughead y Hardy, 2007).

Ámbitos de investigación sobre el liderazgo del deportista

Si bien la atención prestada no ha sido, como ya hemos dicho, la adecuada en función de su relevancia, el estudio del liderazgo ejercido por jugadores en equipos deportivos presenta avances en la investigación académica. Sin duda el debate más importante es el referido al modelo teórico en el que se ha de basar la propia investigación, el estudio de las dimensiones que definen a un líder y de la relativa importancia de cada una de ellas. A esta línea de la investigación se han dedicado muchos de los autores. Por otro lado, el otro gran ámbito debiera ser el de la evaluación de dicho liderazgo, que debe de estar en estrecha relación con el modelo teórico pues ambos campos son interdependientes y determinan de por sí la solidez de la investigación. A este respecto se han consagrado algunos esfuerzos, que han utilizado métodos distintos planteados desde perspectivas diferentes.

Sin embargo otros temas relacionados con el liderazgo han atraído el interés de los distintos autores, abarcando un mayor campo de estudio y dando mayor cuerpo a la investigación. Si bien no adquieren la importancia conceptual del debate sobre el modelo teórico y sobre la metodología utilizada, son de vital importancia para contribuir a un mayor conocimiento sobre el foco de análisis y ayudan a una mejor comprensión global. Podemos agrupar estos estudios en:

a) Características personales y sociales del líder.
b) Relación del líder con el juego.

Características personales y sociales del líder

En este grupo temático podemos encuadrar aquellas investigaciones que, bien sea de forma total o parcial, han establecido criterios de discriminación entre líderes y no líderes, basados en características psicológicas o psicosociales, o que han pretendido determinar características predictoras de liderazgo.

Se pueden diferenciar características personales y sociales en cuanto a que las personales hacen referencia a rasgos y conductas individuales, mientras que hablamos de características sociales cuando nos referimos a la manera de relacionarse con los demás o al estatus social dentro del grupo. Además algunos de los estudios hacen mención a diferencias de género.

Las primeras investigaciones en liderazgo pretendieron encontrar, de manera directa, aquellas características que diferenciaban a los que ejercían como líderes de aquellos que no lo hacían. Así se afirmó en un primer momento, en un estudio realizado en jugadores de baloncesto de enseñanza secundaria, que la diferencia entre líderes y no líderes era que los primeros puntuaban en inteligencia por encima de los segundos, según cuestionarios que

evaluaban el CI, si bien ambos se enmarcaban en rangos de puntuaciones normales en comparación a las medias estandarizadas, excepto en el factor de inteligencia general. Además se evaluaron aspectos físicos simples (altura y peso) no encontrándose diferencias significativas (Nelson, 1966).

Yukelson, Weinberg, Richardson y Jackson (1983) relacionaron con el liderazgo variables personales y sociales, en un trabajo con deportistas en edades escolares de equipos de béisbol y fútbol. La valoración en liderazgo dentro del equipo estaba relacionada con individuos que mostraban un alto locus de control interno, además de con aquellos que se situaban más altos en una escala de elegibilidad. En un estudio similar realizado posteriormente los jugadores que se percibían a sí mismos como líderes también presentaban un alto locus de control interno, además de una gran autoestima (Engleman y Pease, 1987).

En un estudio posterior realizado con una muestra mixta de chicos y chicas en equipos de enseñanza secundaria, Klonsky (1991) trató de definir aquellas características que funcionaban como discriminantes entre líderes y no líderes. Los rasgos referidos a competitividad, valentía, nivel de aspiración, responsabilidad y dominación, así como las características de aprobación social y expresividad emocional fueron las cualidades que discriminaron entre un grupo y otro, si bien es cierto que las variables sociales discriminan mejor en chicas que en chicos.

Glenn y Horn (1993) realizaron un estudio que tuvo una gran repercusión, y que pretendía determinar criterios predictores del liderazgo en equipos de fútbol femenino escolar. Evaluaron a una muestra de 106 jugadoras en diversas variables, de las cuales cuatro podemos considerarlas características personales:

- *Habilidad autopercibida.*
- *Auto-estima.*
- *Orientación de rol de género (masculinidad – feminidad).*
- *Ansiedad Competitiva.*

La evaluación de liderazgo se realizó desde tres puntos de vista diferentes. Cada jugadora se evaluó a sí misma, también fue evaluada por sus compañeras y, además, fue evaluada por el entrenador. Así, los resultados obtenidos fueron diferentes según la perspectiva, pero cabe destacar que se encontró relación entre una alta puntuación de liderazgo y una orientación de rol masculino, y entre una alta puntuación de liderazgo y altos niveles de ansiedad competitiva. Con respecto a esto último, las autoras sugieren que este resultado puede ser causa de que las conductas referidas a ansiedad competitiva pueden haber sido interpretadas por las compañeras como síntomas de motivación para la competición y no de motivación por evitar el error.

Moran y Weiss (2006) realizaron un estudio similar al de Glenn y Horn, pero incluyeron hombres en la muestra además de mujeres (71 mujeres y 61 hombres), en equipos de fútbol de enseñanza secundaria. Se tomaron como variables independientes, entre otras, aspectos sociales y psicológicos:

- *Aceptación social.*
- *Amistad.*
- *Habilidad autopercibida.*
- *Expresividad e instrumentalidad.*

La evaluación del liderazgo se realizó igual que en el estudio previo.

En los deportistas masculinos se encontró relación entre las variables mencionadas y las altas puntuaciones de liderazgo otorgadas por los compañeros, además de con las puntuaciones altas en auto-evaluación. En el caso de las mujeres, las variables solo correlacionaban con la auto-evaluación de liderazgo.

Recientes investigaciones han puesto de manifiesto la relevancia de los aspectos sociales para la definición del liderazgo. En una investigación con deportistas de equipos de baloncesto, se mostró el peso fundamental que adquirían cualidades como la empatía y la influencia en los demás miembros del grupo de cara al ejercicio del liderazgo en equipos deportivos (Arce, Torrado, Andrade, Garrido y de Francisco, 2008; Torrado, 2006).

Relación del líder con el juego

Entendemos por este concepto de "relación con el juego", aquellas investigaciones que han tratado de establecer posibles conexiones entre aspectos relevantes de las cuestiones técnicas y tácticas del deporte y el liderazgo. La mayor parte de trabajos que incluyen este tipo de ideas, lo hacen acompañando a otros objetivos dentro de la misma investigación. Sin embargo resulta interesante observar como muchos de los estudios sobre liderazgo tienen en cuenta algún tipo de influencia de la tarea en el liderazgo, o viceversa.

Dos son las líneas principales dentro de este tema sobre las que se ha pretendido dar una respuesta acerca de su relación con el liderazgo:

a) Posición en el campo.
b) Nivel de juego.

A. Posición en el campo

Se ha pretendido determinar si los jugadores que ejercen como líderes en sus equipos tienden a jugar en posiciones centrales, o al menos en las posiciones más influyentes en el juego.

Un primer estudio sobre el tema apuntó que mayor interacción y participación en el juego no debía ser indicativo de liderazgo, en un trabajo realizado con jugadores escolares de hockey. Sin embargo se sugiere que el tipo de tarea puede influir sobre estos resultados, haciendo más importante la influencia en el juego, y no tanto la ocupación en el campo (Tropp y Landers, 1979).

En estudios posteriores, se apunta a relaciones consistentes entre la realización de las funciones más importantes para el juego con el liderazgo (Gill y Perry, 1984; Grusky, 1963; Klonsky, 1991; Lee, Partridge y Coburn, 1983; Loy y Sage, 1970). Sin embargo no es tan sencillo llegar a una conclusión firme, ya que es posible razonar no que el hecho de jugar en posiciones centrales contribuya a mejorar la capacidad de liderazgo sino lo contrario, que es por el hecho de ejercer como líder del equipo por lo que juega en estas posiciones y así ser más accesible para los compañeros. Es por eso que la relación causal no puede quedar concluida ni en un sentido ni en el otro (Glenn y Horn, 1993; Kozub y Pease, 2001).

B. Nivel de juego

Sí parece existir una relación evidente entre el nivel de juego y el liderazgo, en el sentido de que los jugadores que muestran mayor capacidad de ejercer como líderes también son evaluados como aquellos con las mejores

habilidades para el juego tanto en el caso de hombres (Cannella y Rowe, 1995; Yukelson et al., 1983) como en mujeres (Gill y Perry,1984).

Esta relación entre liderazgo y nivel de juego tiende a presentarse de manera mucho más clara todavía si quien establece la relación son los entrenadores. En estos casos, los entrenadores tienden a emparejar de forma inequívoca ambas características, estableciendo de forma contundente el criterio de que el líder de un equipo debe tener un alto nivel de juego (Glenn y Horn, 1993; Moran y Weiss, 2006; Yukelson et al. 1983).

MARCO TEÓRICO

El fundamento necesario para dotar de cierta consistencia a un campo de investigación pasa por dos objetivos:

- Definir un modelo teórico en el que basarse, y sobre el que apoyar todo el estudio posterior.
- Desarrollar un trabajo metodológico riguroso elaboración y utilización de herramientas psicométricas adecuadas, basadas en un modelo teórico y adaptadas al contexto de estudio.

En esta línea, el debate sobre el modelo teórico del liderazgo en el deporte, centrándonos en el liderazgo informal que ejercen algunos jugadores en sus equipos, ha sido objeto de varias investigaciones hasta el momento.

Dimensiones

Como consecuencia de los estudios clásicos sobre liderazgo se alcanzó una idea común de definición de líder en base a dos grandes dimensiones: orientación social y orientación a la tarea. La nomenclatura ha variado según los autores y el tipo de estudio llevado a cabo, pero esencialmente todas las investigaciones confluyen en la misma dicotomía. En la Tabla 1 podemos ver algunas de las diferentes denominaciones que ofrecieron algunos autores:

Orientación Social

Se denomina así a la tendencia del líder a interesarse por las relaciones con los demás miembros del grupo, tanto las suyas como las de los miembros entre sí. Este tipo de conductas tratan de generar mayor satisfacción entre los compañeros, y contribuir a la cohesión grupal y a mejorar el clima de funcionamiento. Se ha comprobado que los grupos de mujeres valoran más este tipo de conductas que los grupos de hombres (Klonsky, 1991; Moran y Weiss, 2006). Además, los deportistas de edades más tempranas prefieren líderes más focalizados en estos comportamientos (Weinberg y Gould, 1998).

Orientación a la Tarea

Hace alusión a los comportamientos centrados en la obtención de los resultados, en el cumplimiento de los objetivos, de los métodos de trabajo y de que el funcionamiento de trabajo sea el esperado. Este tipo de liderazgo es preferido en los casos de deportistas de mayor nivel competitivo y en hombres más que en mujeres.

Tabla 1. Diferentes nomenclaturas aportadas por autores clásicos a las dimensiones del liderazgo.

Nomenclaturas		
Autores	**Orientación Social**	**Orientación a la Tarea**
Grupo de Ohio. Fleishman, 1989; Stodgill y Coons, 1957.	Consideración	Iniciación de estructura
Grupo de Michigan. Kahn y Katz, 1977.	Centrado en el empleado	Centrado en la producción
Blake y Mouton, 1964.	Interés por las personas	Interés por la producción
Bales, 1953.	Rol expresivo	Rol instrumental
Fiedler, 1967	Democrático	Autocrático

Teoría de la Diferenciación de Rol

En esta línea los trabajos de la Teoría de la Diferenciación de Rol sentaron la conclusión de que el líder de un equipo se definía por estas dos grandes dimensiones, denominadas rol instrumental y rol expresivo, y que se concebían como polos opuestos y excluyentes.

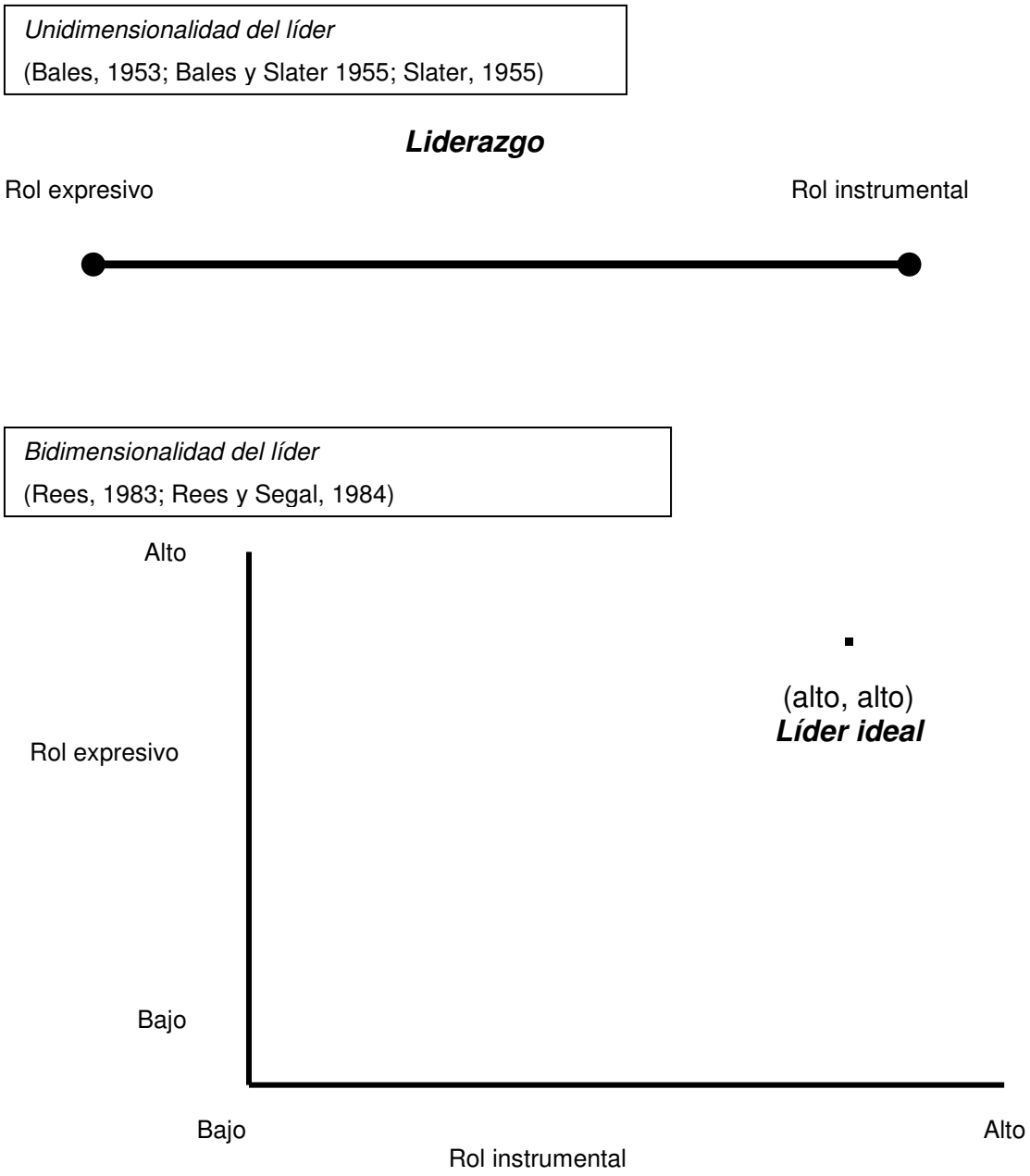
Se entiende, según esta perspectiva, que los líderes que muestran más interés por el rol instrumental mostrarán entonces menos comportamientos relacionados con la orientación de rol expresivo, y viceversa. Son, por tanto, polos opuestos de un continuo que implica que la presencia de un rol excluye la de otro (Bales, 1953; Bales y Slater, 1955; Slater, 1955).

Esta concepción de liderazgo fue sostenida por posteriores investigaciones en entornos sociales, aunque no dentro del ámbito del deporte (Gibb, 1969). Burke (1968) afirma que es muy común la integración de rol en grupos donde el líder está muy legitimado y no existe discusión sobre su figura, pero que si no es así el líder se inclinará por comportamientos orientados en un sentido declinando el otro.

Integración de Rol

En oposición a la Teoría de la Diferenciación de Rol, varios autores han tratado de evaluar si las dimensiones que definen al líder son realmente excluyentes o si bien se pueden presentar conjuntamente. De esta manera, se entiende el liderazgo de manera bidimensional, y es la valoración en cada una de las dimensiones lo que definirá el tipo de líder (ver Figura 3).

Figura 3. Concepciones teóricas de la dimensionalidad del líder



Rees (1983) pretendió someter a prueba los postulados de la diferenciación de rol, y planteó una investigación en equipos de tres ligas amateurs de deportistas universitarios. Participaron 188 jugadores, a los que se requirió que señalaran a los mejores jugadores, como referencia del líder instrumental, a aquellos que más contribuyeran a la armonía del grupo, como referencia del rol expresivo, y a los que entendieran como líderes globales. En

cada una de las cuestiones se podían elegir uno, dos o hasta tres jugadores, obteniendo los nominados uno, dos y tres puntos respectivamente. Se sumaron las puntuaciones obtenidas por cada miembro en las valoraciones de sus compañeros.

Se evaluó el peso que la elección en cada dimensión tenía a la hora de valorar a un jugador como líder global. Los resultados apoyan la hipótesis de que ambos roles, expresivo e instrumental, contribuyen al liderazgo global en similares valores.

En la misma línea que el trabajo anterior, Rees y Segal (1984) publicaron una investigación realizada con equipos de fútbol de ligas universitarias de alto nivel de competición, en la que participaron 101 deportistas.

El método de evaluación fue similar al anterior estudio, si bien en este caso solo se preguntó por los líderes en el ámbito expresivo y el instrumental, y se permitió escoger a cinco compañeros, puntuando con cinco puntos el escogido en primer lugar, con cuatro el que lo fue en segundo y así sucesivamente.

Los resultados avalan los encontrados en el trabajo previo, sosteniendo que los líderes de equipos muestran una alta integración de rol, puntuando alto en ambas dimensiones. Los líderes altamente legitimados muestran menores diferencias entre ambos roles todavía, en comparación con los líderes menos legitimados. También se hace mención a que el tipo de grupo es altamente influyente en este caso, ya que en los equipos deportivos se entiende que los jugadores deben mostrar comportamientos expresivos, por lo que va a ser parte de la conducta del líder. Si además el equipo está altamente orientado a los resultados, el líder del equipo estará influido por el tipo de grupo y por los

objetivos de este de forma que es fácil entender una alta presencia de ambos tipos de comportamientos.

Además de los resultados globales, se mostró que para la dimensión instrumental era muy importante una alta valoración técnica y que los jugadores titulares eran vistos como líderes en mayor medida. En el aspecto más social, la veteranía fue la variable que más correlacionó con la elección de los compañeros.

En la misma línea, Kim (1992) corroboró los resultados obtenidos por Rees y Segal en un estudio en el ámbito deportivo que replicaba investigaciones anteriores de otro contexto cultural y del ámbito organizacional. Este autor se basó en una definición de cuatro tipos de liderazgo según las dos grandes dimensiones (denominadas en este caso como orientación a las relaciones y orientación a la consecución de objetivos) y la evaluación alto-bajo en cada una de ellas (Misumi, Seki y Shinohara, 1969). Así tendríamos:

a) Alto en relaciones / Bajo en objetivos.
b) Bajo en relaciones / Alto en objetivos.
c) Bajo en relaciones / Bajo en objetivos.
d) Alto en relaciones / Alto en objetivos.

Se tomó como hipótesis que los grupos con líderes "tipo d" presentaban mejores expectativas de resultados (Tasaki y Misumi, 1976).

Los jugadores evaluaban a sus compañeros en la escala de liderazgo de Banzai (1989), adaptación al deporte de la escala original de Misumi et al. (1969). Para la estimación de las expectativas de resultado se tomó una adaptación al deporte de escalas previas (Tasaki y Misumi, 1976).

Los datos obtenidos refrendan la hipótesis previa y, por tanto, la idea de la integración de rol. Los equipos cuyos líderes eran "tipo d" presentaban mejores expectativas de resultado que los grupos con líderes de otro tipo. Además también se encontró que los grupos con líderes "tipo b" mostraban mejores previsiones de resultados que los que tenían líderes "tipo a".

Partiendo de la Teoría de la Diferenciación de Rol, Todd y Kent (2004) realizaron un estudio con participantes en ligas escolares de diferentes deportes. Aunque incluyeron a 375 participantes, solamente 179 completaron el cuestionario entregado, el PLS (Player Leadership Scale - Escala del Liderazgo del Jugador; Kozub y Pease, 2001) que evalúa ambos roles de liderazgo y que luego analizaremos.

Este trabajo se realizó con el objetivo de evaluar la percepción de diferenciación de rol de liderazgo en deportistas adolescentes. A los participantes se les pidió que evaluaran a su líder ideal en los ítems del PLS, con el fin de estimar si existen preferencias por alguno de los roles y por comprobar el modelo de líder para los adolescentes.

En términos generales, y a pesar de que el punto de partida está el concepto de la diferenciación de rol, los resultados encontrados muestran que existe una cierta percepción de integración de rol en los líderes ideales. Analizando de manera particular los resultados comparativos por subgrupos, se encontró que los chicos señalaban como más importantes las características instrumentales, mientras que las chicas no evidenciaban preferencias de ningún tipo.

Parece, por lo tanto, que en la discusión teórica de si las dos grandes dimensiones, social y de tarea, que definen al líder son roles excluyentes o integrantes, la mayoría de trabajos se inclinan por esta segunda opción. Así tenemos un modelo de trabajo según el cual el líder presenta una alta representación de ambas orientaciones, y son aquellos que muestran puntuaciones más elevadas en ambas dimensiones los que tienen más probabilidad de ejercer como líderes y de encabezar grupos exitosos.

Una tercera dimensión: la representación externa

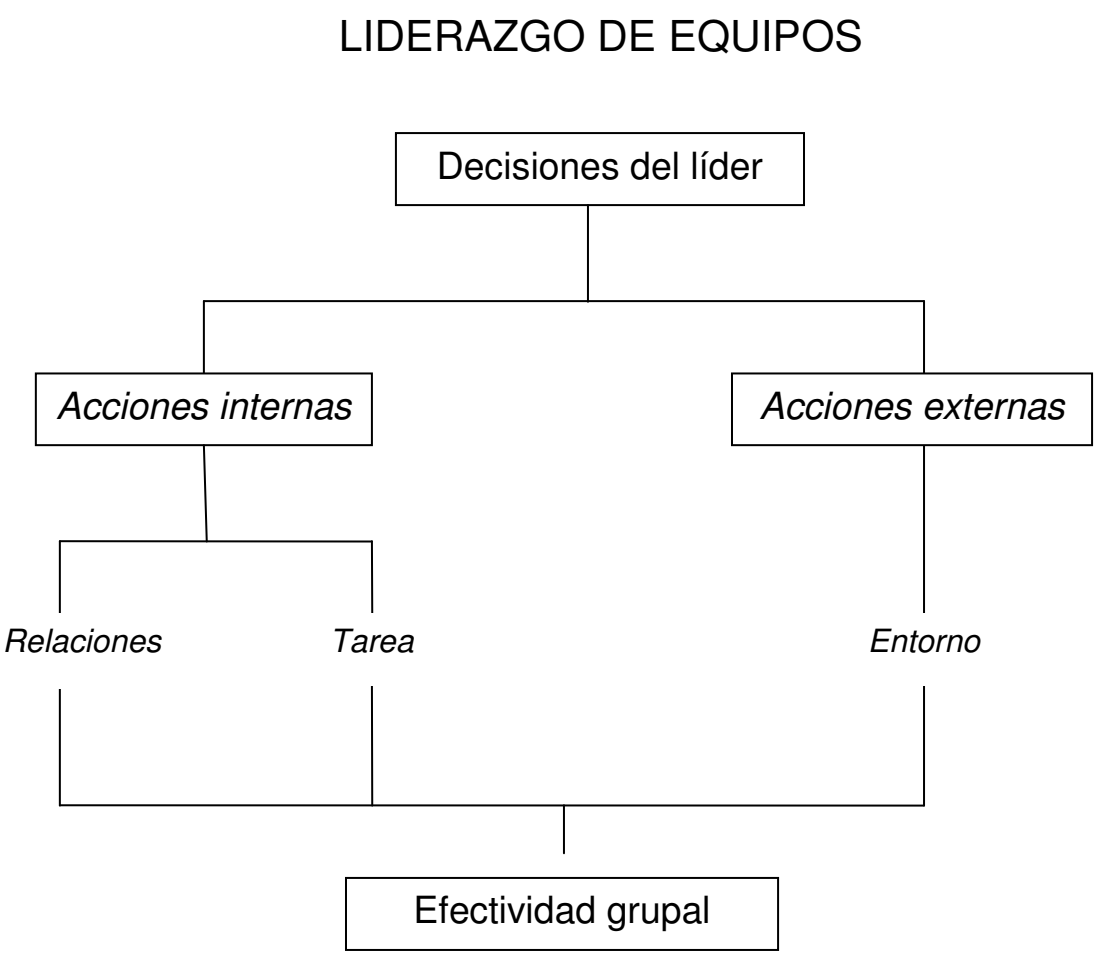
En los últimos tiempos un modelo de liderazgo diferente se ha propuesto para la investigación en Psicología del deporte. Se recoge la propuesta de la orientación social y de tarea, pero se entiende que una dimensión más debiera de ser tenida en cuenta: la representatividad externa (Kogler - Hill, 2001).

Se ha mostrado la importancia de la función de representación externa por parte del líder, con el objetivo de ser la imagen del equipo ante los aficionados, la prensa y el entorno en general (Mosher, 1979).

Se entiende que la dicotomía social-tarea limita la definición del liderazgo, y que hay que tener en cuenta el aspecto externo y la representación por parte del líder (Dupuis, Bloom y Loughead, 2006). El Modelo Multidimensional del Liderazgo, de Chelladurai, incluye la conducta requerida como una representación de los comportamientos realizados debido a lo que el entorno de un equipo demanda del líder. Si trasladamos lo que esa idea representa en un entrenador a lo que debe ser en un jugador, es necesario concebir una dimensión externa para completar la concepción del líder.

Como se puede ver en la Figura 4, las orientaciones social y de tarea son dimensiones internas de la conducta del líder, pues ambas tienen que ver con los comportamientos dentro del grupo. Además existe una representación externa que el líder debe ejercer, por lo que las acciones se dividen entre externas e internas, y es dentro de estas últimas donde existe la diferencia entre si son acciones orientadas a lo social o a la tarea. Los comportamientos del líder enmarcados en este esquema tienen como objetivo alcanzar la efectividad grupal (Kogler - Hill, 2001).

Figura 4. Modelo de efectividad del liderazgo. Kogler - Hill (2001)



Algunas críticas al modelo, incluso desde el propio planteamiento, sugieren que puede tener demasiado nivel de complejidad para trasladarlo al campo aplicado, además de que la propuesta es teórica en su origen, ya que como la propia autora indica "no está probado ni testado de forma empírica" (Kogler - Hill, 2001, p. 235).

Posteriormente, y ya en el ámbito deportivo, Loughead et al. (2006) trataron de comprobar el modelo, y realizaron un estudio con 258 deportistas universitarios (140 hombres y 118 mujeres), de diferentes deportes de equipo. Esta investigación tenía como objetivo mostrar las características que definen a cada una de las tres dimensiones (social, tarea y externa).

Se pidió a los participantes que expusieran quienes eran los compañeros que contribuían más a cada una de esas dimensiones. Para ellos se les pedía que indicaran quienes, y con qué frecuencia, realizaban las conductas asociadas a cada dimensión (ver Tabla 2). Esta evaluación se realizó tanto a principio de temporada, con los 258 deportistas, como al final de temporada cuando repitieron evaluación 171 de ellos.

Se evaluaron las frecuencias con que los jugadores eran señalados por sus compañeros en todos los distintos tipos de tareas. Las tres dimensiones son corroboradas por las respuestas de los participantes, que eligen con claridad líderes que son representativos de las tres orientaciones.

Tabla 2. Lista de conductas relacionadas con las tres dimensiones ofrecidas a los participantes.

Orientación de tarea	*Orientación social*	*Orientación externa*
· Ayuda a centrarse al equipo en sus objetivos · Ayuda a clarificar responsabilidades para los compañeros · Asiste en la toma de decisiones · Ofrece instrucciones a los compañeros cuando se requiere	· Contribuye a la armonía dentro del equipo · Se asegura que los compañeros están incluidos e involucrados en las actividades del equipo · Ayuda a resolver conflictos interpersonales que puedan surgir en el equipo · Ofrece ayuda y sus compañeros confían en él	· Promueve la integración del equipo en la comunidad · Representa los intereses del equipo en reuniones con el cuerpo técnico o los organizadores de competiciones · Trata de asegurar los recursos necesarios, el apoyo y el reconocimiento para el equipo · Aísla a los compañeros del equipo de distracciones externas

En un estudio posterior realizado con deportistas universitarios, con similar método de evaluación, los mismos autores tienen en cuenta este modelo en una investigación sobre la relación entre la satisfacción y la dispersión del liderazgo. Los resultados sugieren que una presencia equilibrada de las tres dimensiones señaladas en la figura del líder, contribuye a la satisfacción de los miembros del grupo (Eys et al., 2007).

En todo caso, parece necesario destacar que la dimensión de representatividad externa, si bien parece tener cierta lógica dentro de las tareas del líder, no puede tomarse como una característica universal. Es conveniente relativizar su importancia, ya que puede presentarse como una característica fundamental en equipos de alta competición, o con un entorno que demande esa característica. Sin embargo existen muchos tipos de equipos en los que no sería de tal importancia la representación externa, ya que no existen

necesidades para ello (prensa, actividades externas, publicidad…) ni actuaciones que lo requieran. Las muestras de los estudios que partieron de esta concepción teórica son de deportistas universitarios, los cuales se ven envueltos en un entorno que puede requerir de su imagen pública. Por el contrario aquellos deportes con menos difusión, con menor afición y seguimiento o los que participan de niveles menores no tienden a necesitar esta función entre sus prioridades.

Es por esto que cabría tratar de replicar las investigaciones con este modelo ampliando las muestras a otros niveles y entornos deportivos, para comprobar la validez de la dimensión de representatividad externa.

LA MEDIDA DEL LIDERAZGO DEPORTIVO

Como complemento indispensable al estudio del marco teórico del liderazgo, y como herramienta fundamental para contribuir a éste, es necesario desarrollar instrumentos de medida que ofrezcan la posibilidad de evaluar, de forma válida y fiable, la capacidad de liderazgo en los equipos deportivos.

Al igual que ocurre en el aspecto teórico, los mayores esfuerzos a este respecto se han realizado en el ámbito del estudio del liderazgo formal del entrenador. En este sentido cabe destacar la construcción del LSS (Leadership Scale for Sports – Escala de Liderazgo para el Deporte; Chelladurai y Saleh, 1980) y el CBAS (Coaching Behavior Assesment System - Sistema de Evaluación de la Conducta del Entrenador; Smith, Smoll y Hunt, 1977).

En el campo del liderazgo informal del deportistas los intentos por desarrollar instrumentos de medida han sido más circunstanciales. Son destacables, en este campo, el SLBI (Sport Leader Behavior Inventory - Inventario de Conductas de Liderazgo en el Deporte; Glenn y Horn, 1993) y lel PLS (Player Leadership Scale - Escala de Liderazgo del Jugador; Kozub y Pease, 2001).

LA MEDIDA DEL LIDERAZGO DEL ENTRENADOR

Leadership Scale for Sports

(Chelladurai y Saleh, 1980)

De forma paralela al Modelo Multidimensional del Liderazgo desarrollado por Chelladurai, se elaboró la Escala de Liderazgo para el Deporte (Véase Anexo I).

Esta escala trata de medir el liderazgo desde tres perspectivas diferentes. Se aplican dos versiones a los jugadores y una a los entrenadores. Al jugador se le pasa en dos veces y se le pide que evalúe en los 40 ítems de que consta el test al entrenador actual, y en una segunda vez se le pide que defina (en los mismos 40 ítems) cómo sería su entrenador ideal. Además, por otro lado, el entrenador también se auto-evalúa (en los mismos 40 ítems) acerca de su comportamiento.

Los 40 ítems de la escala se distribuyen en cinco dimensiones conceptuales:

- Entrenamiento e instrucción: acerca de cómo el entrenador consigue que sus jugadores mejoren sus habilidades, como transmite instrucciones o sus decisiones técnicas.
- Comportamiento democrático: referido a la voluntad del entrenador de que los jugadores participen en las decisiones sobre el grupo y tengan libertad para expresarse y aportar.
- Comportamiento autocrático: alude a la actitud directiva del entrenador, muy rígido e independiente en la forma de llevar el grupo y decidir sobre él.

- Apoyo Social: se refiere a la tendencia del entrenador de estar a disposición de los jugadores para ayudarles, preocuparse de que todos los miembros del grupo se sientan reforzados y puedan consultarle si tienen algún problema.
- Feedback positivo: se relaciona con la capacidad del entrenador de gestionar los refuerzos y los castigos hacia los jugadores.

El LSS ha sido traducido y/o adaptado a numerosas culturas deportivas e idiomas como el portugués (Serpa, Antunes, Pataco y Santos, 1988), sueco (Isberg y Chelladurai, 1990), francés (Lacoste y Laurencelles, 1989), finlandés (Liukkonen y Salminen, 1989; Liukkonen, Salminen y Telama, 1989a, 1989b) o japonés (Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma y Miyauchi, 1988). También se han realizado estudios de aplicabilidad de la escala en jóvenes deportistas (Chelladurai y Carron, 1981).

Para el idioma español, la escala ha sido traducida y adaptada tras la realización de un estudio de sus cualidades psicométricas, desarrollado con entrenadores de tenis, en la que los resultados apoyan un cambio a una estructura factorial de cuatro dimensiones: *orientación a las relaciones* (relacionada con "apoyo social" del original), *orientación a la tarea* (que recoge las dimensiones "entrenamiento e instrucción" y "feedback positivo"), *conducta democrática* y *conducta autocrática*, ambos relacionados con los factores del mismo nombre del LSS (Crespo, Balaguer y Atienza, 1994). Una réplica posterior en el deporte del judo confirmó los resultados previos (Ruiz, 2007).

El LSS fue sometido a una revisión posterior en un estudio en el que se elaboraron 240 ítems nuevos, que se añadieron a los 40 originales. Este nuevo conjunto fue testado por tres expertos lingüistas y 17 entrenadores. La propuesta extraída fue aplicada a 696 deportistas y 205 entrenadores. Los

resultados mostraron que 23 de los ítems que formaron parte de la solución final pertenecían ya a la versión original del LSS, y fue propuesto un nuevo factor denominado "consideración situacional" ("situational consideration" en el original). El factor "comportamiento autocrático" ofreció valores bajos en su consistencia para los tres tipos de evaluación del LSS: entrenador sobre sí mismo, jugador sobre el entrenador actual, jugador sobre el entrenador ideal (Zhang, Jensen y Mann, 1997).

La elaboración del LSS permitió avanzar en la investigación sobre liderazgo en equipos deportivos, con la realización de estudios sobre las conductas de los entrenadores en función de los tipos de grupos, del entorno en el que se encuentran los equipos y de los tipos de entrenadores.

La diferencia de edad y de sexo marca preferencias sobre conductas más o menos autocráticas o democráticas. A medida que el deportista crece (en edad y en nivel) prefiere entrenadores más autocráticos. Además los hombres prefieren, de forma mayoritaria entrenadores más autocráticos que las mujeres, que prefieren un entrenador más centrado en la participación y en las relaciones del grupo (Erle, 1981).

En cuanto al tipo de deporte, los deportistas de modalidades grupales prefieren un entrenador más orientado al entrenamiento y más autrocrático que los deportistas individuales, que prefieren una relación más personal entrenador – deportistas. Sin embargo, los deportistas de equipos con resultados negativos tienden a requerir entrenadores que muestren un mayor apoyo social (Weinberg y Gould, 1996).

En lo referente al ámbito cultural, que determina la educación deportiva y los valores preponderantes, se han encontrado diferencias significativas

acerca de las preferencias sobre los entrenadores entre las culturas anglosajonas, en países como Estados Unidos, Canadá o Gran Bretaña (entre los que no hay grandes diferencias) y Japón, mostrando los resultados que la cultura oriental prefiere entrenadores más volcados en las relaciones y perciben a sus entrenadores como más autocráticos (Chelladurai et al. 1988; Chelladurai, Malloy, Imamura y Yamaguchi ,1987)

Por último, se ha detectado que los equipos cuyos jugadores muestran satisfacción con el comportamiento de su entrenador muestran mayores expectativas de rendimiento (Vealey, Hayashi, Garner-Holmen y Giacobbi, 1998; Horn 1985).

Coaching Behavior Assessment System

(Smith, Smoll y Hunt, 1977)

Dentro del desarrollo del Modelo Mediacional del Liderazgo (Smoll y Smith, 1989; Smoll et al., 1978; Smoll, Smith, Curtis y Hunt, 1977) se elaboró, basado en técnicas observacionales, el CBAS (Coaching Behavior Assesment System - Sistema de Evaluación de las Conductas de Liderazgo; Smith, Smoll y Hunt, 1977) dirigido a entrenadores.

El CBAS es un método de evaluación y apoyo a entrenadores, basado en un análisis del comportamiento de éstos en los entrenamientos analizando la gestión, principalmente, de los refuerzos y la comunicación. Tiene como base teórica el Modelo Mediacional del Liderazgo, y a nivel metodológico el CBAS se fundamenta en sistemas observacionales de la conducta del entrenador. Los estudios realizados con el CBAS se orientan a evaluar las conductas de los entrenadores y relacionar estas con el rendimiento de sus equipos y de los jugadores. Las categorías de evaluación del CBAS se pueden ver en la Tabla 3.

Investigaciones llevadas a cabo con deportistas en edades escolares, sugieren que el trabajo con el CBAS produce resultados que mejoran las conductas de los entrenadores, con el objetivo de producir una mayor satisfacción en los deportistas (Cruz, Valiente, Mimbrero, Torregosa y Boixadòs 1998) y un mayor compromiso (Torregrosa, Sousa, Viladrich, Villamarín y Cruz, 2008). También se ha encontrado que los entrenadores, a medida que el nivel y la edad del grupo aumentan, tienden a mostrar más conductas punitivas que en categorías base. El trabajo con el CBAS permitió, en este caso, evaluar y operativizar estas conductas con el fin de reducirlas y sustituirlas por reforzamientos positivos y conductas de ánimo a los deportistas (Cruz et al., 1998).

Tabla 3. Categorías de evaluación del CBAS. Traducido en Cruz (1997)

I. Conductas reactivas	Actuaciones deseables	1) Reforzamiento positivo (R) 2) No reforzamiento (NR)
	Equivocaciones / errores	3) Ánimo contingente al error (AE) 4) Instrucción técnica contingente al error (ITE) 5) Castigo (P) 6) Instrucción técnica punitiva (ITP) 7) Ignorar los errores (IE)
	Malas conductas	8) Mantener el control (MC)
II. Conductas espontáneas	Relacionadas con el juego	9) Instrucción técnica general (ITG) 10) Ánimo general (AG) 11) Organización general (OG)
	Irrelevantes al juego	12) Comunicación general (CG)

LA MEDIDA DEL LIDERAZGO DEL DEPORTISTA

Al igual que ocurre en el ámbito teórico, el caso del liderazgo del deportista no ha recibido tanta atención como el del entrenador en el aspecto de la evaluación.

A este respecto se han llevado a cabo investigaciones que se han basado en instrumentos que, o bien estaban elaborados originalmente para evaluar liderazgo en otros ámbitos, o bien habían sido construidos para evaluar el liderazgo del entrenador.

Los trabajos más destacados son aquellos que elaboraron herramientas de medida del liderazgo específicas para el ámbito deportivo y orientadas al liderazgo informal desarrollado por jugadores. Cabe destacar dos trabajos orientados en este sentido. El primero de ellos es la elaboración del SLBI (Sport Leader Behavior Inventory - Inventario de Comportamiento del Líder en el Deporte; Glenn y Horn, 1993), orientado a determinar comportamientos de liderazgo en equipos de fútbol femenino. En el segundo caso se plantea la construcción del PLS (Player Leadership Scale - Escala de Liderazgo del Jugador; Kozub y Pease, 2001), en un estudio en equipos de baloncesto de adolescentes con el objetivo de estudiar la relación entre el liderazgo del entrenador y del jugador.

Adaptación de instrumentos

Un método utilizado para la evaluación del liderazgo ha sido la adaptación de escalas que, sin haber sido elaboradas específicamente para medir ese liderazgo informal ejercido por los jugadores, han sido modificadas para tal fin. Es un avance con respecto a otros procedimientos de evaluación,

aunque al utilizarse herramientas originalmente diseñadas para evaluar un liderazgo diferente, su validez no es óptima.

Loughead y Hardy (2005), en su trabajo comparativo del liderazgo de entrenadores y jugadores, utilizaron el LSS para evaluar tanto a un grupo como a otro. En el caso de la valoración de jugadores los ítems del LSS fueron adaptados semánticamente, de manera específica para este trabajo, para adecuarlos al contenido que debían de preguntar. Las modificaciones fueron realizadas siguiendo las directrices ofrecidas por Carron, Widmeyer y Brawley (1985), si bien no se alteró el número de ítems (40) ni la estructura conceptual (cinco dimensiones), distribuidos de la misma manera que la escala original:

· Entrenamiento e instrucción (13 ítems).
· Feedback positivo (5 ítems).
· Apoyo social (8 ítems).
· Comportamiento democrático (9 ítems).
· Comportamiento autocrático (5 ítems).

Tampoco se reformó la escala de respuesta, manteniéndose las cinco opciones originales: nunca, a veces, ocasionalmente, a menudo, siempre. Con los resultados obtenidos se estimaron los índices de consistencia interna para cada factor:

· Entrenamiento e instrucción; $\alpha = 0{,}87$.
· Feedback positivo; $\alpha = 0{,}85$.
· Apoyo Social; $\alpha = 0{,}86$.
· Comportamiento democrático; $\alpha = 0{,}81$.
· Comportamiento autocrático; $\alpha = 0{,}75$.

Estos índices fueron valorados por los autores como aceptables.

En esta misma línea, un estudio realizado con deportistas en edad escolar, que pretendió establecer diferencias entre líderes "dentro del campo" y líderes "fuera del campo", utilizó también el LSS, aunque en este caso la versión revisada (Zhang et al., 1997), con la adaptación de sustituir el término "coach" por "peer leader" (Holmes, McNeil, Adorna y Procaccino, 2008), pero tampoco se ofrece un análisis estadístico sobre la validez de la escala tras la adaptación para evaluar otro tipo de liderazgo diferente a aquel para el que fue diseñada.

Kim (1992) realizó una investigación sobre la relación entre los tipos de líder, según los tipos de rol que presentaran éstos, y las expectativas de resultado del equipo. Utilizó para la evaluación la escala de liderazgo de Banzai (1989), en la que los miembros del grupo evalúan a sus compañeros tanto en su orientación de consecución de objetivos como en la orientación a las relaciones.

Esta herramienta tiene su origen en la escala de Misumi et. al (1969) elaborada en el ámbito organizacional, y fue adaptada por Banzai para el ámbito deportivo. La escala está compuesta de 18 ítems, nueve referidos a la orientación a las relaciones (social) y los otros nueve a la orientación a la consecución de objetivos (instrumental). Se ofreció una escala de cinco alternativas de respuesta para cada ítem (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo) y se calculó el alpha de Cronbach para cada subescala, para comprobar su fiabilidad, obteniendo los siguientes resultados:

· Orientación a la consecución de objetivos; $\alpha = 0{,}90$.

· Orientación a las relaciones; $\alpha = 0{,}74$.

Elaboración de herramientas específicas

Un paso más en la mejora de la evaluación del liderazgo lo conforma la elaboración de escalas específicas. En esta línea cabe destacar dos principales trabajos, la elaboración del SLBI (Glenn y Horn, 1993) y la construcción del PLS (Kozub y Pease, 2001).

Sport Leader Behavior Inventory
(Glenn y Horn, 1993)

El SLBI (véase Anexo II) fue desarrollado específicamente para la realización de una investigación en fútbol femenino de edades escolares (14-18 años). La base teórica se encuentra en las teorías situacionales (Fiedler, 1971) que sugieren que las características de liderazgo más efectivas vienen dadas por el contexto, además de proponer que dichas características y comportamientos del líder deben ser definidos por la población específica que se está estudiando.

El objetivo de la elaboración de este instrumento es realizar una evaluación de las características de liderazgo de las jugadoras, con el fin de relacionarlas con otras variables y determinar posibles predictores de liderazgo en equipos deportivos. Este inventario consta de 25 ítems (19 que describen características o comportamientos que se suponen propios de líderes en equipos de fútbol, a los que se añaden seis ítems de relleno semejantes a los demás). Para cada ítem existen siete alternativas de respuesta, que gradúan lo descriptivo que es ese ítem acerca de la persona que se está evaluando.

Para la construcción del SLBI se elaboró una lista inicial de 104 palabras que describían características personales asociadas con el liderazgo, a partir de la revisión de la literatura previa sobre el liderazgo, tanto asociado al ámbito

deportivo como al no deportivo. Esta lista se presentó a tres expertos investigadores sobre deporte, que las valoraron en función de la comprensión, lo descriptivo y lo apropiado de su inclusión en una escala de respuesta que iba de una a cuatro. Basado en esta puntuación la lista se redujo a 46 ítems.

Esta propuesta se aplicó a dos muestras de jugadoras de fútbol en edades similares a la población a la que se aplicaría posteriormente el inventario resultante (20 participantes en una y 66 en otra), y una tercera muestra de entrenadores (tanto hombres como mujeres) de equipos de fútbol escolares (30 participantes). A estos sujetos se les preguntaba cuánto de deseable sería que un líder presentara las características que se les indicaban, y se ofrecía una escala de respuesta que iba desde uno (nada deseable) a siete (extremadamente deseable). Se examinaron las medias y las desviaciones típicas de cada ítem, y aquellos que fueron puntuados por encima de 5,5 y por debajo de 1,5 fueron escogidos.

Esta última selección se sometió a un análisis de consistencia interna con un resultado de $\alpha = 0,85$. También fue realizada una prueba test – retest, con 14 días de período intermedio, con una fiabilidad de 0,74.

El resultado obtenido fue la versión de 19 ítems que, sumados a los seis ítems de relleno, conformaron el inventario.

Para su aplicación en la investigación, se decidió que cada compañera evaluaría a todas las demás, y cada entrenador lo haría acerca de todas sus jugadoras. Además también se valoró la autoevaluación de cada jugadora en la capacidad de liderazgo.

Para la evaluación por parte del entrenador y de las compañeras se desarrolló una versión reducida del SLBI, de 11 ítems y con un formato semejante a la versión de 25 ítems. Este formato reducido se obtuvo eliminando los seis ítems de relleno y también 8 de los 19 ítems de la escala, que fueron escogidos de forma aleatoria. Para la autoevaluación de cada jugadora se empleó la versión de 25 ítems.

Ambas versiones del SLBI, amplia y reducida, mostraron una correlación de r = 0,96.

Se evaluaron los índices de consistencia interna de cada una de las tres valoraciones:

· Autoevaluaciones: α = 0,91.
· Evaluaciones por parte de las compañeros: α = 0,88.
· Evaluación del entrenador: α = 0,92.

Moran y Weiss (2006) replicaron el trabajo previo de investigación sobre predictores del liderazgo de Glenn y Horn, y utilizaron también el SLBI. En este caso se escogió una muestra en la que también incluyeron deportistas masculinos aunque no variaron en cuanto al deporte (fútbol) ni la edad (13-18 años). Los resultados obtenidos fueron similares al trabajo original.

Player Leadership Scale
(Kozub y Pease, 2001)

Esta escala (véase Anexo III) fue desarrollada en el contexto de una investigación sobre la influencia del liderazgo del entrenador sobre el de los jugadores. Está basada en el modelo bidimensional de liderazgo, orientación

social – orientación a la tarea. Los propios autores asumen esta concepción como una "distinción conceptual con larga tradición en la investigación en liderazgo" (Kozub y Pease, 2001, p. 7)

Está formado por 12 ítems, 6 relativos a cada una de las dos dimensiones ya mencionadas, basados en una revisión del LSS y del LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire - Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder; Hemphill y Coons, 1957) y modificados ligeramente para adaptarlos a la evaluación del liderazgo que ejercen los jugadores de un equipo deportivo.

Cada jugador del equipo evalúa a cada uno de sus compañeros en las conductas planteadas en los ítems, en una escala de respuesta que va desde uno (casi nunca) a cinco (casi siempre). Cada miembro del equipo obtiene como puntuación la media de las valoraciones que hicieron de él sus compañeros.

Fue realizada una prueba piloto, con una pequeña muestra de deportistas y entrenadores con el fin de confirmar la validez del cuestionario y probar su fiabilidad antes de la recogida de datos.

Se ofrecen datos sobre la consistencia interna de cada subescala:

· Orientación Social: $\alpha = 0,88$
· Orientación a la Tarea: $\alpha = 0,86$

El PLS fue aplicado a una muestra de 126 jugadores de baloncesto de enseñanza secundaria, con resultados que apoyan la concepción bifactorial de la escala. La correlación de las puntuaciones en la subescala de orientación social con la subescala de orientación a la tarea fue de $r = 0,81$.

Todd y Kent (2004) utilizaron el PLS para realizar un estudio sobre la percepción de los deportistas adolescentes acerca de la diferenciación de rol (social – tarea) en los comportamientos de los líderes de equipos deportivos, para lo cual obtuvieron una muestra de 179 participantes, tanto hombres como mujeres, de distintos deportes, con edades comprendidas entre los 14 y los 19 años. Para esta investigación utilizaron el PLS, obteniendo resultados que confirman tanto las propiedades psicométricas de la herramienta como su estructura bifactorial.

CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

El liderazgo es, como se puede comprobar, uno de los temas que más interés ha suscitado en la Psicología Social, tanto por la definición del concepto en sí como por su relación con otros aspectos de la Psicología o externos a ella.

La Psicología del deporte, por su parte, no ha sido menos a la hora de analizar un proceso como éste tratando de realizar aportaciones útiles al campo aplicado. Tal y como ha venido ocurriendo en diversas áreas de conocimiento de la Psicología en general, el ámbito deportivo se sitúa como un contexto transversal que recoge y adapta el conocimiento a sus necesidades, mostrándose como un entorno ideal en todos los niveles.

La investigación en Psicología aplicada al ámbito deportivo se ha centrado, en términos de liderazgo, en la figura del entrenador de equipos deportivos. A este respecto muchos autores han aportado sus investigaciones, pero los trabajos de Chelladurai en el diseño del Modelo Multidimensional del Liderazgo, y la posterior construcción del LSS se han convertido en una referencia fundamental.

Sin embargo, otro tipo de liderazgo ha sido estudiado en el ámbito deportivo. Más allá del liderazgo formal que ejercen los entrenadores sobre sus equipos, también existe un liderazgo más informal, que representan los deportistas que ejercen como líderes entre sus compañeros. Este tipo de liderazgo se ha mostrado diferente al del entrenador.

A la hora de afrontar desde la investigación esta figura se partió del modelo teórico tradicional del liderazgo, con dos grandes orientaciones:

· Orientación Social*:* que hace referencia a la preocupación por los compañeros del grupo, a fomentar un clima de trabajo óptimo, a buscar la satisfacción grupal o a que las relaciones personales sean positivas.
· Orientación a la Tarea: de carácter más instrumental, que alude al interés del líder por hacer que haya esfuerzo en el trabajo, que se cumplan los plazos o se alcancen los objetivos propuestos.

Ambas dimensiones están claramente diferenciadas en la función de liderazgo. Aunque se ha sostenido que los líderes tienden a decantarse por una de ellas y eso excluye a la otra orientación (lo que se ha conocido como la teoría de la diferenciación de rol), en realidad se ha demostrado que los líderes de equipos presentan altas valoraciones en ambas (lo que se ha denominado integración de rol).

En lo referido a los métodos utilizados para la evaluación del liderazgo informal que desarrollan algunos deportistas en sus equipos, ha habido diversos intentos desde puntos de vista diferentes. Los más relevantes han pasado por adaptar escalas para este fin, y algunos autores han optado por la elaboración de herramientas específicas.

En el primer caso, la adaptación de otros instrumentos, destacan los intentos por utilizar el LSS, desarrollado originalmente para evaluar el liderazgo de los entrenadores, o la transportación de herramientas utilizadas en el ámbito organizacional.

En cuanto a la elaboración de instrumentos específicos, son remarcables dos trabajos en este sentido:

· La elaboración del SLBI, un inventario de características del comportamiento del líder, con 25 ítems y desarrollado para ser aplicado en una población de jugadoras de fútbol de edad escolar.

· La construcción del PLS, una herramienta basada en la concepción bifactorial del liderazgo, que consta de 12 ítems y se elaboró dirigido a una población de jugadores de baloncesto de enseñanza secundaria.

Por lo tanto, aunque el liderazgo informal en equipos deportivos no es un campo totalmente novedoso, todavía es necesaria más investigación para dotar de mayor consistencia conceptual al modelo teórico así como aportar herramientas de evaluación específicas y adecuadas.

PARTE EMPÍRICA

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es uno de los procesos más estudiados de la Psicología, como se puede comprobar ante el gran volumen de investigación que este proceso ha generado. Sin embargo, esta cantidad no ha conseguido unificar criterios en aspectos como la propia definición de liderazgo. Así, se puede decir que existen tantas definiciones de liderazgo como autores han tratado de definirlo (Stodgill, 1974).

Todo grupo genera un líder de entre sus miembros, al que se le atribuye una capacidad de guiar a los demás hacia los objetivos comunes y que, además, adquiere una gran influencia sobre las decisiones, actitudes y comportamientos grupales. Por lo tanto, el estudio de los grupos debe concebir como parte fundamental el estudio del liderazgo.

Se han diferenciado varios tipos de liderazgo. En un primer nivel hemos de distinguir entre el que surge en los grupos grandes y el que lo hace en los grupos pequeños. En el caso de las grandes empresas, los países o las grandes movilizaciones, el líder suele ofrecer unas características más relacionadas con la imagen o con aspectos como el carisma (Conger, 1989; Jacquart y Antonakis, 2009). En el caso de los grupos pequeños, los elementos de importancia varían, y afectan más las variables referidas a relaciones personales con los demás miembros del conjunto.

Dentro de estos grupos pequeños, el liderazgo puede presentarse de manera formal o informal (Neubert, 1999). Hablamos de liderazgo formal en referencia al que viene definido a través de la estructura jerárquica, representado por un puesto de autoridad. En el caso del liderazgo informal hacemos referencia a la figura surgida de entre los miembros del grupo, que no

se posiciona en una situación de poder según la estructura sino que basa su liderazgo en la influencia que posee entre los demás miembros.

En el ámbito deportivo, el liderazgo formal se presenta de manera inequívoca en la figura del entrenador, definido por la estructura del grupo que le otorga una posición de autoridad. En el otro sentido el liderazgo informal es el representado por uno de los deportistas miembros del equipo, que obtiene esa atribución de manera directa por parte de sus compañeros.

En el caso del estudio del entrenador, los trabajos de desarrollo del Modelo Multidimensional del Liderazgo (Chelladurai, 1978, 1990) se han mostrado como la referencia prioritaria. Aunque otras líneas de investigación han realizado interesantes aportaciones, el modelo de Chelladurai ofrece un marco teórico consistente y aceptado en la investigación sobre el liderazgo de los entrenadores de equipos deportivos.

El caso del estudio del liderazgo informal ejercido por algunos miembros del equipo entre sus compañeros, todavía necesita de mayor volumen de investigación que la desarrollada hasta ahora, tanto para dotar de mayor consistencia su marco teórico como para ofrecer herramientas adecuadas para su evaluación.

En el aspecto referido al marco teórico, la teoría sobre liderazgo de grupos define un líder enmarcado en dos grandes categorías conceptuales: orientación social y orientación a la tarea. En el ámbito del deporte se ha tomado como referencia este modelo teórico, y se ha mostrado que una integración de ambas dimensiones genera un líder más exitoso (Kim, 1992; Rees, 1983; Rees y Segal, 1984). La orientación social, además, ha sido objeto de investigación en mayor medida que la dimensión de orientación a la tarea. Se

ha tratado de profundizar para definir esta dimensión con más claridad y determinar los conceptos que la componen (García-Más y Vicéns, 1995; Moran y Weiss, 2006; Yukelson et al., 1983).

En el aspecto referido a la evaluación ha habido ciertos intentos por medir la capacidad de liderazgo, tanto en el campo de la evaluación de entrenadores como de deportistas.

En lo referido a la evaluación del entrenador, el desarrollo del LSS (Leadership Scale for Sports - Escala de Liderazgo en el Deporte; Chelladurai y Saleh, 1980), como complemento al Modelo Multidimensional del Liderazgo, es la referencia. Está basado en un modelo teórico de cinco factores (Apoyo social, Feedback positivo, Entrenamiento e instrucción, Comportamiento Autocrático y Comportamiento democrático) y consta de 40 ítems.

Centrándose particularmente en la evaluación del liderazgo informal que presentan algunos deportistas en sus equipos, se han pretendido adaptar algunos instrumentos procedentes de otros contextos al estudio del liderazgo informal en equipos deportivos. Loughead y Hardy (2005), en un estudio comparativo entre el liderazgo desarrollado por entrenadores y por jugadores, utilizaron el LSS en ambos casos aunque originalmente este instrumento está elaborado para evaluar el liderazgo solamente de entrenadores; además no se informa del proceso de validación de ítems, ni se comprobó previamente si en el caso de los deportistas se replicaba la estructura factorial previamente definida para entrenadores. Kim (1992) adaptó una escala construida previamente en el ámbito organizacional, transportándola al ámbito deportivo para evaluar los tipos de liderazgo presentados por jugadores en equipos deportivos.

El liderazgo informal desarrollado dentro de un grupo no tiene las mismas características que un liderazgo formal (Wheelan y Johnston, 1996) y el estudio del ámbito deportivo presenta sus propias características, que han de ser tenidas en cuenta y que suponen de por sí un excelente contexto para el desarrollo del liderazgo (Dobosz y Beaty, 1999). Por estas razones, principalmente, se entiende que la evaluación del liderazgo formal e informal necesita de instrumentos diferentes.

Algunos autores, en un intento de avanzar en la medida del liderazgo de los deportistas en sus equipos, han pretendido desarrollar herramientas específicas para tal fin. Son destacables dos casos: el SLBI y el PLS.

Sport Leadership Behavior Inventory (SLBI)

La construcción del SLBI (Sport Leadership Behavior Inventory - Inventario de Comportamiento del Líder Deportivo; Glenn y Horn, 1993) fue llevada a cabo en un contexto muy determinado tanto en el deporte (fútbol), como en las edades (14-19 años) y el género (sólo chicas). Las propias autoras mencionan en su trabajo que el inventario fue desarrollado "específicamente para esta investigación", que los resultados "no son necesariamente generizables a otros grupos" y que sería recomendable extender la investigación a "otros deportes y grupos" (p. 33).

Por otro lado, hay que mencionar que la función de esta herramienta está marcada como un inventario, no como un test o una escala, por lo que está ciertamente limitada en este aspecto con respecto a su desarrollo y a la interpretación de sus resultados.

Player Leadership Scale (PLS)

El caso del PLS (Player Leadership Scale - Escala de Liderazgo del Jugador; Kozub y Pease, 2001), se apoya en un modelo teórico claro, con las dos grandes dimensiones social y tarea. Sin embargo, sus ítems son adaptaciones de otros cuestionarios, sin que previamente se informe de ninguna prueba para comprobar su validez. Además los autores no ofrecen resultados sobre un análisis estadístico previo a la aplicación de la escala, con un análisis factorial exploratorio y/o confirmatorio que apoye el modelo teórico hipotetizado.

Por lo tanto, y a pesar de los diversos esfuerzos realizados para evaluar el liderazgo, existen todavía una serie de limitaciones presentes tanto a nivel teórico como metodológico.

En el aspecto teórico:

- *Modelo teórico*: Es necesario dotar de consistencia al modelo de referencia, comprobando la estructura tradicional de dos orientaciones conceptuales del líder (social y de tarea), para ofrecer un marco sólido de investigación.
- *Profundidad de la dimensión social*: Dado que ha sido el aspecto más investigado, conviene ahondar en la dimensión más social para comprobar la existencia de posibles subfactores que sean más específicos, y que contribuyan a conocer la composición del factor.

En el aspecto metodológico:

- *Especificidad*: Dado que el liderazgo informal y el formal presentan ciertas diferencias, y que el contexto deportivo reúne características

diferentes a otros ámbitos, es necesario desarrollar instrumentos de medida específicos para este contexto y este tipo de liderazgo.

- *Contexto*: Todavía no se ha desarrollado un instrumento de evaluación del liderazgo en el contexto español.
- *Análisis estadístico*: Es necesario construir una herramienta con las mejores propiedades psicométricas posibles, y para ello se necesita apoyarse en análisis estadísticos completos para definir la estructura factorial de manera consistente y fiable.

MODELO TEÓRICO PROPUESTO

El trabajo que se presenta propone un modelo teórico (véase Figura 1) que enlaza con esta línea conceptual, entendiendo que ambas orientaciones definen al líder en una estructura bifactorial.

Dado que la investigación ha tratado de profundizar en aspectos relacionados, sobre todo, con la orientación social, y que se pretende ofrecer un modelo teórico lo más completo posible, se ha pretendido darle mayor profundidad tratando de definir las categorías conceptuales que componen esta dimensión social. A este objetivo respondieron estudios previos orientados a explorar las dimensiones conceptuales que formaban parte del modelo de liderazgo, y que sirvieron como punto de partida para la investigación que aquí se presenta (Arce et. al, 2008; Torrado, 2006, 2007)

En el caso específico del liderazgo ejercido por un miembro del grupo, el *apoyo social* se ha sugerido como un factor especialmente significativo y se muestra como una de las características más definitorias del liderazgo (Loughead y Hardy, 2005), como también se ha recogido en otros trabajos comúnmente aceptados (Chelladurai, 1978).

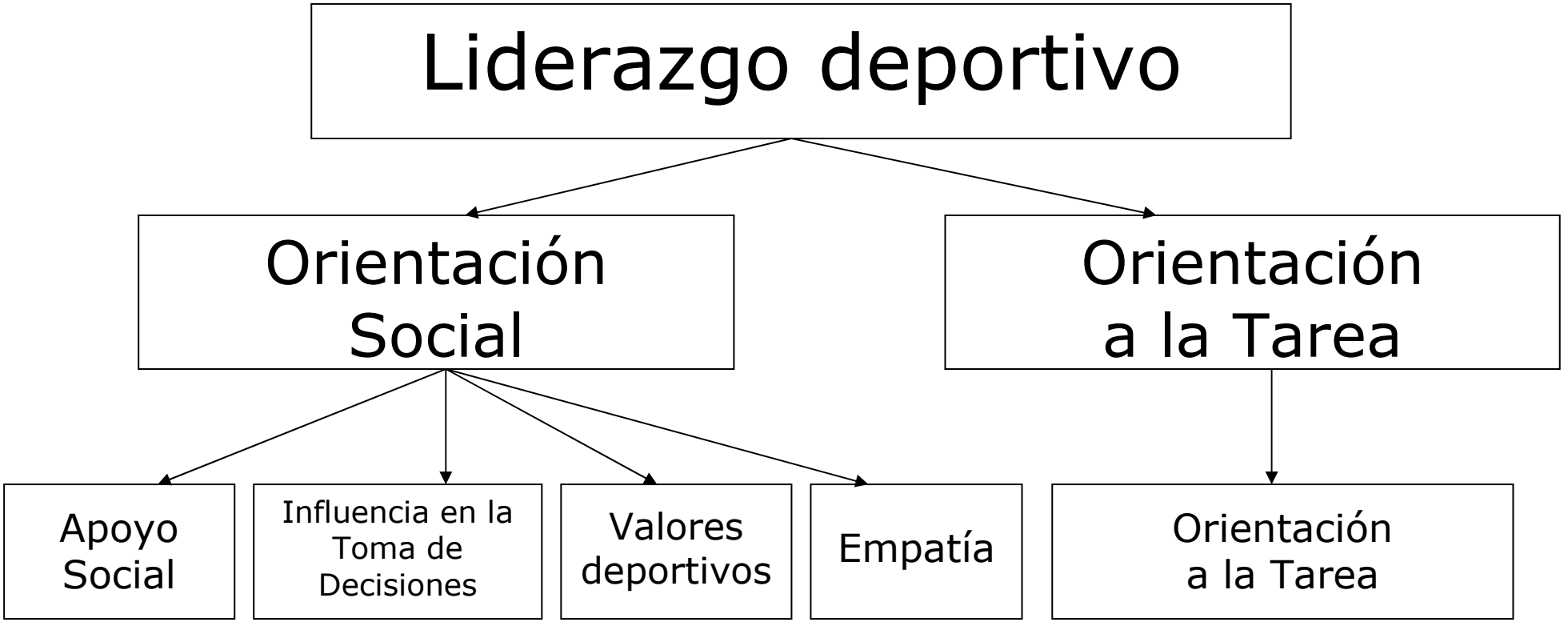


Figura 1. Modelo teórico propuesto.

La *influencia en la toma de decisiones* es un aspecto básico, que es necesario tener en cuenta en el liderazgo de equipos. El concepto de influencia es uno de los más asociados al liderazgo como parte fundamental de su definición (Homans, 1961; Bass, 1985), por lo que es necesario contemplarlo en la explicitación de su marco teórico. En el caso del liderazgo informal toma mucha mayor importancia, ya que en la influencia se basa la atribución de liderazgo que los compañeros otorgan a alguno de sus miembros.

El modelo propuesto sugiere, también, la importancia de un liderazgo con cierta base en *valores deportivos* comúnmente aceptados. Estos valores representan ideales sobre la ética personal y el comportamiento hacia los demás. Este aspecto transversal a todo el proceso de liderazgo se revela fundamental, pues la actuación en base a estos valores contribuye a desarrollar la función de líder de grupo dado que son positivos y altamente respetados por los compañeros.

Además, se ha comprobado que el líder es uno de los miembros del grupo mejor valorados en lo personal, al que se le atribuye un alto estatus por parte de sus compañeros (Weiss y Stuntz, 2004) además de ser altamente valorados en el concepto de amistad (Yukelson et al., 1983), lo que da la idea de la importancia del desarrollo de la *empatía* para con los compañeros de equipo.

Por su parte, la *orientación a la tarea* es uno de los conceptos básicos en la definición de liderazgo, con una tradicional presencia en la investigación tanto en los aspectos referidos a la dedicación a la tarea (Kim, 1992), como el nivel de ejecución (Gill y Perry, 1984; Yukelson et. al, 1983) o la influencia en los demás miembros del grupo en sus funciones en el juego (Klonsky, 1991).

Este modelo teórico propuesto es la base teórica para el desarrollo del objetivo principal de esta investigación, que es la elaboración de una escala de evaluación del liderazgo deportivo. Con el ánimo de superar las limitaciones metodológicas detectadas en las investigaciones precedentes, se ha pretendido elaborar una escala específica para el liderazgo informal que ejercen los deportistas en los deportes de equipo, centrada en el contexto español, y construida a partir de análisis factorial exploratorio y confirmatorio para determinar las dimensiones subyacentes.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el desarrollo del presente trabajo se ha pretendido construir una escala de evaluación del liderazgo informal en el contexto deportivo, y de modo complementario contribuir a la definición de un marco teórico consistente y específico para este liderazgo.

Para alcanzar el objetivo prioritario, se han tratado de satisfacer varios objetivos más específicos:

1. Diseñar un modelo teórico basado en dos grandes dimensiones: Orientación Social y Orientación a la Tarea. La dimensión Orientación Social se divide a su vez en cuatro sub-categorías: Apoyo Social, Influencia en la Toma de Decisiones, Valores y Empatía.
2. Analizar la estructura factorial de la escala con los datos obtenidos por medio de análisis factorial exploratorio y confirmatorio.
3. Realizar análisis de ítems dentro de cada factor.
4. Ofrecer conclusiones que guíen el desarrollo de futuras fases de la investigación.

MÉTODO

MUESTRA DE SUJETOS

Para la realización de esta investigación se recogieron datos de 407 deportistas, pertenecientes a equipos de fútbol masculino de la Comunidad Autónoma de Galicia, todos ellos de categoría senior y participantes en las competiciones federadas autonómicas y estatales. En la Tabla 1 se puede observar la distribución de los participantes en el estudio según la categoría en la que competía su equipo.

Tabla 1. Distribución de la muestra según la categoría del equipo

Categoría del equipo	Número de sujetos	Porcentaje
Segunda División B	14	3,4
Tercera División	142	34,9
Preferente	78	19,2
Primera Regional	102	25,1
Segunda Regional	71	17,4
TOTAL	407	100,0

La edad media de los deportistas que participaron en el estudio fue de 23,9 años, con una desviación típica de 4,4. El rango de edades de los participantes fue de 16 (tres sujetos) a 38 (un sujeto). Los deportistas llevaban participando en la categoría senior un término medio de 5,9 años, siendo 25 el número de años que lo hacía el de mayor edad, y habiendo 73 deportistas que en el momento de la recogida estaban en su primer año de participantes en la categoría.

Varias investigaciones precedentes en el campo deportivo (p.e. Chelladurai, Imamura et al., 1988; Chelladurai, Malloy et al., 1987) sugieren que las diferencias culturales afectan al perfil de liderazgo, por lo que se solo se incluyeron en la muestra jugadores de nacionalidad española.

Se recogió información sobre el nivel de estudios de la muestra. En la Tabla 2 se pueden comprobar los datos obtenidos.

Tabla 2. Distribución de la muestra según el nivel educativo

Nivel de estudios	Número de sujetos	Porcentaje
Ninguno	5	1,2
Enseñanza básica	70	17,2
Secundaria	128	31,4
Formación Profesional	102	25,1
Estudios Superiores	100	24,6
No contesta	2	,5
TOTAL	407	100,0

PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS

La aplicación de la escala se llevó a cabo siguiendo un procedimiento estandarizado. En primer lugar se establecía contacto con los entrenadores de los equipos, explicándoles el objetivo de la investigación y el procedimiento de recogida de datos. Se determinaba un entrenamiento al que acudir y, previamente al inicio de éste, se reunía a los jugadores para llevar a cabo la aplicación de la escala. En la práctica totalidad de los casos la recogida de datos se realizó en el vestuario del propio equipo, si bien en algún caso se pudo disponer de una sala de reuniones para hacerlo.

Se les daba a los jugadores una breve explicación del objetivo de la investigación y unas breves consignas para cubrir la escala. Se les indicaba que leyeran las instrucciones incluidas en el cuestionario, y se les entregaba éste acompañado de un bolígrafo para cumplimentarlo. El encuestador estaba presente durante todo el tiempo para atender a las cuestiones que pudieran surgir entre los participantes. El tiempo medio por equipo que se utilizó en cada recogida de datos fue de 13-15 minutos.

INSTRUMENTO DE MEDIDA

Se elaboró una escala ex profeso para esta investigación, basada en el modelo teórico hipotetizado, con 54 ítems relativos a cinco dimensiones: apoyo social (formada por 16 ítems), empatía (10 ítems), valores deportivos (10 ítems), influencia en la toma de decisiones (10 ítems) y orientación a la tarea (8 ítems).

Para la construcción del cuestionario se elaboró una primera lista de conductas que se pueden atribuir a los deportistas que ejercen como líderes en sus equipos. Esta primera aproximación se basó en la revisión de la literatura dedicada al tema y la aportación de los investigadores responsables del estudio. Los ítems que componían cada dimensión se ofrecen en la Tabla 3.

Con respecto al formato de respuesta se optó por una escala con cinco alternativas, etiquetadas de la siguiente manera: "casi nunca", "pocas veces", "algunas veces", "a menudo" y "casi siempre".

La ubicación de los ítems en la escala siguió un proceso ordenado, de forma que se alternaban los ítems en función del factor previo al que pertenecían. El formato de presentación de la escala, con el orden de los ítems tal y como fue aplicada a los deportistas, se puede ver en el Anexo IV.

Tabla 3. Distribución hipotética de ítems por dimensiones.

APOYO SOCIAL (16)	*EMPATÍA (10)*	*VALORES (10)*	*INFLUENCIA EN LA TDD (10)*	*ORIENTACIÓN A LA TAREA (8)*
· Apoya a los compañeros en los momentos malos	· Escucha la opinión de los compañeros	· Se comporta de manera responsable	· Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros	· Asiste a los entrenamientos
· Ayuda a los compañeros cuando cometen un error	· Entiende el punto de vista de los compañeros	· Se comporta de forma honesta	· Su opinión es respetada por los compañeros	· Se toma los entrenamientos en serio
· Anima a los compañeros cuando las cosas van mal	· Respeta la opinión de los compañeros	· Muestra un comportamiento maduro	· Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros	· Entrena duro
· Defiende a los compañeros en situaciones difíciles	· Tiene en cuenta la opinión de los compañeros	· Actúa de manera razonable	· Se recurre a él para resolver problemas entre compañeros	· Se prepara a conciencia para competir
· Se puede recurrir a él cuando tienes un problema personal	· Comparte los sentimientos de los compañeros	· Se toma las cosas en serio	· Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre compañeros	· Se emplea a fondo en los partidos
· Ayuda a resolver problemas entre compañeros	· Comprende el sentir de los compañeros	· Hace las cosas con honradez	· Aporta soluciones cuando hay que tomar una decisión	· Lo da todo en los partidos
· Da la cara por los compañeros	· Se identifica con los sentimientos de sus compañeros	· Actúa de manera reflexiva	· Asume protagonismo en la solución de problemas	· Se esfuerza en los partidos
· Ayuda a los compañeros en las tareas	· Siente lo que le pasa a los compañeros	· Tiene en cuenta los intereses del equipo	· Los compañeros tienen en cuenta su opinión	· Asume responsabilidades en los partidos
· Mantiene una buena relación con los compañeros	· Comprende los problemas de los compañeros	· Trata a los compañeros por igual	· Persuade a los compañeros cuando hay que tomar decisiones	
· Se preocupa por saber cómo le van las cosas a los compañeros	· Percibe los problemas de los compañeros	· Se comporta de forma justa con los compañeros	· Su punto de vista convence a los compañeros	
· Muestra afecto hacia los compañeros				
· Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien				
· Se preocupa de que se le reconozca a los compañeros el trabajo bien hecho				
· Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros				
· Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien				
· Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo están haciendo bien				

ANÁLISIS DE DATOS

Para los análisis de datos realizados en esta investigación se utilizaron los paquetes estadísticos SPSS, en su versión 13.0, para el análisis factorial exploratorio, y LISREL, en su versión 8.72, para el análisis factorial confirmatorio.

EXPLORACIÓN INICIAL DE DATOS

Previamente a la realización de los distintos análisis se llevó a cabo una exploración inicial de datos, en la que se revisó la existencia de valores fuera de rango por error de introducción de los datos, que fueron subsanados con la consulta a los cuestionarios originales, y de valores perdidos. En este último caso, cabe diferenciar entre dos apartados, según los ítems en que se detectaron:

a) *Ítems sociodemográficos*: el mayor número de valores perdidos se encontraban en las cuestiones referidas a este aspecto, bien en las dedicadas a la descripción de la muestra o en las relacionadas con algunos aspectos de la persona evaluada que se incluyeron en el cuestionario (nivel de estudios, nivel de vida percibido, etc.). El mayor número de valores perdidos se detectó en la pregunta sobre el nivel de estudios del líder, con 26, mientras que solamente dos sujetos no indicaron su propio nivel de estudios.
b) *Ítems de la escala*: en el caso de los ítems pertenecientes propiamente a la escala, el número de valores perdidos detectados fue menor que en el anterior caso, con el valor añadido de que el tamaño de esta submatriz que incluye únicamente los datos de la escala es mayor que la referida en el apartado anterior. Los ítems que no presentaron ningún valor perdido

fueron 10, mientras que el ítem "trata a los compañeros por igual" registró siete, siendo el que más presenta.

Fueron 348 los sujetos que no presentaron ningún valor perdido. En la Tabla 4 se puede ver la distribución de valores perdidos en la escala según donde se presentaron.

Tabla 4. Distribución de valores perdidos en la matriz de datos

	Número total de datos	Valores perdidos	%
Escala	21798(407x54)	90	0,4%
Cuestiones sociodemográficas	3256 (407x8)	113	3,5%
Total	25054 (407x62)	203	0,8%

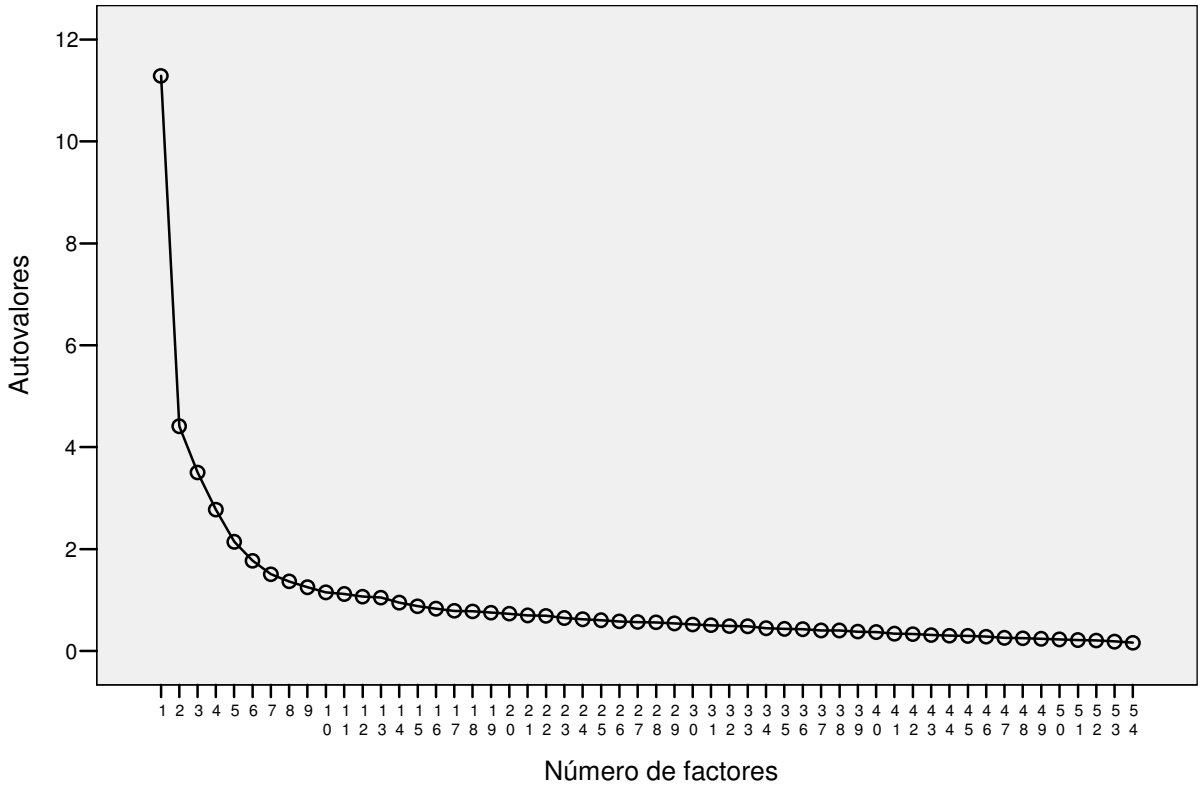
ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

Tomando los 54 ítems que componían la escala previamente diseñada, se realizó un análisis factorial exploratorio con un método de extracción de ejes principales y un procedimiento de rotación oblicua. La decisión de optar por este modelo se ha basado en el hecho de asumir que los factores, aún siendo dimensiones diferentes y evaluando aspectos distintos del liderazgo, tienen una relación entre ellos y no se pueden entender como independientes entre sí. Esta delimitación conlleva, por tanto, esta opción de que el modelo de trabajo sea de rotación oblicua, que asume la existencia de esta interrelación entre factores (Seoane y Rodríguez, 2001).

Una primera exploración ofreció una solución de 13 factores, asumiendo inicialmente como parte del modelo todos los factores con autovalores mayores que 1, aunque Gorsuch (1983) señala que no existe ningún criterio riguroso y preciso para la selección de factores significativos. Aunque los principales componentes de esta solución responden al modelo hipotetizado, un gran número de ellos son factores triviales o residuales.

En el gráfico de sedimentación del análisis (ver Figura 2), podemos observar que el codo de la gráfica muestra la posibilidad de optar por un modelo de cinco factores como una opción clara.

Figura 2. Gráfico de sedimentación del AFE



Se optó por esta solución de cinco factores, ya que era consistente con el modelo hipotetizado y se realizaron análisis de consistencia interna de cada uno de ellos.

Tomando estos criterios, tanto el sustantivo de ajuste al modelo teórico e interpretación conceptual como el estadístico de análisis de consistencia interna de cada factor (Cronbach, 1951) y análisis de ítems, se procuró depurar el modelo en cuanto al número de ítems con el objetivo de alcanzar una escala lo más parsimoniosa posible.

En primera instancia se eliminaron los ítems que no mostraban una congruencia conceptual con la dimensión en la cual sus cargas factoriales eran más altas. Tras esta modificación se realizó un nuevo análisis factorial exploratorio, con los ítems resultantes, en el que se replicaron los resultados previos con respecto a la estructura factorial y la interpretación teórica. En este punto fueron eliminados los ítems que menos contribuían a la consistencia interna de cada factor, y con cuya eliminación se aumentaba este valor en cada uno de los casos (Nunnaly, 1995).

Siguiendo estos criterios se alcanzó una solución de 40 ítems, agrupados en cinco factores que coinciden conceptualmente con el modelo teórico hipotetizado. Los datos relativos a esta solución factorial alcanzada se pueden comprobar en la Tabla 5.

Tabla 5. Información sobre la solución alcanzada de 40 ítems relativos a cinco factores

Método de extracción		Ejes principales
Método de rotación		Oblicuo
Varianza explicada		42,73%
Número de ítems		40
Número de factores		5
Información de los factores		
	Ítems	Rango de las cargas factoriales de los ítems del factor
Apoyo Social	10	0,439 – 0,636
Orientación a la tarea	6	0,636 – 0,747
Influencia en la toma de decisiones	7	0,595 – 0,770
Valores deportivos	9	0,413 – 0,724
Empatía	8	0,447 – 0,740

Con el interés conceptual de obtener una solución lo más homogénea posible, se avanzó con el objetivo de alcanzar un modelo con igual número de ítems por cada factor. Para esto se establecieron criterios estadísticos, basados en evaluar diversos índices relativos a los ítems, como las cargas factoriales que aportaba cada uno a cada componente, la correlación ítem-factor, los índices de consistencia interna de cada factor y su variación en caso de eliminar cada ítem. Tomando estos criterios, se comprobó que los ítems que presentan los valores más bajos en un índice lo hacen también en los demás. Se optó por reducir el modelo a los seis ítems relativos a cada factor que mejores valores presentaban.

Este modelo, de 30 ítems en total, se sometió de nuevo a análisis factorial exploratorio, obteniendo una solución de cinco factores, con seis ítems por cada uno de ellos y que ofrecían una interpretación teórica que encajaba con el

modelo teórico previamente hipotetizado. En la Tabla 6 se puede observar la varianza total explicada y otros estadísticos relacionados con el modelo retenido.

Tabla 6. Varianza total explicada y otros estadísticos relacionados con el modelo

Factor	Autovalores iniciales			Cargas al cuadrado Extracción			Cargas al cuadrado Rotación
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total
1	6,781	22,603	22,603	6,264	20,881	20,881	4,503
2	3,534	11,780	34,383	3,029	10,097	30,978	3,361
3	2,620	8,735	43,118	2,124	7,080	38,058	3,911
4	2,136	7,121	50,239	1,587	5,290	43,348	3,520
5	1,684	5,612	55,851	1,155	3,849	**47,197**	3,310
6	1,012	3,374	59,225				
7	,921	3,068	62,293				
8	,812	2,708	65,001				
9	,765	2,552	67,553				
10	,727	2,424	69,977				
11	,653	2,177	72,154				
12	,621	2,069	74,223				
13	,608	2,027	76,250				
14	,585	1,951	78,201				
15	,577	1,923	80,124				
16	,567	1,889	82,013				
17	,520	1,735	83,747				
18	,505	1,683	85,430				
19	,476	1,588	87,017				
20	,449	1,497	88,515				
21	,438	1,461	89,976				
22	,420	1,399	91,375				
23	,393	1,309	92,684				
24	,374	1,248	93,932				
25	,355	1,183	95,115				
26	,347	1,157	96,272				
27	,336	1,120	97,392				
28	,276	,921	98,313				
29	,275	,918	99,231				
30	,231	,769	100,000				

El modelo retenido explica un 47,197% de la varianza, siempre previa a la rotación, con una solución de cinco factores. En la Tabla 7 se puede observar la matriz estructural del modelo, donde podemos comprobar la estructura de 5 factores, que recogen las cargas principales de seis ítems cada uno.

Tabla 7. Matriz estructural del modelo

	Factor				
	1	2	3	4	5
Se identifica con los sentimientos de los compañeros	**,748**	,083	-,227	-,230	,346
Siente lo que le pasa a los compañeros	**,731**	,005	-,289	-,304	,397
Comprende los problemas de los compañeros	**,723**	,074	-,274	-,335	,358
Comprende el sentir de los compañeros	**,709**	,116	-,187	-,352	,331
Percibe los problemas de los compañeros	**,684**	,014	-,279	-,146	,344
Comparte los sentimientos de los compañeros	**,631**	,005	-,162	-,244	,236
Lo da todo en los partidos	,032	**,767**	-,167	-,198	,130
Se esfuerza en los partidos	-,047	**,724**	-,167	-,212	,103
Se emplea a fondo en los partidos	-,039	**,707**	-,051	-,222	,092
Entrena duro	,059	**,684**	-,205	-,136	-,003
Se prepara a conciencia para competir	,111	**,669**	-,235	-,173	,047
Se toma los entrenamientos en serio	,084	**,630**	-,182	-,205	,041
Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros	,271	,160	**-,766**	-,224	,105
Los compañeros tienen en cuenta su opinión	,318	,145	**-,732**	-,248	,251
Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros	,106	,202	**-,714**	-,123	,099
Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros	,153	,150	**-,705**	-,121	,026
Su opinión es respetada por los compañeros	,192	,223	**-,680**	-,214	,114
Su punto de vista convence a sus compañeros	,282	,132	**-,630**	-,180	,219
Se comporta de forma honesta	,226	,140	-,118	**-,709**	,183
Actúa de manera razonable	,208	,152	-,215	**-,709**	,144
Muestra un comportamiento maduro	,231	,232	-,233	**-,664**	,101
Hace las cosas con honradez	,415	,169	-,213	**-,649**	,287
Actúa de manera reflexiva	,411	,116	-,264	**-,558**	,089
Se comporta de manera responsable	,117	,254	-,101	**-,509**	,171
Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien	,337	,065	-,196	-,215	**,706**
Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros	,385	,062	-,191	-,172	**,669**
Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien	,207	,024	-,029	-,118	**,636**
Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien	,227	,125	-,161	-,172	**,630**
Defiende a los compañeros en situaciones difíciles	,408	,077	-,176	-,221	**,530**
Apoya a los compañeros en los momentos malos	,374	,020	-,110	-,091	**,472**

Análisis de consistencia interna de los factores

Factor 1

Los ítems que presentan mayores cargas en el primer factor son aquellos asociados previamente a la dimensión Empatía, por lo que así se ha denominado a este factor resultante. Su autovalor es de 6,264 y su porcentaje de varianza explicada, siempre previa a su rotación, es de 20,881%. Se realizó un análisis de ítems con el objetivo de evaluar su consistencia interna y se obtuvo como resultado un alpha de Cronbach de 0,849. Los resultados sobre el análisis de fiabilidad de los ítems se muestran en la Tabla 8, en la que podemos comprobar que los ítems muestran índices bastante homogéneos.

Tabla 8. Análisis de los ítems del factor Empatía

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación corregida item - total	Correlación cuadrática múltiple	Alpha de Cronbach si se elimina el ítem
Comparte los sentimientos de los compañeros	18,32	10,808	,563	,334	,839
Comprende el sentir de los compañeros	18,08	11,054	,644	,432	,822
Se identifica con los sentimientos de los compañeros	18,26	10,682	,664	,450	,818
Siente lo que le pasa a los compañeros	18,19	10,675	,664	,466	,817
Comprende los problemas de los compañeros	18,15	10,771	,672	,471	,816
Percibe los problemas de los compañeros	18,26	11,136	,592	,374	,831

El ítem "Comprende los problemas de los compañeros" es el que presenta mejores índices en cuanto a la correlación ítem – factor (0,672), así

como el que empeora el alpha de Cronbah en caso de ser eliminado (disminuiría hasta 0,816).

En el lado opuesto, el ítem "Comparte los sentimientos de los compañeros" es el que presenta peores índices tanto en la correlación ítem – total (0,563) como en el valor que tomaría el alpha de Cronbach del factor si este ítem fuera eliminado (0,839). Además es el ítem con la menor carga factorial presentada (0,631).

Factor 2

El factor 2 recoge los ítems que conceptualmente definen a la dimensión Orientación a la Tarea, por lo que así se ha denominado. Su autovalor es de 3,029 mientras que el porcentaje de varianza explicada antes de la rotación es de 10,097%. El alpha de Cronbach del factor es de 0,842. En la Tabla 9 se pueden observar los índices del análisis de ítems.

Tabla 9. Análisis de los ítems del factor Orientación a la Tarea

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación corregida item - total	Correlación cuadrática múltiple	Alpha de Cronbach si se elimina el ítem
Se toma los entrenamientos en serio	22,98	6,072	,579	,359	,824
Entrena duro	23,14	5,567	,630	,414	,816
Se prepara a conciencia para competir	23,08	5,787	,609	,382	,819
Lo da todo en los partidos	22,87	6,109	,669	,528	,807
Se esfuerza en los partidos	22,86	6,283	,649	,481	,812
Se emplea a fondo en los partidos	22,85	6,423	,631	,460	,816

El ítem "Lo da todo en los partidos" se muestra como el que ofrece mejores índices del factor. Es el que mayor carga factorial presenta en su respectivo componente de entre los 30 ítems que forman el modelo propuesto (0,767). Dentro de su propio factor es el de mayor valor en cuanto a la correlación ítem-factor (0,669) y el que propiciaría un mayor descenso del índice de consistencia interna en caso de ser eliminado (hasta 0,807).

El ítem "Se toma los entrenamientos en serio" es el que peores índices presenta, ya que es el que peor correlación muestra con el factor (0,579) y el que menos rebajaría el índice del alpha de Cronbach en caso de ser eliminado de la escala (quedaría en 0,824). Este ítem es el de menor carga factorial en este componente (0,630).

Factor 3

En el factor 3 se presentan los ítems que previamente estaban incluidos en la categoría conceptual de Influencia en la Toma de Decisiones, por lo que ése es el nombre que se le dio a este factor. El autovalor de este factor es 2,124 y el porcentaje de varianza explicada previamente a la rotación es de 7,080%. El índice de consistencia interna del factor se sitúa en un valor de 0,847. En la Tabla 10 se muestran los valores resultantes del análisis de ítems.

Tabla 10. Análisis de los ítems del factor Influencia en la Toma de Decisiones

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación corregida item - total	Correlación cuadrática múltiple	Alpha de Cronbach si se elimina el ítem
Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros	20,77	9,856	,647	,432	,818
Su opinión es respetada por los compañeros	20,73	10,089	,600	,369	,827
Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros	20,84	9,837	,623	,411	,823
Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros	20,95	9,521	,689	,493	,810
Los compañeros tienen en cuenta su opinión	20,78	10,022	,648	,440	,818
Su punto de vista convence a sus compañeros	20,86	10,137	,564	,334	,834

El ítem con mejores índices es "Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros", que presenta la correlación más alta ítem – factor (0,689), es el que más reduce el alpha de Cronbach del factor si se elimina (desciende a un 0,81) y es el de mayor carga factorial (0,766), siendo el segundo ítem con mayor carga factorial presentada en su respectivo factor en el global de la escala, solamente un 0,001 por debajo del primero.

En el lado contrario, el ítem "Su punto de vista convence a sus compañeros" es el que muestra peor valor en correlación con el total del factor (0,564), así como el que menos haría disminuir el índice de consistencia interna en caso de ser eliminado (se situaría en 0,834). Es, a su vez, de entre los seis agrupados en este factor, el ítem con la carga factorial más baja en este componente (0,630).

Factor 4

Este factor recoge los ítems que estaban previamente encuadrados en la dimensión de Valores Deportivos. Su autovalor es 1,587, el porcentaje de varianza que explica este factor antes de la rotación es de 5,290% y el alpha de Cronbach se sitúa en un 0,792. En la Tabla 11 se ofrecen los índices del análisis de los ítems pertenecientes al factor.

Tabla 11. Análisis de los ítems del factor Valores Deportivos

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación corregida item - total	Correlación cuadrática múltiple	Alpha de Cronbach si se elimina el ítem
Se comporta de manera responsable	20,92	7,974	,424	,203	,789
Se comporta de forma honesta	20,95	7,549	,606	,409	,747
Muestra un comportamiento maduro	20,91	7,400	,581	,354	,752
Actúa de manera razonable	21,03	7,461	,605	,392	,747
Actúa de manera reflexiva	21,27	7,584	,501	,278	,772
Hace las cosas con honradez	20,91	7,428	,563	,367	,756

Comprobamos en la Tabla 11 como los ítems "Se comporta de forma honesta" y "Actúa de manera razonable" presentan índices muy similares tanto en la correlación de cada uno con el total del factor (0,606 y 0,605 respectivamente) así como en el valor que tomaría el alpha de Cronbach del factor en caso de ser eliminado cada uno de ellos (0,747 en ambos casos). Además, ambos presentan la misma carga factorial (0,709).

Sin embargo, el ítem "Se comporta de manera responsable" sí muestra evidencia de ser el ítem con peores índices dentro del factor. Tanto la

correlación del ítem con el total (0,424) como el valor del alpha de Cronbach en caso de ser eliminado (0,789) se sitúan a una cierta distancia con respecto a los valores que toman los demás ítems del factor. En línea con lo anterior, es el ítem que menor carga factorial presenta con 0,509.

Factor 5

El quinto factor del modelo resultante aparece formado por los ítems que previamente se habían definido en la dimensión Apoyo Social. El autovalor de este factor es de 1,155 y la varianza explicada por este factor es de 3,849% mientras que el alpha de Cronbach alcanza un valor de 0,776. En la Tabla 12 se ofrecen los valores resultantes del análisis de ítems para este factor.

Tabla 12. Análisis de ítems del factor Apoyo Social

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación corregida item - total	Correlación cuadrática múltiple	Alpha de Cronbach si se elimina el ítem
Apoya a los compañeros en los momentos malos	21,25	7,599	,444	,216	,761
Defiende a los compañeros en situaciones difíciles	21,33	7,279	,467	,238	,757
Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien	21,23	7,101	,540	,298	,738
Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros	21,44	6,794	,576	,342	,728
Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien	21,45	6,944	,570	,372	,730
Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien	21,33	7,264	,537	,317	,740

De entre los ítems de este factor de Apoyo Social, dos de ellos presentan índices bastante similares entre sí, siendo los que más positivamente destacan

en este aspecto. Los ítems "Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros" y "Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien" son los que mejores correlaciones presentan con el factor (0,576 y 0,570 respectivamente). También son los que provocarían una mayor disminución del alpha de Cronbach en caso de ser eliminados de la escala; éste valor descendería hasta el 0,728 y 0,730 respectivamente. Asimismo son los dos ítems con mayores cargas factoriales en este componente (0,669 y 0,706).

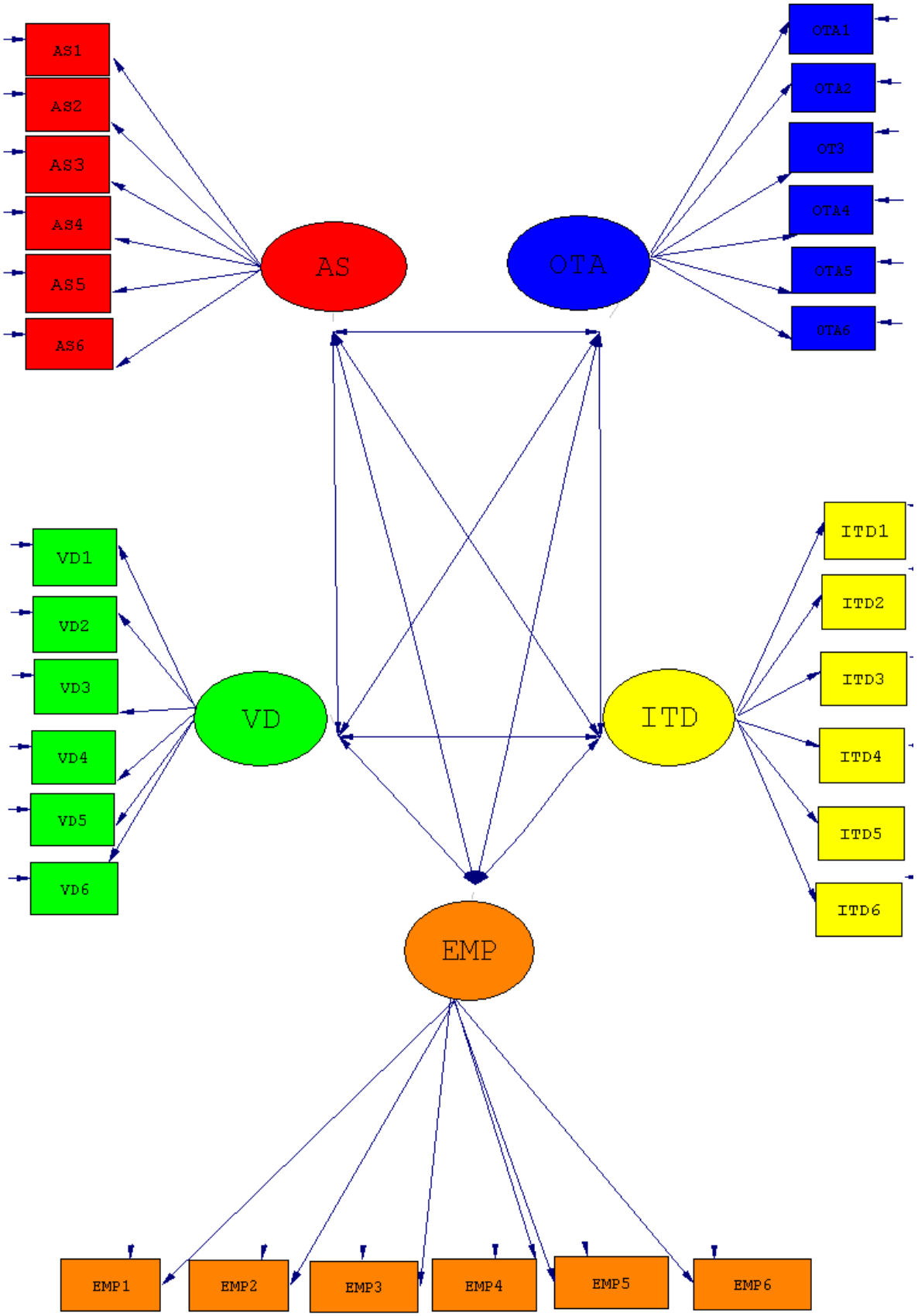
En el caso opuesto, "Apoya a los compañeros en los momentos malos" es el ítem que presenta los menores índices en cuanto a la correlación con el total de la escala (0,444) así como el que menos disminuiría el valor del alpha de Cronbach en caso de ser eliminado (descendería hasta 0,761). Este ítem tiene una carga factorial de 0,472 siendo la más baja que un ítem presenta en su respectivo factor en el total de los 30 ítems de la escala.

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

El modelo resultante de 30 ítems agrupados en cinco factores se sometió a análisis factorial confirmatorio, realizado con el programa LISREL 8.72 (Jöreskog y Sorbom, 1993).

Para la definición del modelo se especificaron las relaciones entre cada ítem y el factor correspondiente, así como las correlaciones de los factores entre sí al igual que se realizó en el análisis factorial exploratorio, de acuerdo con las hipótesis teóricas previas. No se especificaron relaciones de ítems con varios factores simultáneamente, ni relaciones de ítems entre sí. En la Figura 3 se puede visualizar la forma en que fue especificado el modelo.

Figura 3. Diagrama de especificación del modelo



AS: Apoyo Social OTA: Orientación a la Tarea VD: Valores Deportivos

ITD: Influencia en la Toma de Decisiones EMP: Empatía

En el Anexo V se puede encontrar la relación de ítems con el código referido a cada uno de ellos para interpretar correctamente tanto el diagrama de especificación del modelo como la tabla de estimaciones ofrecida más abajo.

En la Tabla 13 se ofrecen los datos acerca de la identificación del modelo.

Tabla 13. Identificación del modelo

Parámetros a estimar		
Cargas factoriales		*30*
Términos de error		*30*
Correlaciones entre factores		*10*
TOTAL parámetros	70	
Número de elementos de la matriz de datos	465	

Dado que el número de elementos de la matriz de datos es superior al número de parámetros a estimar el modelo está sobreidentificado. La estimación de parámetros se realizó con un método de máxima verosimilitud.

En cuanto a la evaluación del ajuste del modelo, todas las cargas factoriales estimadas fueron significativas. En la Tabla 14 se pueden observar los valores de las estimaciones de las cargas factoriales, los valores t, los términos de error y la comunalidad de cada ítem.

Como se muestra en la Tabla, los ítems "Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros" y "Lo da todo en los partidos" presentaron las cargas factoriales más altas con un valor de "0,78", mientras que los ítems "Apoya a los compañeros en los momentos malos" y "Se comporta de manera responsable" mostraron los valores menores con una carga estimada de 0,50.

Tabla 14. Estimaciones del análisis factorial confirmatorio

Factor	Ítem	Carga Factorial Estimada	Valor t	Término de error	R^2
Empatía	EMP1	0,62	12,28	0,61	0,39
	EMP2	0,71	11,48	0,49	0,51
	EMP3	0,74	11,17	0,46	0,54
	EMP4	0,75	10,89	0,43	0,57
	EMP5	0,74	11,05	0,45	0,55
	EMP6	0,67	11,96	0,56	0,44
Orientación a la Tarea	OTA1	0,61	12,16	0,62	0,38
	OTA2	0,66	11,80	0,57	0,43
	OTA3	0,71	11,20	0,49	0,51
	OTA4	0,66	11,76	0,56	0,44
	OTA5	0,78	10,06	0,40	0,60
	OTA6	0,74	10,73	0,45	0,55
Influencia en la Toma de Decisiones	ITD1	0,69	11,55	0,52	0,48
	ITD2	0,68	11,66	0,54	0,46
	ITD3	0,68	11,65	0,53	0,47
	ITD4	0,78	10,26	0,40	0,60
	ITD5	0,75	10,82	0,44	0,56
	ITD6	0,65	12,00	0,58	0,42
Valores Deportivos	VD1	0,50	12,59	0,75	0,25
	VD2	0,69	10,92	0,53	0,47
	VD3	0,66	11,27	0,56	0,44
	VD4	0,68	10,98	0,54	0,46
	VD5	0,59	11,96	0,65	0,35
	VD6	0,69	10,91	0,53	0,47
Apoyo Social	AS1	0,50	12,47	0,75	0,25
	AS2	0,57	12,05	0,68	0,32
	AS3	0,59	11,89	0,66	0,34
	AS4	0,69	10,62	0,52	0,48
	AS5	0,62	11,55	0,61	0,39
	AS6	0,71	10,33	0,50	0,50

Para la evaluación del ajuste global se tuvieron en cuenta los cinco índices que se pueden observar en la Tabla 15.

Tabla 15. Índices de ajuste global del modelo

Índice	Valor	Grado de ajuste
χ^2 / gl: *Chi-cuadrado / Grados de Libertad*	1,96	Bueno
RMSEA: *Error cuadrático medio de aproximación*	0,052	Bueno
RMR: *Raíz media cuadrática residual*	0,056	Bueno
NNFI: *Índice de ajuste no normado*	0,95	Bueno
CFI: *Índice de ajuste comparativo*	0,96	Bueno

La índices obtenidos mostraron un buen ajuste del modelo. Como índice global se valoró el cociente del estadístico chi-cuadrado (χ^2) entre los grados de libertad (gl), ya que chi-cuadrado por si solo es un índice especialmente sensible al tamaño de la muestra. Un valor < 2 indica un buen ajuste al modelo, incluso tomando criterios ciertamente restrictivos como los propuestos por Schermelleh-Engel, Moosburger y Müller (2003). En el caso tanto del RMSEA como del RMR, se consideran buenos ajustes con un valor < 0,08 e incluso los criterios más restrictivos sugieren valores ≤ 0,05, dato al que se aproximan los índices ofrecidos por el modelo. Para el CFI y el NNFI se recomiendan valores > 0,95 (Bentler, 1990; Jöreskog y Sörbom, 1993; Tucker y Lewis, 1973) por lo que los resultados también se encuadran dentro de un buen ajuste.

Se valoraron las sugerencias realizadas por el propio programa, en cuanto a las posibles modificaciones en la identificación del modelo para alcanzar una mejor estimación. Sin embargo, tales sugerencias de modificación no suponían una mejora sustancial para el propio modelo que justificara su inclusión.

Se evaluaron también las correlaciones entre factores estimadas por el programa estadístico en el análisis factorial confirmatorio. Los valores de estas correlaciones se pueden observar en la Tabla 16.

Tabla 16. Correlaciones entre factores

Factor	EMP	OTA	ITD	VD	AS
EMP	1				
OTA	0,08	1			
ITD	0,36	0,25	1		
VD	0,48	0,28	0,33	1	
AS	0,58	0,12	0,27	0,33	1

Todas las correlaciones fueron significativas. El factor Orientación a la Tarea es el que presenta correlaciones más bajas con todos los demás factores (con un rango entre 0,08 y 0,28), mientras que los demás factores presentan entre sí unos valores mayores, a excepción de la más alta obtenida por Orientación a la Tarea (0,28 con Valores Deportivos), similar a la más baja de las presentadas entre los demás factores (0,27 entre Influencia en la Toma de Decisiones y Apoyo Social). La correlación más alta es la que muestran Empatía y Apoyo Social (0,58).

ESTRUCTURA FACTORIAL

Los datos ofrecidos por las correlaciones entre factores enlazan con la teoría tradicional de la bidimensionalidad del liderazgo que ha sido replicada en el ámbito deportivo (Orientación Social – Orientación a la Tarea; Kim, 1992; Rees, 1983; Rees y Segal, 1983). La presente investigación se enmarca dentro de esta línea conceptual, y el modelo hipotético de partida se fundamenta en esta estructura. Además, los resultados del presente análisis factorial apoyan la

existencia de una dimensión de Orientación a la Tarea y la relación de las demás dimensiones con una categoría de Orientación Social.

Por estas razones tanto conceptuales (línea teórica predominante) como estadísticas (correlaciones entre factores) se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio de segundo orden, con el objetivo de determinar la posible existencia de una estructura de orden superior.

Se factorizaron las puntuaciones en los cinco elementos de primer orden y se realizó, con ellas, un nuevo análisis factorial exploratorio. Se optó por un método de extracción de componentes principales sin rotación. En la Tabla 17 se ofrece la varianza explicada y otros estadísticos del modelo.

Tabla 17. Varianza explicada y otros estadísticos del modelo

Factor	Autovalores iniciales			Cargas al cuadrado. Extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,772	35,432	35,432	1,772	35,432	35,432
2	1,051	21,016	56,448	1,051	21,016	56,448
3	,817	16,347	72,795			
4	,769	15,379	88,174			
5	,591	11,826	100,000			

El modelo explica una varianza de 56,448%, con una solución de dos factores. En la matriz estructural que se ofrece en la Tabla 18 se ofrecen las cargas factoriales de los elementos en cada factor.

Tabla 18. Matriz estructural

	Factor	
	1	2
Empatía	**,693**	,431
Valores Deportivos	**-,640**	,207
Influencia en la TDD	**-,605**	,207
Apoyo Social	**,590**	,455
Orientación a la Tarea	,409	**-,757**

Factor 1

El primer factor está formado por los elementos Empatía, Valores Deportivos, Influencia en la Toma de Decisiones y Apoyo Social, que son dimensiones que previamente se habían predefinido en la categoría conceptual de Orientación Social. Este factor ofrece un autovalor de 1,772 y su varianza explicada es de 35,432%.

Factor 2

El segundo factor únicamente recoge el elemento Orientación a la Tarea, con un autovalor de 1,051 y una varianza explicada de 21,016%.

El modelo resultante final, por tanto, queda definido por dos grandes dimensiones: Orientación Social y Orientación a la Tarea, que engloban a su vez cinco subfactores. La dimensión Orientación Social engloba a cuatro de ellos: Empatía, Influencia en la Toma de Decisiones, Valores Deportivos y Apoyo Social, mientras que la dimension Orientación a la Tarea engloba al subfactor del mismo nombre.

PROPUESTA DE ESCALA Y PERFIL DE LIDERAZGO

Una vez obtenido el modelo tras el análisis estadístico, se establece una propuesta de escala de 30 ítems. En la Tabla 19 se ofrecen los ítems de la escala, agrupados en los factores correspondientes, con las puntuaciones medias y las desviaciones típicas.

Una propuesta que incluye los ítems previos de descripción de la muestra, las instrucciones y la presentación en papel para su aplicación en los equipos se ofrece en el Anexo VI. La escala tiene como objetivo la detección de líderes en los equipos, por lo que para su aplicación real ha sido necesario diseñar un nuevo procedimiento de recogida de datos.

Los jugadores de un equipo deben de evaluar a sus compañeros con el objetivo de determinar cuál, o cuáles, son los que ofrecen perfiles más aptos para ejercer el liderazgo del grupo. Para ello se pedirá a los miembros de un equipo que evalúen a cada uno de los demás compañeros en los 30 ítems de la escala propuesta. Se recogen las puntuaciones que cada miembro ha recibido de sus compañeros y se toman las valoraciones obtenidas por cada uno en las distintas dimensiones, obteniendo entonces un perfil de cada miembro del equipo en la categoría de liderazgo.

Siguiendo el procedimiento descrito, y utilizando como referencia los resultados obtenidos en las puntuaciones de las diferentes dimensiones en la presente investigación, se podrá estimar quién, o quiénes, son los miembros con más capacidad de ejercer la función de liderazgo.

Tabla 19. Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala

Factor	Ítems	Media	Desv. típica
Empatía	Comparte los sentimientos de los compañeros	3,53	,940
	Comprende el sentir de los compañeros	3,77	,808
	Se identifica con los sentimientos de los compañeros	3,59	,863
	Siente lo que le pasa a los compañeros	3,67	,864
	Comprende los problemas de los compañeros	3,70	,839
	Percibe los problemas de los compañeros	3,59	,842
	TOTAL FACTOR	**3,64**	**,859**
Orientación a la Tarea	Se toma los entrenamientos en serio	4,57	,670
	Entrena duro	4,42	,766
	Se emplea a fondo en los partidos	4,48	,723
	Se prepara a conciencia para competir	4,69	,595
	Lo da todo en los partidos	4,70	,563
	Se esfuerza en los partidos	4,70	,537
	TOTAL FACTOR	**4,59**	**,642**
Influencia en la Toma de Decisiones	Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros	4,22	,818
	Su opinión es respetada por los compañeros	4,26	,813
	Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros	4,15	,844
	Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros	4,03	,849
	Los compañeros tienen en cuenta su opinión	4,21	,783
	Su punto de vista convence a sus compañeros	4,12	,837
	TOTAL FACTOR	**4,17**	**,824**
Valores Deportivos	Se comporta de manera responsable	4,27	,783
	Se comporta de forma honesta	4,24	,719
	Muestra un comportamiento maduro	4,29	,777
	Actúa de manera razonable	4,17	,742
	Actúa de manera reflexiva	3,93	,807
	Hace las cosas con honradez	4,29	,787
	TOTAL FACTOR	**4,20**	**,769**
Apoyo Social	Apoya a los compañeros en los momentos malos	4,36	,719
	Defiende a los compañeros en situaciones difíciles	4,28	,785
	Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien	4,37	,762
	Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros	4,16	,808
	Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien	4,16	,775
	Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien	4,28	,722
	TOTAL FACTOR	**4,27**	**,762**

Orientación Social

Empatía

Las puntuaciones medias del factor empatía se sitúan en un rango entre 3,53 (Comparte los sentimientos de los compañeros) y 3,77 (Comprende el sentir de los compañeros). A su vez, el ítem con la puntuación media más baja destaca por una alta desviación típica con respecto a los demás (0,940) lo que muestra que es un ítem de mucha variabilidad en las puntuaciones. Los demás ítems muestran desviaciones típicas mucho más homogéneas entre sí, con un rango entre 0,808 (Comprende el sentir de los compañeros) a 0,864.

Esta dimensión hace referencia a la capacidad de empatía del líder de un grupo, a la hora de sentirse próximo a los sentimientos y problemas de los compañeros. Es el que presenta las puntuaciones medias más bajas en comparación con los demás, lo que no ha de ser interpretado como que la empatía no es una característica importante para el desarrollo del liderazgo (puesto que las puntuaciones siguen siendo altas), sino que no es tan percibida por los compañeros como ocurre con las demás dimensiones. Esto puede explicarse porque la empatía es una cualidad que puede no apreciarse de forma tan explícita y puntual como otras, siendo más bien un aspecto transversal a las relaciones entre miembros del grupo. Además, el factor también ofrece las desviaciones típicas más altas, lo que muestra una mayor dispersión de las puntuaciones ofrecidas por los sujetos, que puede explicarse por esta mayor dificultad a la hora de evaluar la empatía.

El ítem "Comprende el sentir de los compañeros" presenta las mejores puntuaciones, lo que ofrece garantías a la validez de contenido del factor ya que es un ítem que claramente define el concepto de empatía. En el lado opuesto, el

caso particular del ítem "Comparte los sentimientos de los compañeros" es destacable porque es el que menor puntuación recibe, pero a la vez el que mayor variabilidad presenta. Es el ítem con peores índices en el análisis factorial (menor carga factorial, menor correlación con el total del factor y menor aportación a la consistencia interna del factor). Es por eso que ha de ser un ítem sobre el que futuras investigaciones deberían de aclarar la conveniencia de formar parte de la escala.

Influencia en la Toma de Decisiones

Las puntuación media del factor (4,17) es más elevada que en el caso anterior del factor empatía, al igual que ocurre con la media de las desviaciones típicas. El ítem "Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros" es el de menor puntuación media (4,03) y también de mayor desviación típica (0,849). El ítem de mayor puntuación media es "Su opinión es respetada por los compañeros" (4,26) y el de menor desviación típica es "Los compañeros tienen en cuenta su opinión" (0,783) siendo esta muy inferior en comparación a las de los demás ítems del factor.

La dimensión Influencia en la Toma de Decisiones se basa en la influencia como concepto fundamental para la definición del liderazgo. Como se puede observar, el factor hace referencia al peso específico que tiene la opinión del líder en las decisiones y valoraciones que los demás compañeros hacen sobre los aspectos grupales, estableciéndolo como eje central de las decisiones del equipo.

Valores Deportivos

La puntuación media del factor se sitúa en valores semejantes a los demás factores de la dimensión Orientación Social, aunque la desviación típica es sensiblemente menor que en el caso de los dos anteriores (0,769 frente a 0,824 y 0,859). Estos valores indican la existencia de una gran homogeneidad entre los ítems, que solo rompe la excepción de "Actúa de una manera reflexiva" que es el de menor puntuación (3,93) y de mayor desviación típica (0,807), destacando en ambos casos con respecto a los demás. Los ítems de mayor puntuación son "Muestra un comportamiento maduro" y "Hace las cosas con honradez" (4,29) ,y el de menor desviación típica "Se comporta de forma honesta" (0,719).

Este factor se centra en los valores referidos al trato con los compañeros y los principios de comportamiento en grupo, que en el ámbito de los equipos deportivo tienen un peso fundamental. Una puntuación alta en este factor muestra a una persona muy valorada por sus compañeros en aspectos como honradez, honestidad y madurez, que le otorgarán una posición muy respetada por los demás miembros del equipo.

Apoyo Social

Las puntuaciones medias que ofrece este factor son similares a las del denominado Valores Deportivos. Las puntuaciones medias de los ítems son bastante homogéneas con un rango entre 4,16 ("Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros" y "Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien") y 4,37 ("Felicita a los compañeros cuando lo hace bien"). En el caso de las desviaciones típicas el rango se encuentra entre 0,719 ("Apoya a los compañeros en los momentos malos") y

0,808 ("Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros").

Este factor, con larga tradición en el estudio del concepto de liderazgo, hace mención a las conductas de refuerzo hacia los compañeros en momentos tanto positivos como negativos. Una alta puntuación en este factor es muestra de la buena valoración que los compañeros de equipo hacen de esta característica de liderazgo. Este factor es el que presenta unas puntuaciones medias más altas de todos los integrados en la dimensión Orientación Social, lo que le sitúa como una referencia fundamental en la definición de este aspecto de liderazgo y como la cualidad más valorada por los compañeros de equipo hacia la figura del líder.

Orientación a la Tarea

Orientación a la Tarea

A pesar de ser una dimensión unifactorial, al contrario que la Orientación Social, las puntuaciones que muestran los ítems que conforman este único factor muestran una tendencia clara a tener una gran importancia en la definición del modelo. Las puntuaciones medias de los ítems son las mayores de entre todas las de la escala (4,59 de media frente a 4,27 de media del factor Apoyo Social), y la media de las desviación típicas ofrece un valor sensiblemente inferior al de los demás factores (0,642 frente a 0,762 del factor Apoyo Social).

El rango de las puntuaciones medias va desde 4,70 ("Se esfuerza en los partidos" y "Se emplea a fondo en los partidos") a 4,42 ("Entrena duro"). En el

caso de la desviación típica, el rango se encuentra entre 0,537 ("Se emplea a fondo en los partidos") y 0,766 ("Entrena duro").

Esta dimensión hace referencia de forma clara al rendimiento en la tarea y la actitud para afrontarla. A este respecto, una puntuación alta en este factor responde a un líder que ofrece una disposición a cumplir con la tarea en todos sus ámbitos (entrenamiento y competición) de cara a la consecución de objetivos. Tal y como se comprueba por las puntuaciones ofrecidas por los sujetos de la muestra, la Orientación a la Tarea supone un factor fundamental en la definición del liderazgo, en cuanto a que los líderes evaluados mostraban una dedicación a la tarea muy elevada y los compañeros evalúan muy positivamente esta actitud.

A modo de resumen, la Tabla 20 ofrece las puntuaciones medias y las desviaciones típicas de los factores del modelo.

Tabla 20. Estadísticos descriptivos de los factores del modelo

Factor	Media	Desviación típica
Empatía	*3,64*	*,859*
Influencia en la TDD	*4,17*	*,824*
Valores Deportivos	*4,20*	*,769*
Apoyo Social	*4,27*	*,762*
Orientación Social	4.07	,803
Orientación a la Tarea	4,59	,642

La dimensión Orientación a la Tarea presenta una puntuación ligeramente más elevada y una desviación típica inferior a la Orientación Social. Dentro de ésta, el subfactor *empatía* es el que muestra una puntuación inferior y una mayor desviación típica con respecto a los demás, que presentan valores más homogéneos entre sí. Tal y como ya se comentó, esto se explica por la dificultad de la evaluación de la empatía por parte de los sujetos, ya que es un constructo más abstracto que los demás expresados en modelo.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación se ha desarrollado con el objetivo fundamental de elaborar una escala para la evaluación del liderazgo que, de manera informal algunos deportistas ejercen sobre sus compañeros de equipo. Adicionalmente, se ha tratado de contribuir a la definición de un modelo teórico para este tipo de liderazgo deportivo.

El proceso de elaboración de la escala se ha iniciado con una propuesta de ítems iniciales basada en la investigación previa sobre el tema, que se han administrado a una amplia muestra de deportistas masculinos en categorías de competición adultas.

Los datos obtenidos fueron sometidos a análisis factorial exploratorio, reteniéndose una solución de 30 ítems, agrupados en cinco factores (seis ítems cada factor) a los que se ha denominado Empatía, Orientación a la Tarea, Influencia en la Toma de Decisiones, Valores Deportivos y Apoyo Social. Dado que los análisis de ítems y de consistencia interna de los factores fueron satisfactorios, se sometió el modelo resultante a un análisis factorial confirmatorio, obteniéndose índices de ajuste globales satisfactorios para el modelo de cinco factores.

En un tercer paso se realizó un análisis factorial de segundo orden con el objetivo de comprimir todavía más la estructura factorial del modelo, encontrándose una solución consistente con la concepción clásica del liderazgo basada en dos grandes dimensiones: orientación social y orientación a la tarea.

El modelo final propuesto, con los ítems agrupados en sus respectivos factores, se muestran en la Figura 4.

Figura 4. Modelo teórico propuesto

Liderazgo Deportivo				
Orientación Social				***Orientación a la Tarea***
Empatía	*Influencia en la Toma de Decisiones*	*Valores Deportivos*	*Apoyo Social*	*Orientación a la Tarea*
Se identifica con los sentimientos de los compañeros	Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros	Se comporta de forma honesta	Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien	Lo da todo en los partidos
Siente lo que le pasa a los compañeros	Los compañeros tienen en cuenta su opinión	Actúa de manera razonable	Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros	Se esfuerza en los partidos
Comprende los problemas de los compañeros	Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros	Muestra un comportamiento maduro	Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien	Se emplea a fondo en los partidos
Comprende el sentir de los compañeros	Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros	Hace las cosas con honradez	Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien	Entrena duro
Percibe los problemas de los compañeros	Su opinión es respetada por los compañeros	Actúa de manera reflexiva	Defiende a los compañeros en situaciones difíciles	Se prepara a conciencia para competir
Comparte los sentimientos de los compañeros	Se punto de vista convence a sus compañeros	Se comporta de manera responsable	Apoya a los compañeros en los momentos malos	Se toma los entrenamientos en serio

La escala resultante ofrece la posibilidad de evaluar la capacidad de liderazgo de los distintos miembros de un equipo, por medio de la valoración por parte de sus compañeros en las características que se han mostrado como relevantes. A este respecto cabe señalar que el diseño de la investigación ha tenido en cuenta que, conceptualmente, quienes atribuyen la cualidad y la posibilidad del ejercicio del liderazgo a un miembro del equipo son los compañeros. Es por eso que la evaluación ha venido por parte de quienes otorgan esa capacidad, dado que son los que determinan el perfil que se demanda del líder.

Además esta investigación ha pretendido elaborar una escala de evaluación de liderazgo a partir de información sobre líderes reales. Un modelo teórico sobre líderes ideales no aportaría la información necesaria, ya que sobreestimaría las cualidades de los deportistas y no se ajustaría a lo que realmente se trata de definir. El líder real es el que se ha pretendido evaluar en este trabajo, ya que es el líder real el objetivo final de la evaluación y de la detección, en las futuras aplicaciones de la escala.

La estructura factorial de un líder definido por dos grandes orientaciones (social y de tarea) tiene un amplio historial en la investigación en Psicología de los grupos. A este respecto el debate se ha situado en la diferenciación de rol, que entiende que los líderes tienden a posicionarse en uno de los dos estilos en mayor medida que en el otro, frente a la integración de rol, que concibe al líder como referente en ambas dimensiones y con altas puntuaciones en ambas. Si bien la primera concepción históricamente fue la exclusividad de roles (Bales, 1953; Bales y Slater, 1955), el avance de la teoría ofreció resultados que apoyaron la segunda perspectiva, y particularmente en el ámbito del liderazgo informal en el deporte ésta ha sido la concepción que se ha considerado como referente. Los trabajos de Rees (1983) y Rees y Segal (1984), en investigaciones

desarrolladas con equipos deportivos, muestran evidencia de un líder basado en ambas categorías conceptuales, Kim (1992) mostró que los equipos cuyos líderes puntuaban alto en ambas dimensiones mostraban mayores expectativas de resultados que aquellos en los que predominaba una sola orientación. Los resultados aportados por esta investigación se enmarcan dentro de esta línea teórica con gran tradición en el estudio del liderazgo, y se ven avalados por la teoría de la integración de rol.

Recientes estudios en el ámbito deportivo han mostrado la presencia de estas dos dimensiones, si bien con la aportación de nuevos conceptos al modelo como una dimensión de representatividad externa, referida a la cualidad de ejercer como imagen del equipo y de intermediario con los agentes del entorno (club, aficionados, prensa…) que estén relacionados con el grupo (Dupuis, Bloom y Loughead, 2006; Kogler - Hill, 2001; Loughead, Hardy y Eys, 2006; Eys et al., 2007). Sin embargo esta dimensión de carácter externo parece estar más justificada en el ámbito de los equipos de élite, donde esas funciones afectan a la dinámica grupal. En la mayor parte de los casos, aún incluso en equipos de alto rendimiento, no parece tener un peso específico como para tenerla en cuenta en el modelo teórico. Además, la valoración externa de la importancia del liderazgo tiende a estar sobrevalorada desde el propio punto de vista externo, pero no tanto desde el propio grupo que es quien realmente otorga la capacidad de liderazgo.

Investigaciones sucesivas sobre el modelo teórico del liderazgo desarrollado por deportistas en sus equipos han profundizado especialmente en la dimensión social, con el objetivo de determinar de manera precisa los aspectos que la componen.

Los resultados ofrecidos en esta investigación en relación a la composición de la orientación social enlazan con estudios previos, que también analizaron la composición de esta dimensión. Algunos autores han establecido relaciones entre la capacidad de liderazgo y los aspectos relacionados con la amistad y el estatus de elegibilidad dentro del grupo (Weiss y Stuntz, 2004; Yukelson et al., 1983). Moran y Weiss (2006) detectaron también la importancia del elemento de amistad y del grado de aceptación social, referidos a la sensación percibida de cercanía personal con aquellos que ejercían como líderes en los equipos. En esta línea se ha encuadrado la valoración de la dimensión de empatía, cuya relación con los aspectos señalados anteriormente parece natural.

Ya los trabajos de Chelladurai (1978, 1990) sobre el Modelo Multidimensional del Liderazgo y la construcción del LSS mostraron la importancia de la dimensión apoyo social, resultados que fueron replicados por Loughead y Hardy (2005) en su estudio sobre las diferencias entre el liderazgo de los entrenadores y de los deportistas. Los resultados obtenidos en la presente investigación apoyan la presencia de esta categoría conceptual como parte fundamental del concepto de liderazgo.

En la misma línea que en el caso anterior, la influencia es uno de los conceptos más sugeridos en la propia definición de liderazgo (Northouse, 2007). En el caso del liderazgo informal adquiere mayor importancia, pues éste está más basado en tal característica que en el caso del liderazgo formal, que va ligado a la jerarquía proveniente de la estructura grupal. La influencia, reflejada en la presente investigación en el aspecto referido a la toma de decisiones grupales, forma parte de la propia concepción del liderazgo.

La dimensión referida a valores deportivos hace referencia a conceptos que, de manera transversal, ayudan a construir la dimensión social afectando a

las interacciones que el líder mantiene con sus iguales. Estos valores aquí representados están también presentes en las relaciones que investigaciones precedentes encontraron entre el liderazgo y aspectos de carácter social, como se ha señalado anteriormente. Sin embargo esta tranversalidad ha provocado que esta dimensión no se haya evaluado de forma específica, a pesar de la importancia que los valores deportivos tienen en la concepción del liderazgo. Los resultados obtenidos defienden su presencia en el modelo teórico.

La orientación a la tarea, si bien ha sido tomada como un elemento fundamental en la definición teórica del liderazgo, también ha sido evaluada de forma específica por un gran número de investigadores, poniendo de relieve su peso específico dentro del marco teórico del liderazgo. Así, en el aspecto referido a la orientación a la tarea se ha encontrado que, en términos generales, existe una relación entre el nivel de juego de los deportistas y su capacidad de liderazgo del equipo (Cannella y Rowe, 1995; Gill y Perry, 1984; Glenn y Horn, 1993; Yukelson et al., 1983). Parece existir una relación todavía más intensa entre la ubicación en el campo y esa capacidad de liderazgo, mostrando que los jugadores que son señalados como líderes tienden a ocupar las posiciones más influyentes en el juego (Klonsky, 1991; Lee, Coburn y Partridge, 1983).

Es en el aspecto metodológico donde, de manera principal, el trabajo que se presenta ha pretendido avanzar en relación a las investigaciones precedentes. Dada la particularidad del liderazgo informal ejercido por los deportistas en sus equipos, parece necesario que esta cualidad sea evaluada de una manera específica. Esto supone un avance con respecto a estudios previos que utilizaron, para la evaluación de este tipo de liderazgo, herramientas diseñadas originalmente en otro contexto como el organizacional (Kim, 1992) o, aún habiendo sido diseñadas en el ámbito deportivo, que fueron construidas para

evaluar el liderazgo formal del entrenador (Holmes, McNeil, Adorna y Procaccino, 2008; Loughead y Hardy, 2005).

Con respecto al SLBI (Glenn y Horn, 1993), las propias autoras señalan que su construcción fue llevada a cabo para una investigación concreta, y que necesita de validación en otros ámbitos ya que fue desarrollado para un contexto muy homogéneo. Además, el SLBI es un inventario cuyas propiedades evaluativas no son las más apropiadas para una medida en profundidad del liderazgo, y su sustento teórico se encuentra en los modelos situacionales, con no tanto peso en la evaluación del liderazgo informal en el ámbito deportivo.

El PLS (Kozub y Pease, 2001) supone, hasta la fecha, la investigación más próxima al modelo teórico predominante de orientación social y orientación de tarea. Sin embargo no se ofrecen resultados de análisis estadísticos realizados para la adaptación de ítems, así como tampoco para comprobar su estructura factorial.

El trabajo estadístico que conforma esta investigación ha intentado ofrecer avances en la elaboración de una herramienta psicométrica específica para la evaluación del liderazgo deportivo que se presenta de manera informal en los equipos deportivos, en este caso concreto en el contexto español.

FUTURAS INVESTIGACIONES

El presente trabajo, no debería ser entendido de manera cerrada, puesto que todavía es necesario profundizar para avanzar en la línea de investigación propuesta a partir de los resultados que aquí se presentan.

Así, el paso siguiente a la elaboración de la escala pasa por comprobar su validez predictiva, y tratar de aplicarla en contexto real para valorar si es efectiva en su objetivo de detectar las capacidades de liderazgo de los miembros de un equipo deportivo.

También es necesario continuar con la investigación de las propiedades psicométricas de la escala, con el objetivo de hacerla más robusta y de ofrecer la mejor propuesta en vista de su aplicabilidad.

Además esta investigación puede ser ampliada a distintos deportes colectivos, así como trasladada al ámbito femenino para realizar análisis comparativos del perfil de liderazgo demandado en cada situación. En previsión de futuros estudios en este campo es posible hipotetizar que el tipo de deporte tendrá mínimas influencias en el resultado final; sin embargo, tal como se ha señalado en otras ocasiones, las diferencias de género sí provocarán una demanda diferente en cuanto al liderazgo de equipos, por lo que se hace más necesario profundizar en la investigación en este sentido.

Centrándonos en aspectos más particulares, resulta de interés profundizar en el estudio sobre la estructura factorial de la escala, con el objetivo de obtener la mayor consistencia teórica posible. De forma específica, dado el esquema conceptual del modelo, la orientación a la tarea merece una atención concreta que contribuya a explorar posibles subestructuras factoriales. Ciertos autores han señalado tanto la influencia en el juego colectivo del líder y/o el nivel técnico que éste muestra, como elementos importantes de la orientación instrumental. Sin embargo, no es posible establecer una relación causa – efecto determinante sobre la influencia en el juego, ya que es difícil concluir si los líderes de un equipo participan en posiciones influyentes en el

juego porque son líderes o la causalidad inversa (adquieren cualidades de líder por jugar en esas posiciones).

Todavía no es posible determinar con claridad posibles aspectos que compongan la orientación de tarea, pero profundizar sobre esta dimensión contribuirá a definir un marco teórico más preciso.

En definitiva, este trabajo pretende suponer un punto de partida para progresar en esta línea de investigación sobre la evaluación del liderazgo informal en el ámbito deportivo. De tal manera, las posibles investigaciones futuras sobre los temas que aquí se señalan contribuirán a crear un marco, tanto teórico como metodológico, que pueda ayudar a avanzar en el estudio de este concepto.

REFERENCIAS

Antonakis, J., Ashkanasy, M.N. y Dasborough, M.T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly, 20,* 247-261.

Antonakis, J. (2004). On why "emotional intelligence" will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the big five: An extension and rejoinder. *Organizational Analysis, 12,* 171-182.

Arce, C. (1994). *Técnicas de construcción de escalas psicológicas*. Madrid: Síntesis.

Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., Garrido, J. y de Francisco, C. (2008). Elaboración de una escala para la medida de la capacidad de liderazgo de los deportistas de equipo. *Psicothema, 20*(4), 913-917.

Bales, R.F. (1953). The equilibrium problem in small groups. En T. Parsons, R.F. Bales y E. Shils (Eds.), *Working papers in the theory of action* (pp. 111-161). Glencoe, IL: Free Press.

Bales, R.F. y Slater, P.E. (1955). Role differentiation in small decision making groups. En T. Parsons y R.F. Bales (Eds.), *Family, socialization and interaction process* (pp. 259-306). Glencoe, IL: Free Press.

Banzai, T. (1989). Leadership effects as a function of follower´s personality characteristics. *Japanese Journal of Education Psychology, 37,* 107-116.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.

Bednarek, F., Benson, L. y Mustafa, H. (1976). Identifying peer leadership in small work groups. *Small Group Research, 3*(7), 307 -316.

Bentler, P.M. (1990). Comparative fix indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246.

Bird, A.M. (1977). Development of a model for predicting team performance. *Research Quarterly, 48,* 24-32.

Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Burke, P.J. (1968). Role differentiation and the legitimation of task activity. *Sociometry, 31*, 404-411.

Cannella, A.A. y Rowe, W.G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: A study of professional baseball teams. *The Leadership Quarterly*, *6*(1), 69-88.

Carron, A.V., Hausenblas, H.A. y Eys, M.A. (2005). *Group dynamics in sports (3ª ed.).* Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Carron, A.V., Widmeyer, W.N. y Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport team: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology, 7,* 244-266.

Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Waterloo. Canada.

Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. *Canadian Journal of Applied Sports Sciences*, *5*, 226-231.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology, 21*, 328-354.

Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphy y L.K. Tennant (Eds.), *Handbook on research on sport psychology* (pp 647- 671). Nueva York: MacMillian.

Chelladurai P. y Carron. A.V. (1981). Applicability to youth sports of the Leadership Scale for Sports. *Perceptual and Motor Skills, 53,* 361-362.

Chelladurai, P. y Hagerty, T.R. (1978). A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administrator, 13*, 6-9.

Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y. y Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in crossnational setting: The case of japanese and canadian university athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10, 374-389.

Chelladurai, P., Malloy, D., Imamura, H. y Yamaguchi, Y. (1987). A cross-cultural study of preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Sports Sciences, 12*, 106-110.

Chelladurai, P. y Riemer, H.A. (1998). Measurement of leadership in sport. En J.L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurements* (pp. 227-253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Chelladurai, P. y Saleh, S.D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 3*, 85-92.

Chelladurai, P. y Saleh, S.P. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology, 2*, 34-45.

Conger, J.A. (1989). The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Crespo, M. y Balaguer, I. (1994). Las relaciones entre el deportista y el entrenador. En I. Balaguer (Dir.), *Entrenamiento psicológico en el deporte* (17-59). Valencia: Albatros.

Crespo, M., Balaguer, I., y Atienza F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo en el deporte de Chelladurai y Saleh en la versión entrenadores. *Revista de Psicología Social Aplicada, 4*(1), 5-23.

Cronbach, L.J. (1951). Coefificient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika, 16*, 297-334.

Cruz, J. (1997). *Psicología del deporte*. Madrid: Síntesis Psicología.

Cruz, J., Valiente, L., Mimbrero, J., Torregosa, M. y Boixadòs, M. (1998). Papel de los agentes de socialización en deportistas de edad escolar. *Revista de Psicología del Deporte, 7*(2), 295-310.

Dobosz, R.P. y Beaty, L.A. (1999). The relationship between athletic participation and high school student´s leadership ability. *Adolescence*, *34*(133), 215-220.

Dupuis, M., Bloom, G.A. y Loughead, T.M. (2006). Team captains´ perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior, 29*(1), 60-78.

Duda, J.L. (1998). *Advances in sport and exercise psychology measurement.* Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Duda, J.L. y Balaguer, I. (1999). Toward an integration of models of leadership with a contemporary theory of motivation. En R. Lidor y M. Bar-Eli (Eds.), *Sport Psychology: Linking theory and practice* (pp. 213 – 230). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Engleman, M. y Pease, D. (1987). Role of perceived leadership in relation to situational and psychological factors in youth sports. *Investigación presentada en la American Alliance for Health, Psysical Education, Recreation and Dance.* St. Louis, MO.

Erle, F.J. (1981). *Leadership in competitive and recreational sport*. Tesis doctoral no publicada. University of Western Ontario. Canada.

Evans, M.G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal, 13,* 91-102.

Eys, M.A., Loughead, T.M. y Hardy, J. (2007). Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams. *Psychology of Sport and Exercise, 8*, 281-296.

Fletcher, D. y Wagstaff, C.R.D. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport and Exercise, 10*(4), 427-434.

Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Fiedler, F.E. (1971). *Leadership.* Morristown, NJ: General Learning Press.

Fleishman, E. I. (1989). *Examiner's manual for the leadership opinion questionnaire (LOQ).* Chicago, IL: Science Research Associates.

Friedman, H.S., Prince, L., Riggio, R.E. y Dimatteo, M.R. (1980). Understanding and assesing nonverbal expresiveness: The Affective Communication Test. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*(2), 233-251.

García-Más, A. y Vicens, P. (1995). Cooperación y rendimiento en un equipo deportivo. *Psicothema, 7*(1), 5-19.

Gibb, C.A. (1969). Leadership. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*, vol.4. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gill, D.L. y Perry, J.L. (1979). A case of study of leadership in women´s intercollegiate softball. *International Review of Sport Sociology, 14*(2), 83-91.

Glenn, S.D. y Horn, T.S. (1993). Psychological and personal predictors of leadership behavior in female soccer athletes. *Journal of Applied Sport Psychology, 5*, 17-34.

Gorsuch, R.L. (1983). *Factor analysis.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Gould, D., Hodge, K., Peterson, K. y Petlichkoff, L. (1987). Psychological foundations of coaching: Similarities and differences among intercollegiate wrestling coaches. *The Sport Psychologist, 1*, 293-308.

Grusky, O. (1963). The effects of formal structure on managerial recruitment: A study of baseball organizations. *Sociometry, 26*, 345-353.

Hays, K.F. (2009). Performance psychology in action: A casebook for working with athletes, performing artists, business leaders, and professionals in high-risk occupations. En R.S. Weinberg (Ed.), *Team Leadership* (pp. 269 – 288). Washington, DC: American Psychological Association.

Hemphill, J.K. y Coons, A.E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. En R.M. Stodgill y A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39-51). Columbus, OH: Ohio State University Bureau of Business Research. Research monograph nº 88.

Hernández, A. (2005). *Psicología del Deporte.* Sevilla: Wanceulen.

Holmes, R.M., McNeil, M., Adorna, P. y Procaccino, J. K. (2008). Collegiate student athletes' preferences and perceptions regarding peer relationships. *Journal of Sport Behavior, 31*(4), 338-351.

Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Nueva York: Harcourt, Brace and World.

Hoogervorst, N., de Cremer, D. y Van Dijke, M. (2009). Do leaders care? The effect of power and belongingness motives on leader´s self-sacrifice.

Investigación presentada al 14th Congreso Europeo de la EAWOP. Santiago de Compostela, mayo, 13-16.

Horn, T. (1985). Coaches´ feedback and changes in children´s perceptions of their physical competence. *Journal of Educational Psychology, 77*, 174-186.

Horn, T. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. En T. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.

House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16,* 321-338.

Hussein, R.T. (1989). Informal groups, leadership and productivity. *Leadership and Organizational Development Journal, 10*(1), 9-16.

Isberg, L. y Chelladurai, P. (1990). The Leadership Scale for Sports: Its applicability to the Swedish context. *Trabajo no publicado*. University College of Falun/Borlange. Sweden.

Jacquart, P. y Antonakis, J. (2009). Does leader charisma predict presidential election outcomes? *Investigación presentada al 14th Congreso Europeo de la EAWOP*. Santiago de Compostela, mayo, 13-16.

Jorëskog, K.G. y Sörbom, D. (1993). *Structural equation modeling with the SIMPLIS command language.* Hillsdale, NJ: LEA.

Jowett, S. (2008). Coach-athlete relationships ignite sense of groupness. En M.R. Beauchamp y M. Eys (Eds.), *Group dynamics in exercise and sport psychology* (pp. 63-78). Nueva York: Routledge.

Katz, D. y Kahn, R.L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Kim, M. (1992). Types of leadership and performance norms of school athletics teams. *Perceptual and Motor Skills, 74*(3), 803-806.

Klonsky, B. G. (1991). Leaders' characteristics in same-sex sport groups: A study of interscholastic baseball and softball teams. *Perceptual and Motor Skills, 72,* 943–946.

Kogler - Hill, S.E. (2001). Team leadership. En P.G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and practice (2ª ed.)* (pp. 161 – 187). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kozub, S.A. y Pease, D.G. (2001). Coach and player leadership in high school basketball. *Journal of Sport Pedagogy: Teaching and Coaching in Sport, 7*, 1-15.

Lacoste, P.L. y Laurencelles, L. (1989). The French validation of the Leadership Scale for Sports. *Trabajo no publicado*. Universitè du Quèbec à Trois-Rivières. Canadá.

Lee, M. J., Coburn, T. y Partridge, R. (1983). The influence of team structure in determining leadership function in association football. *Journal of Sport Behavior, 6*, 59–66.

LeUnes, A. (2008). *Sport Psychology (4º ed.).* Nueva York, NY: Psychology Press.

Liukkonen, J. y Salminen, S. (1989). Three coach-athlete relationship scales in relation to coaching climate. *Artículo presentado al 6º Congreso Internacional de Psicología Deportiva*. Lathi, Finlandia. Febrero 13-15.

Liukkonen, J., Salminen, S. y Telama, R. (1989a). The relationship between coach - athlete interaction measured by observation and interaction measured by means of a questionnaire in children´s sport. *Investigación presentada al Congreso Mundial de la AIESEP.* Jyvaskyla, Finlandia. Junio 17-22.

Liukkonen, J., Salminen, S. y Telama, R. (1989b). The psychological climate of training sessions in Finís youth sports. *Investigación presentada al 7º Congreso Mundial en Psicología Deportiva de la ISSP.* Singapur. Agosto 7-12.

Loughead, T.M. y Carron, A.V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior-satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise, 5*(3), 355-371.

Loughead, T.M. y Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise, 6*(3), 303-312.

Loughead, T.M., Hardy, J. y Eys, M. A. (2006). The nature of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior, 29*, 142–158.

Loy, J.W. y Sage, J.N. (1970). The effects of formal structure on organizational leadership: An investigation of interscholastic baseball teams. En G.S.

Kenyon y T.M. Grogg (Eds.), *Psychology and sociology of sport: Current selected research*, vol. 2 (pp. 63 – 73). Nueva York: AMS Press.

Mabry, E.A. y Barnes, R.E. (1980). *The dynamics of small group communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Martínez-Arias, R. (1995). *Psicometría: teoría de los test psicológicos y educativos.* Madrid: Síntesis.

Misumi, J., Seki, F. y Shinohara, H. (1969). An attempt to prepare scales for rating PM functions in discussion groups. *Japanese Journal of Educational and Social Psychology, 8*, 173-191.

Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las Ciencias Sociales: una aproximación desde la Psicología Social. *Revista de Psicología Social, 10*(1), 43-60.

Moran, M.M. y Weiss, M. R. (2006). Peer leadership in sport: Links with friendship, peer acceptance, psychological characteristics and athletic ability. *Journal of Applied Sport Psychology, 18*, 97-113.

Mosher, M. (1979). The team captain. *Volleyball Technical Journal, 4*, 7-8.

Navas, M.S. (1991). Liderazgo, interdependencia e identidad social. *Tesis doctoral no publicada*. UNED.

Nelson, D.O. (1966). Leadership in sports. *Research Quarterly, 37*(2), 268-275.

Neubert, M.J. (1999). Too much of a good thing or the more the merrier? Exploring the dispersion and gender composition of informal leadership in manufacturin teams. *Small Group Research, 30*, 635-646.

Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice (4ª ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nunnaly, J.C. (1995). *Teoría Psicométrica.* México: McGraw-Hill.

Peiró, J.M. (1991). Liderazgo en la organización. En Peiró, J.M. (1991) *Psicología de las organizaciones*, vol. 2 (pp. 157 – 187). Madrid: UNED.

Peus, C., Weisweiler, S. y Frey, D. (2009). Professor = leader? An investigation of faculty roles. *Investigación presentada al 14th Congreso Europeo de la EAWOP*. Santiago de Compostela, mayo, 13-16.

Real Academia de la Lengua. (2009). Diccionario de la Lengua Española en-línea www.rae.es .

Rees, C. R. (1983). Instrumental and expressive leadership in team sports: A test of leadership role differentiation theory. *Journal of Sport Behavior, 6*, 17–27.

Rees, C. R. y Segal, M. W. (1984). Role differentiation in groups: The relationship between instrumental and expressive leadership. *Small Group Behavior, 15*, 109–123.

Riemer, H.A. y Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 17*, 276-293.

Ruiz, R. (2007). Características del liderazgo en el deporte del judo. *Revista de Psicología del Deporte, 16*(1), 56-64.

Sage, G. (1975). An occupational analysis of the college coach. En D. Ball y L. Loy (Eds.), *Sport and social order.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. y Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research - Online*, 8 (2), 23-74.

Seoane, G. y Rodríguez, M.S. (2001). Análisis factorial. En C. Arce y E. Real (Eds.), *Introducción al análisis estadístico con SPSS para Windows* (pp.189-205). Barcelona: PPU.

Serpa, S., Antunes, I., Pataco, V. y Santos, F. (1988). Methodology of translation and adaptation of a especific sport test: A Leadership Scale for Sports. *Investigación presentada en el II Simposio Nacional de Investigación en Psicología.* Lisboa.

Slater, P.E. (1955). Role differentiation in small groups. *American Sociological Review*, *20*, 300-310.

Smoll, F.L. y Smith, R.E. (1989). Leadership Behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, *19*, 1522-1551.

Smith, R.E., Smoll, F.L. y Hunt, E.B. (1977). A system for the behavioral assesment of athletics coaches. *Research Quarterly, 48*, 401-407.

Stodgill, R.M. (1974). *The handbook of leadership.* Nueva York: The Free Press.

Tasaki, T. y Misumi, J. (1976). A study of the effect of leadership behavior on group norms in job situation of industrial organizational. *Japanese Journal of Experimental Social Psychology, 16,* 1-7.

Thelwell, R.C., Lane, A.M., Weston, N.J. y Greenlees, I.A. (2008). Examining relationships between emotional intelligence and coaching efficacy. *International Journal of Sport and Exercise Psychology, 6*(2), 224-235.

Todd, S.Y. y Kent, A. (2004). Perceptions of the role differentiation behaviors of ideal peer leaders: A study of adolescent athletes. *International Sports Journal, (summer),* 105-118.

Torrado, J. (2006). Elaboración de un modelo de liderazgo deportivo. Un estudio con jugadores de baloncesto masculino. *Memoria de Licenciatura no publicada.* Facultad de Psicología. Universidad de Santiago de Compostela.

Torrado, J. (2007). Desarrollo de una escala de liderazgo deportivo. *Trabajo de Investigación Tutelado no publicado.* Facultad de Psicología. Universidad de Santiago de Compostela.

Torregrosa, M., Sousa, C., Viladrich, C., Villamarín, F. y Cruz, J. (2008). El clima motivacional y el estilo de comunicación del entrenador como predictores del compromiso en futbolistas jóvenes. *Psicothema, 20*(2), 254-259.

Tropp, K. J. y Landers, D. M. (1979). Team interaction and the emergence of leadership and interpersonal attraction in field hockey. *Journal of Sport Psychology*, *1*, 228–240.

Tucker, L.R. y Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximun likehood factors analysis. *Psychometrika, 38*, 1-10.

Vealey, R.S., Hayashi, S.W., Garner-Holman, G. y Giacobbi, P. (1998). Sources of sport-confidence: Conceptualization and instrument development. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 20,* 54-80.

Vos Strache, C. (1979). Player´s perception of leadership qualities for coaches. *Research Quarterly, 50*, 679-686.

Vroom, V.H. y Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. London: University of Pittsburgh Press.

Weinberg, R.S. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Barcelona: Ariel Psicología.

Weiss, M. R., y Stuntz, C. P. (2004). A little friendly competition: Peer relationships and psychosocial development in youth sport and physical activity contexts. En M. R. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (pp. 165 – 196). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Wheelan, S.A. y Johnston, F. (1996). The role of informal members leaders in a system containing formal leaders. *Small Group Research, 27*(1), 33-55.

Yukelson, D., Weinberg, R., Richardson, P. y Jackson, A. (1983). Interpersonal attraction and leadership within collegiate sport teams. *Journal of Sport Behavior*, 6, 28–36.

Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. y Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quartely, 12*, 451-483.

Zhang, J., Jensen, B.E. y Mann, B.L. (1997). Modification and revision of the Leadership Scale for Sport. *Journal of Sport Behavior, 20*(1), 105-122.

ANEXOS

Anexo I. Leadership Scale for Sports (LSS; Chelladurai y Saleh, 1980)

Ejemplo de evaluación del entrenador actual.

Each of the following statesments describe a specific behavior that a coach may exhibit. For each statements there are five alternatives:

1 = ALWAYS
2 = OFTEN (about 75% of the time)
3 = OCASIONALLY (50% of the time)
4 = SELDOM (about 25% of the time)
5 = NEVER

Please indicate your coach´s actual behaviour by placing an X in the appropriate space. Answer all items even if you are unsure of any. Please note that you are rating your present coach.

	My coach					
1	See to it that athletes work to capacity	1	2	3	4	5
2	Ask for the opinion of the athletes on strategies for the specific competitions	1	2	3	4	5
3	Help athletes with their personal problems	1	2	3	4	5
4	Compliment an athlete for good performance in front of others	1	2	3	4	5
5	Explain to each athletes the techniques and tactics of the sports	1	2	3	4	5
6	Plan relatively independent of the athletes	1	2	3	4	5
7	Help members of the group settle their conflicts	1	2	3	4	5
8	Pay special attentions to correcting athletes mistakes	1	2	3	4	5
9	Get group approval on important matters before going ahead	1	2	3	4	5
10	Tell an athletes when the athlete does a particularly good job	1	2	3	4	5
11	Make sure that the coach´s function in the team is understood by all athletes.	1	2	3	4	5
12	Not explain his/her actions	1	2	3	4	5
13	Look out for the personal welfare of the athletes	1	2	3	4	5
14	Instruct every athlete individually in the skills of the sports	1	2	3	4	5
15	Let the athlete share individually in decision making	1	2	3	4	5

16	See that an athlete is rewarded for a good performance	1	2	3	4	5
17	Figure ahead on what should be done	1	2	3	4	5
18	Encourage athletes to make suggestions for ways to conduct practices	1	2	3	4	5
19	Do personal favours for the athletes	1	2	3	4	5
20	Explain to every athlete what should be done and what should not to be done	1	2	3	4	5
21	Let the athletes set their own goals.	1	2	3	4	5
22	Express any affection felt for the athletes	1	2	3	4	5
23	Expect every athletes to carry out one´s assignment to the last detail	1	2	3	4	5
24	Let the athletes try their own way even if they make mistakes	1	2	3	4	5
25	Encourage the athlete to confide in the coach	1	2	3	4	5
26	Point out each athlete´s strengths and weaknesess	1	2	3	4	5
27	Refuse to compromise on a point	1	2	3	4	5
28	Express appreciation when an athlete performs well	1	2	3	4	5
29	Give specific instructions to each athlete on what sholud be done on every situations	1	2	3	4	5
30	Ask for the opinión of the athletes on important coaching matters	1	2	3	4	5
31	Encourage close and informal relations with athletes	1	2	3	4	5
32	See to it that the athlete´s efforts are coordinated	1	2	3	4	5
33	Let the athletes work at their own speed	1	2	3	4	5
34	Keep aloof from the athletes	1	2	3	4	5
35	Explain how each athlete´s contribution fits into the total picture	1	2	3	4	5
36	Invite the athletes home	1	2	3	4	5
37	Give credit when it is due	1	2	3	4	5
38	Specify in detail what is expected to the athletes	1	2	3	4	5
39	Let the athletes decide on plays to be used in a game	1	2	3	4	5
40	Speak in a manner which descourages questions	1	2	3	4	5

Anexo II. Sport Leader Behavior Inventory (SLBI; Glenn y Horn, 1993)

1) Never like me
2) Usually not like me
3) Sometimes like me
4) Occasionally like me
5) Often like me
6) Usually like me
7) Always like me

Versión larga (25 ítems)

1	Determined*	1	2	3	4	5	6	7
2	Positive*	1	2	3	4	5	6	7
3	Reliant on others**	1	2	3	4	5	6	7
4	Fair	1	2	3	4	5	6	7
5	Motivated*	1	2	3	4	5	6	7
6	Shy	1	2	3	4	5	6	7
7	Capable	1	2	3	4	5	6	7
8	Consistent*	1	2	3	4	5	6	7
9	Organized*	1	2	3	4	5	6	7
10	Impressionable**	1	2	3	4	5	6	7
11	In control	1	2	3	4	5	6	7
12	Responsible*	1	2	3	4	5	6	7
13	Dependent**	1	2	3	4	5	6	7
14	Talented	1	2	3	4	5	6	7
15	Eaged	1	2	3	4	5	6	7
16	Skilled*	1	2	3	4	5	6	7
17	Confident*	1	2	3	4	5	6	7
18	Honest*	1	2	3	4	5	6	7
19	Conform to others**	1	2	3	4	5	6	7
20	Prepared	1	2	3	4	5	6	7
21	Leader*	1	2	3	4	5	6	7
22	Defensive**	1	2	3	4	5	6	7
23	Competent	1	2	3	4	5	6	7
24	mature	1	2	3	4	5	6	7
25	Optimistic	1	2	3	4	5	6	7

** SLBI Versión corta* *** Ítems de relleno*

Anexo III: Player Leadership Scale (PLS; Kozub y Pease, 2001)

How often does each player on your team exhibit the characteristics or behaviors listed below?

		Almost never				Almost always
1	Instructs team members in basketball skills and tactics	1	2	3	4	5
2	Is warm and friendly toward team mates	1	2	3	4	5
3	Helps set goals for the team	1	2	3	4	5
4	Shows respect for others on the team	1	2	3	4	5
5	Points out others´ mistakes and provides suggestions for correcting them	1	2	3	4	5
6	Helps settle conflicts among team members	1	2	3	4	5
7	Works hard in practice and games	1	2	3	4	5
8	Helps team mates with personal problems	1	2	3	4	5
9	Helps to organize and run practices and other team activities	1	2	3	4	5
10	Compliments team mates for good performance	1	2	3	4	5
11	Expects a high level of performance from self and team mates	1	2	3	4	5
12	Looks outs for others on the team	1	2	3	4	5

Anexo IV. Escala de evaluación del líder utilizada en la investigación

Estamos realizando un trabajo mediante el cual pretendemos conocer mejor las características de aquellos jugadores de fútbol que ejercen como líderes en sus equipos.

Te pedimos que nos ayudes en esta tarea contestando a las preguntas que aparecen a continuación. Para que puedas responder con la máxima sinceridad, garantizamos el ANONIMATO de tus respuestas. No te preguntaremos ni por tu nombre, ni por tu domicilio, ni por ningún otro dato que pueda identificarte.

Es muy importante que respondas a todas las preguntas. Si tuvieses alguna duda, puedes preguntarnos antes de responder.

DATOS GENERALES RELATIVOS A TÍ

- *Edad:* _____años

- *¿Cuál es la categoría de tu equipo actual?:*

☐1. Primera División ☐5. Preferente

☐2. Segunda División ☐6. Primera Regional

☐3. Segunda División B ☐7. Segunda Regional

☐4. Tercera División ☐8. Tercera Regional

- *¿Cuántos años llevas jugando en equipos de adultos?* _____años

- *¿Cuál es tu nivel de estudios?*

☐1. Ninguno

☐2. Enseñanza básica (Primaria, EGB, Bachiller Elemental)

☐3. Secundaria (Bachiller Superior, BUP, COU)

☐4. Formación profesional (FP1, FP2)

☐5. Estudios Superiores (Licenciatura, Diplomatura)

SOBRE EL LÍDER DEL EQUIPO

Trata de recordar todos los equipos de fútbol en los que has jugado y, de entre todos, elige al jugador que tú creas que mejor ha ejercido como líder del equipo. Puede ser de tu equipo actual o de alguno de los que hayas jugado en el pasado. En ningún momento tendrás que decir su nombre, se mantendrá anónimo. A continuación te presentamos diversas conductas que se pueden observar en los jugadores de fútbol. Te pedimos que nos contestes la frecuencia con que la persona en la que tú piensas las realizaba. Para ello te ofrecemos varias posibilidades de respuesta a cada cuestión: CASI NUNCA, POCAS VECES, ALGUNAS VECES, A MENUDO y CASI SIEMPRE.

Es muy importante que respondas a todas las preguntas, que no quede ninguna sin contestar. Recuerda que las respuestas son anónimas.

	CASI NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	A MENUDO	CASI SIEMPRE
1. Apoya a los compañeros en los momentos malos					
2. Escucha la opinión de los compañeros					
3. Se comporta de manera responsable					
4. Ayuda a los compañeros cuando cometen un error					
5. Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros					
6. Asiste a los entrenamientos					
7. Anima a los compañeros cuando las cosas van mal					
8. Entiende el punto de vista de los compañeros					
9. Se comporta de forma honesta					
10. Defiende a los compañeros en situaciones difíciles					
11. Su opinión es respetada por los compañeros					
12. Se toma los entrenamientos en serio					
13. Se puede recurrir a él cuando tienes un problema personal					
14. Respeta la opinión de los compañeros					
15. Muestra un comportamiento maduro					
16. Ayuda a resolver problemas entre compañeros					
17. Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros					
18. Entrena duro					
19. Da la cara por los compañeros					
20. Tiene en cuenta la opinión de los compañeros					
21. Actúa de manera razonable					
22. Ayuda a los compañeros en las tareas					
23. Se recurre a él para resolver problemas entre compañeros					
24. Se emplea a fondo en los partidos					
25. Mantiene una buena relación con los compañeros					
26. Comparte los sentimientos de los compañeros					
27. Se toma las cosas en serio					

	CASI NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	A MENUDO	CASI SIEMPRE
28. Se preocupa por saber cómo le van las cosas a los compañeros					
29. Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros					
30. Se prepara a conciencia para competir					
31. Muestra afecto hacia los compañeros					
32. Comprende el sentir de los compañeros					
33. Trata a los compañeros por igual					
34. Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien					
35. Aporta soluciones cuando hay que tomar una decisión					
36. Lo da todo en los partidos					
37. Se preocupa de que se le reconozca a los compañeros el trabajo bien hecho					
38. Se identifica con los sentimientos de los compañeros					
39. Tiene en cuenta los intereses del equipo					
40. Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros					
41. Asume protagonismo en la solución de problemas					
42. Se esfuerza en los partidos					
43. Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien					
44. Siente lo que le pasa a los compañeros					
45. Actúa de manera reflexiva					
46. Los compañeros tienen en cuenta su opinión					
47. Asume responsabilidades en los partidos					
48. Comprende los problemas de los compañeros					
49. Hace las cosas con honradez					
50. Persuade a los compañeros cuando hay que tomar decisiones					
51. Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien					
52. Percibe los problemas de los compañeros					
53. Se comporta de forma justa con los compañeros					
54. Su punto de vista convence a sus compañeros					

Por último, responde a estas preguntas también referidas a la persona en la que estás pensando:

● *¿Cuál es su nivel de estudios?*

☐1. Ninguno

☐2. Enseñanza básica (Primaria, EGB, Bachiller Elemental)

☐3. Secundaria (Bachiller Superior, BUP, COU)

☐4. Formación profesional (FP1, FP2)

☐5. Estudios Superiores (Licenciatura, Diplomatura)

● *El nivel de vida que tiene es:*

☐1. Alto

☐2. Medio – alto

☐3. Medio

☐4. Medio – bajo

☐5. Bajo

● *¿Cuál es la categoría más alta en la que has tenido como compañero a esa persona en la que estás pensando?*

☐1. Primera División

☐2. Segunda División

☐3. Segunda División B

☐4. Tercera División

☐5. Preferente

☐6. Primera Regional

☐7. Segunda Regional

☐8. Tercera Regional

● *¿Es el capitán del equipo?*

☐1. Sí

☐2. No

Anexo V. Tabla de ítems del modelo con el código de referencia para el AFC

Factor	Código	Ítem
Empatía	EMP1	Comparte los sentimientos de los compañeros
	EMP2	Comprende el sentir de los compañeros
	EMP3	Se identifica con los sentimientos de los compañeros
	EMP4	Siente lo que le pasa a los compañeros
	EMP5	Comprende los problemas de los compañeros
	EMP6	Percibe los problemas de los compañeros
Orientación a la Tarea	OTA1	Se toma los entrenamientos en serio
	OTA2	Entrena duro
	OTA3	Se emplea a fondo en los partidos
	OTA4	Se prepara a conciencia para competir
	OTA5	Lo da todo en los partidos
	OTA6	Se esfuerza en los partidos
Influencia en la Toma de Decisiones	ITD1	Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros
	ITD2	Su opinión es respetada por los compañeros
	ITD3	Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros
	ITD4	Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros
	ITD5	Los compañeros tienen en cuenta su opinión
	ITD6	Su punto de vista convence a sus compañeros
Valores Deportivos	VD1	Se comporta de manera responsable
	VD2	Se comporta de forma honesta
	VD3	Muestra un comportamiento maduro
	VD4	Actúa de manera razonable
	VD5	Actúa de manera reflexiva
	VD6	Hace las cosas con honradez
Apoyo Social	AS1	Apoya a los compañeros en los momentos malos
	AS2	Defiende a los compañeros en situaciones difíciles
	AS3	Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien
	AS4	Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros
	AS5	Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien
	AS6	Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien

Anexo VI. Propuesta de escala definitiva

Estamos realizando un estudio de este equipo y queremos conocer mejor las características de los jugadores que lo componen. Para ello nos gustaría contar con tu colaboración, por lo que queremos pedirte que respondas a las preguntas que se te ofrecen a continuación.

Te pedimos que contestes con la máxima sinceridad, y por eso tus respuestas serán totalmente ANÓNIMAS, no te preguntaremos ni por tu nombre ni por ningún dato que pueda identificarte. Ya que lo que te solicitamos es que contestes sobre los jugadores del equipo, te pedimos que también lo hagas sobre ti mismo, para garantizar la mayor discreción.

A continuación te presentamos diversas conductas que se pueden observar en los jugadores de fútbol. Te pedimos que nos contestes la frecuencia con que cada uno de tus compañeros las realiza. Para eso deberás marcar un valor de 1 a 5, sabiendo que esos números significan:

1 = CASI NUNCA
2 = POCAS VECES
3 = ALGUNAS VECES
4 = A MENUDO
5 = CASI SIEMPRE

Ejemplo:

		A	B	C	D	E
12	Se emplea a fondo en los partidos	2	4	5	1	1

Esta respuesta querrá decir, que el jugador A realiza la conducta "se emplea a fondo en los partidos" *pocas veces*, el jugador B lo hace *a menudo,* el jugador C *casi siempre* y los jugadores D y E *casi nunca.*

Es muy importante que no dejes ninguna pregunta sin contestar, y te recordamos que tus respuestas serán totalmente anónimas.

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

		1	2	3	4	…	…	…	…	P*
1	Comparte los sentimientos de los compañeros									
2	Se toma los entrenamientos en serio									
3	Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros									
4	Se comporta de manera responsable									
5	Apoya a los compañeros en los momentos malos									
6	Comprende el sentir de los compañeros									
7	Entrena duro									
8	Su opinión es respetada por los compañeros									
9	Se comporta de forma honesta									
10	Defiende a los compañeros en situaciones difíciles									
11	Se identifica con los sentimientos de los compañeros									
12	Se emplea a fondo en los partidos									
13	Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros									
14	Muestra un comportamiento maduro									
15	Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien									
16	Siente lo que le pasa a los compañeros									
17	Se prepara a conciencia para competir									
18	Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros									
19	Actúa de manera razonable									
20	Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros									
21	Comprende los problemas de los compañeros									
22	Lo da todo en los partidos									
23	Los compañeros tienen en cuenta su opinión									
24	Actúa de manera reflexiva									
25	Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien									
26	Percibe los problemas de los compañeros									
27	Se esfuerza en los partidos									
28	Su punto de vista convence a sus compañeros									
29	Hace las cosas con honradez									
30	Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien									

** P= Número total de jugadores de equipo*

"Si quieres construir un barco,
no empieces por cortar la madera y distribuir el trabajo.
Primero has de saber evocar en las personas
el anhelo del mar libre y abierto"

A. de Saint Exupèry