

Adaptación de la Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS) para deportistas y entrenadores de un centro de tecnificación

Adapting Leadership Scale for Sport (LSS) in a high performance center coaches and athletes

Adaptação Escala de Liderança do Desporto (LSS) para atletas e treinadores de rendimento

Marcén Muñío, C., Gimeno Marco, F. y Gómez Bahillo, C.

Departamento de Psicología y Sociología, Universidad de Zaragoza, España

Resumen: El propósito de este estudio ha sido adaptar la Escala de Liderazgo en el Deporte (*Leadership Scale for Sports-LSS*) de Chelladurai y Saleh (1980) para la población de deportistas (LSS-2: percepción de los deportistas sobre la conducta de su entrenador) y entrenadores (LSS-3: autopercepción del entrenador sobre su conducta) de un centro de alto rendimiento. En primer lugar, se procedió a la traducción directa e inversa, del inglés al español-mexicano, en la que participaron dos expertas lingüistas. Para el estudio de las propiedades psicométricas participaron 207 deportistas y 27 entrenadores del Centro Nacional de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento de México (CNAR). Los resultados del análisis factorial exploratorio mostraron una estructura de dos factores, con una adecuada consistencia interna de cada uno de los factores ("Implicación en el desarrollo del deportista": $\alpha = 0.93$ y "Conducta autocrática": $\alpha = 0.70$) y de la escala en su conjunto ($\alpha = 0.91$). La diferente estructura factorial de este estudio en comparación con la original es coherente con el cambio de contexto socio-cultural y ofrece la posibilidad de conocer de forma específica el constructo de liderazgo en el contexto de los deportistas y entrenadores mexicanos de rendimiento. En cuanto a los resultados destaca la alta discrepancia entre las percepciones de los entrenadores y las de sus deportistas, percibiéndose aquellos con un estilo de liderazgo más similar al del "entrenador de alto rendimiento" del modelo. Los aspectos donde mayor congruencia ha existido hacen referencia a la cercanía afectiva y a la confianza. Esta disimetría en las percepciones hace recomendable un programa de intervención en liderazgo.

Palabras clave: liderazgo, rendimiento deportivo, jóvenes deportistas, entrenadores

Abstract: The purpose of this study was to adapt the Scale of Leadership in Sport (*Leadership Scale for Sports-LSS*) of Chelladurai and Saleh (1980) for the population of talent and high performance athletes (LSS-2: athletes' perception) and coaches (LSS-3: coaches' perception). First, a forward and backward translation from English to Spanish (Mexican) was done by two expert linguists. To study the psychometric properties, 207 athletes and 27 coaches of the National Sports Talent Center and High Performance Mexico (CNAR) were included. The exploratory factor analysis results showed

adjustments and a two-factor structure with adequate internal consistency of each factor ("Athlete's development implication": $\alpha = 0.93$ and "Autocratic conduct": $\alpha = 0.70$) and the scale as a whole ($\alpha = .91$). The different factor structure of this study compared to the original can be related to the changing socio-cultural context and offers the possibility to know specifically the construct of leadership in the context of Mexican athletes and coaches performance. Results show the high discrepancy between coaches' and their athletes' perceptions, perceiving those with a more similar style to the "high performance coach" leadership model. Items which greater consistency have are referred to the emotional closeness and trust. This asymmetry in perceptions recommends a leadership intervention program.

Keywords: leadership, sport performance, youth sport, coaches

Resumo: O objetivo deste estudo foi adaptar a Escala de Liderança no Desporto (Escala de Liderança para o Sports-LSS) de Chelladurai e Saleh (1980) para a população de atletas (LSS-2) e treinadores (LSS-3) desempenho. Em primeiro lugar, procedeu-se a dirigir e tradução do Inglês reverter para o espanhol-mexicano, que envolveu dois linguistas especializados. Para estudar as propriedades psicométricas incluiu 207 atletas e 27 treinadores do National Center for Sports High Performance e México (CNAR). Os resultados da análise fatorial exploratória revelou uma estrutura de dois fatores com a consistência adequada interna de cada fator ("Envolvimento na formação do atleta": $\alpha = 0,93$ e "Comportamento autocrático" : $\alpha = 0,70$) e a escala como um todo ($\alpha = 0,91$). A estrutura deste estudo comparado com o original fator diferente é coerente com o contexto sócio-cultural em mudança e oferece a possibilidade de conhecer especificamente a construção de liderança no contexto de desempenho atletas e técnicos mexicanos. Quanto aos resultados, a grande discrepância entre as percepções de treinadores e seus atletas, percebendo aqueles com um estilo mais semelhante ao modelo de liderança "coach de alta performance". As áreas onde maior consistência foi a que se refere à proximidade emocional e confiança. Esta assimetria nas percepções atrás recomendado um programa de intervenção na liderança.

Palavras-chave: liderança, o desempenho atlético, os jovens atletas, treinadores

Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Celia Marcén Muñío. Departamento de Psicología y Sociología. Facultad de Economía y Empresa. C/ Doctor Cerrada 1-5. 50005 Zaragoza (España). E-mail: celia.marcen@gmail.com

Introducción

El liderazgo es valorado en nuestras sociedades como un bien social, siendo el deporte tradicionalmente considerado como un medio de desarrollarlo en niños y jóvenes (Weinberg y Gould, 2010). Su definición no está exenta de problemas (Gould y Volecker, 2010) siendo una de las definiciones más aceptadas la de Northouse (2009) que lo define como “un proceso por el que un individuo influye a un grupo de individuos para lograr una meta común”, identificando como sus componentes centrales: a) ser un proceso interactivo; b) la existencia de una influencia; c) que sucede en un grupo (contexto); y d) tiene como objetivo guiar al grupo hacia una meta (Loughead y Hardy, 2005). El liderazgo debe ser considerado de forma específica o contextual (Noce *et al.*, 2013), y el líder lo es en una situación y contexto específico y podría no serlo en otro.

Las diferentes teorías acerca del liderazgo parten de tres enfoques (Gleen y Horn, 1993): (1) consideran al líder como poseedor de características psicológicas particulares; (2) apuntan a que el líder lo es en determinados contextos; y (3) el enfoque interaccionista considera al líder fruto de la interacción de factores psicológicos y situacionales.

Burns (1978) fue el primer autor en distinguir entre liderazgo transaccional y transformacional. Mientras en el primero el líder delimita claramente las tareas y cómo deben hacerse (y los seguidores le siguen en base a incentivos, recompensas psicológicas o materiales), el líder transformacional tiene la habilidad de inspirar a sus seguidores mediante un proceso empático y un fuerte compromiso con la misión (Rowold, 2006), resultando en mayores niveles de rendimiento individual, grupal y organizacional (Callow *et al.*, 2009). En el ámbito deportivo, los líderes percibidos con un liderazgo transformacional eran más efectivos, generaban mayor satisfacción y eran capaces de estimular el esfuerzo en mayor medida, aunque el estilo transaccional activo es uno de los más empleados por los entrenadores eficaces (Rowold, 2006), que recurren a él por ejemplo en las correcciones técnicas.

El liderazgo en el deporte ha sido explorado desde diferentes perspectivas, dando lugar a los Modelos Multidimensional de Liderazgo (Chelladurai y Saleh, 1980), el Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll y Smith, 1989) o en el ámbito español, el Modelo de los Perfiles de Entrenador de Ibáñez (Feu, Ibáñez, Graça y Pinto, 2007).

El Modelo Multidimensional del Liderazgo (Chelladurai y Saleh, 1980; Chelladurai, 1990, 1993, 2007 y 2012) está basado en cuatro aspectos (Riemer, 2007): el comportamiento del líder, los antecedentes del comportamiento del líder, la influencia del liderazgo transformacional (el carisma) y los resultados de la conducta del líder (retroalimentadores del sistema). La hipótesis de este modelo, contrastada con datos empíricos (Aoyagi, Cox y McGuire, 2008), es que el rendimiento

to y la satisfacción de los deportistas estarán positivamente relacionadas con el grado de congruencia entre la conducta preferida (LSS-1), la requerida (LSS-2) y la real (LSS-3). Estas tres conductas conforman las tres versiones de la Escala de Liderazgo para el Deporte LSS (Chelladurai y Saleh, 1980; Chelladurai, 1990) para resultar en cinco dimensiones, con un total de 40 ítems, a los que se responde mediante una escala de tipo Likert de 5 puntos: a) Entrenamiento e instrucción; b) conducta democrática; c) conducta autocrática; d) apoyo social; e) feedback positivo.

Estas dimensiones se pueden agrupar en tres factores (Loughead y Hardy, 2005): factor directo a la tarea (entrenamiento e instrucción), factor de estilos de decisión (comportamiento autocrático vs democrático) y factores motivacionales (feedback positivo y apoyo social). La investigación empírica evidencia que estas cinco dimensiones están significativamente relacionadas con la satisfacción de los deportistas, la motivación intrínseca, la competencia percibida y el rendimiento (Chelladurai, 1993).

La congruencia o no entre los tres tipos de conducta del líder (el entrenador) tendría una serie de consecuencias (Chelladurai y Carron, 1978; Chelladurai, 2012; Jun y Kim, 2011), siendo la situación ideal que las tres conductas coincidan; el escenario que favorece en mayor medida el rendimiento es aquel en el que la conducta requerida coincide con la real, aunque no coincida con la preferida. La satisfacción se maximiza cuando las conductas real y preferida coinciden, aunque no exista coherencia con la requerida (Chia, Pyun y Kwon, 2015; Kim y Kwon, 2015). Finalmente cuando la conducta requerida es congruente con la preferida pero no con la real, suele derivar en la remoción del entrenador.

La LSS ha sido traducida al español (Crespo, Balaguer y Atienza, 1993; 1994) para un estudio con tenistas y ha sido adaptada para otros deportes como natación (Gosálvez, 1996) y la adaptación y validación realizada por Sánchez Bañuelos (1996), siendo la versión en español de Crespo y cols. (1994) aplicada a otros deportes como el judo (Ruiz, 2006) o el fútbol (Ruiz-Barquín y De la Vega-Marcos, 2015) o el balonmano (Torres, 2015).

En el Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll y Smith, 1989; Smith y Smoll, 2007), el feedback dado por el entrenador está relacionado con la autoestima de los deportistas, con su motivación intrínseca, la competencia percibida y la satisfacción (Rowold, 2006), siendo este modo de dar feedback entrenable. El instrumento de evaluación es el Sistema de Evaluación de la Conducta del Entrenador (CBAS), adaptado al español por Cruz y colaboradores (1987), obteniendo que los entrenadores que trabajan con jóvenes deportistas presentan una conducta dominante de refuerzos positivos, instrucción técnica y de ánimo, lo que se corresponde con las dimensiones de “entrenamiento e instrucción” y de “feedback positivo” del modelo de Chelladurai (Cox, 2009). Además,

los entrenadores que se dedican en mayor medida a conductas de apoyo, facilitan la satisfacción, lo que también concuerda con el modelo anterior.

A pesar de no existir una perspectiva predominante, el modelo de liderazgo multidimensional de Chelladurai ha recibido mayor atención científica, se ha utilizado en diversos contextos socio-culturales y “recibe un mayor consenso” (Cox, 2009:64). La investigación con LSS abarca las diferentes etapas de formación de un deportista, así como diversos deportes y tipos de práctica física. Aunque existe una revisión posterior (Zhang, Jensen y Mann, 1997; Jambor y Zhang, 1997), la versión original de cinco dimensiones ha sido la más estudiada y aplicada empíricamente (Chelladurai, 2012).

Muestra la investigación que los deportistas de élite expertos prefieren el comportamiento autocrático de sus entrenadores (Chelladurai y Carron, 1983); los deportistas experimentados que llevan tiempo practicando su deporte y tienen un nivel medio-alto esperan que sus entrenadores tomen la mayoría de las decisiones y tienen preferencia por el apoyo social (Carron y Hausenblas, 1998; Chelladurai y Carron, 1983; Erle, 1981). Chelladurai (2012) refiere que las conductas autocráticas del líder están relacionadas con la baja satisfacción de los deportistas, en lo que viene a denominar un estilo de “liderazgo duro” (*hard leadership*). Sin embargo, en modalidades concretas estos resultados varían como por ejemplo, la preferencia de futbolistas almerienses por la conducta democrática (Fenoy y Campoy, 2012). Los deportistas de modalidades individuales prefieren la conducta democrática de sus entrenadores, así como de feedback positivo y apoyo social en mayor medida que los de deportes colectivos (Losada, Rocha y Castillo, 2012).

Con la versión revisada del instrumento se ha encontrado que las mujeres deportistas tienen preferencia por los aspectos situacionales y de entrenamiento e instrucción, mientras los deportistas hombres prefieren el comportamiento autocrático y de apoyo social (Chelladurai y Saleh, 1980; Cox, 2009; Noce *et al.*, 2013).

Los estilos de liderazgo de entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y comportamiento democrático, estarían asociados a un clima motivacional que implica a la tarea y a una mayor cohesión grupal (Leo Marcos *et al.*, 2013). En lo que respecta a la experiencia deportiva, atletas más maduros y experimentados prefieren en mayor medida apoyo social que los deportistas novatos (Nocé *et al.*, 2013).

Sin embargo, la investigación empírica se ha centrado fundamentalmente en la versión de la percepción de los entrenadores sobre su propia conducta (requerida), y la preferida (Fenoy y Campoy, 2012) y en menor medida de la percepción de los deportistas acerca de su entrenador, siendo prácticamente inexistentes los estudios que han comparado éstas en diversos deportes. En técnicos de fútbol se encontraron diferencias significativas en la comparación de las tres escalas, a

excepción de la conducta democrática (Urra, 2015), siendo la conducta dominante entre los técnicos la instrucción y entrenamiento, bajo orientación democrática, en forma opuesta a lo percibido por los deportistas.

Además, se ha señalado la carencia de estudios de este tipo en el alto rendimiento (Álvarez, Castillo y Falcó, 2010:222), por lo que se considera de gran valor científico el aumento del conocimiento de esta variable en este contexto. En instituciones públicas, la experiencia de los entrenadores (años como entrenadores de una institución deportiva pública) parece estar relacionado con estilos más democráticos (Koksal y Demir, 2012).

Estudios previos acerca de variables psicológicas implicadas en el rendimiento deportivo sugieren la necesidad de adaptación de los instrumentos de valoración al entorno sociocultural, incluso dentro del mismo idioma origen, debido a diferentes vocablos y expresiones son interpretadas dentro de su contexto, como sucede específicamente en el caso de México. Un ejemplo es la adaptación del Cuestionario de Características Psicológicas implicadas en el Rendimiento Deportivo-CPRD a población mexicana (Ramírez, Tobías y Alba, 2010; Marcén, 2014), que requirió de adaptación lingüística para su correcta aplicación.

Por todo ello, el objetivo de este estudio fue traducir la escala de liderazgo para el deporte (*LSS Leadership Scale for Sport*) de Chelladurai y Saleh al español-mexicano en sus versiones percepción de los deportistas (LSS-2) y autopercepción del entrenador (LSS-3), comprobar su estructura factorial y características psicométricas para una población de entrenadores y de deportistas mexicanos del Centro Nacional de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento de México (CNAR), así como observar su relación con otras variables personales y deportivas decisivas en el rendimiento deportivo.

Método

Participantes

Este estudio se realizó en el Centro Nacional de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento de México (CNAR); en el mismo participaron 207 deportistas y 27 entrenadores de 15 modalidades deportivas. Únicamente no participaron 3 deportes que se hallaban fuera del centro en el momento de la toma de datos y 2 deportes cuyos directores técnicos declinaron participar en el estudio. Los menores de 9 años fueron descartados por cuestiones de comprensión y los deportistas de entre 9 y 12 años rellenaron de forma guiada el cuestionario.

En lo que respecta a los deportistas, un 64% son hombres y 36% mujeres, con una edad media de 15,66 (DT=3,1; mín=9; máx.=28). Un 80% practican modalidades individuales, mientras un 20% pertenecen a deportes colectivos. El nivel deportivo recoge deportistas desde el alto rendimiento con resulta-

dos destacados a nivel mundial (2,8%), a nivel panamericano (5,8%), internacional (3,4%), nacional (59,4%), estatal (13,5%) y deportistas que apenas se iniciaban en su deporte (6,2%).

Los entrenadores participantes (88.8% hombres y 11.2% mujeres), proceden de 15 modalidades deportivas siendo en su mayoría mexicanos (88.8%).

Material

El cuestionario utilizado fue la Escala de Liderazgo para el Deporte (*Leadership Scale for Sports-LSS*) de Chelladurai y Saleh (1980), en su versión original en inglés, en las versiones LSS-3-percepción del entrenador (acerca de sus propias conductas de liderazgo) y LSS-2-percepción de los deportistas (acerca de las conductas de su entrenador). El original y el manual fue obtenido directamente del Dr. Chelladurai vía correo electrónico, previa explicación del objeto de la solicitud y sus aplicaciones posteriores.

Procedimiento

Este estudio se realizó en dos fases:

- (I) Doble traducción del instrumento original por parte de dos expertas lingüistas (inglés-español y español-inglés).
- (II) Reunión informativa con los entrenadores del CNAR (previa autorización de las autoridades del centro), en la que se explicó el proyecto y se obtuvo el consentimiento informado de entrenadores participantes y el listado de deportistas a su cargo autorizados a participar. Previamente se garantizó la confidencialidad de los datos. Al residir en el centro los deportistas y proceder de los 31 Estados de la República, además de la Ciudad de México, los entrenadores y las autoridades del centro ejercen la función de tutorización de los menores. Las familias fueron informadas a través de los entrenadores y los padres, madres y tutores que así lo requirieron fueron contactados telefónicamente para resolver las posibles dudas que pudieran tener.

La toma de datos se realizó por deporte; una vez aclaradas las dudas, se entregaron a los entrenadores y a los deportistas los instrumentos y se les insistió en la disponibilidad para resolver cualquier duda. Los deportistas menores de 12 años (9 a 11 años) fueron separados, procediendo a leer cada enunciado, asegurándose de su comprensión y esperando a que el grupo finalizase antes de pasar al siguiente ítem.

Análisis de datos

El análisis estadístico de los datos se llevó a cabo mediante el software SPSS 19.0. Dado que el propósito de la investigación

es conocer el comportamiento de la LSS en la población de deportistas jóvenes mexicanos de rendimiento (LSS-2-Mx), y no el estudiar el ajuste a la estructura factorial obtenida por Chelladurai, máxime cuando la mayoría de los estudios no la han confirmado, el análisis consistió en:

- Para el estudio de la estructura factorial del cuestionario LSS-2-Mx se utilizó el método de componentes principales, con rotación varimax, que permite separar los factores más fácilmente al indicar asociaciones claras (positiva o negativa) entre la variable y el factor (o, en su caso, la ausencia de asociación). Adicionalmente, y con el fin de conocer con mayor detalle las relaciones de los ítems que componen cada uno de los factores se aplicó un análisis de Cluster Jerarquizado clasificando los ítems en subgrupos, dentro de los cuales los ítems están más próximos entre sí al darse una mayor cohesión ("cercanía") entre ellos (Carrasco y Hernán, 1993). El estudio de las propiedades psicométricas se completa con el análisis de discriminación de los ítems y de consistencia interna de los factores obtenidos.
- Para estudiar la relación entre las escalas y los ítems del cuestionario, por una parte, y las variables personales y deportivas de la muestra, por otra, se optó por la utilización de pruebas no paramétricas al no cumplirse los supuestos de: a) selección aleatoria de los sujetos; y b) distribución normal de la variable edad (Z de Kolmogorov-Smirnov: edad: $Z = 2,344$, $p = 0,001$; factor 1: $Z = 1,336$, $p = 0,056$; factor 2: $Z = 1,299$, $p = 0,068$).
- Con el fin de comprobar si existían diferencias significativas en las puntuaciones de los deportistas en las escalas del cuestionario LSS-2-Mx (versión para deportistas) respecto a sus criterios de clasificación (personales y deportivos), fue aplicado el coeficiente de correlación de rango de Spearman (r_s) en el caso de la edad y del nivel deportivo; y en el resto de las variables la prueba de Mann-Whitney para la comparación de dos muestras (como en el caso del sexo y la modalidad deportiva), en todos los casos a un nivel de significación del 0.05.
- Para estudiar las diferencias en la percepción de liderazgo entre los deportistas y sus respectivos entrenadores, fueron analizadas las diferencias de cada deportista y su entrenador en todos los ítems del LSS-Mx, utilizando para ello el test no paramétrico de contraste de hipótesis para dos muestras relacionadas de Wilcoxon.

Resultados

Análisis factorial

El test de Barlett y la medida de la adecuación muestral de Kaiser, Meyer y Olkin fueron satisfactorios ($\chi^2_{(780)} =$

3440,404; $p = .0001$; $KMO = .874$). Ninguno de los 40 ítems originales fueron eliminados al presentar todos ellos saturaciones superiores a 0.30, y una “correlación elemento-total corregida” superior a 0.25. Los datos que se derivan de este análisis factorial muestran la existencia de dos claros factores (figura 1). La varianza explicada por el conjunto del cuestionario es del 35.7%, explicando el primer factor un 26.2% y el segundo el 8.8% restante.

La matriz factorial rotada, en la que figura el valor de las saturaciones factoriales de los ítems que componen cada factor, ordenadas por su tamaño, así como los valores de la correlación elemento-total corregida y del alfa de Cronbach si se elimina el elemento, aparecen en la tabla 1. Tabla 1. Matriz factorial, correlaciones ítem-total corregidas y valores de alfa si se elimina el ítem del cuestionario LSS-México (versión para deportistas).

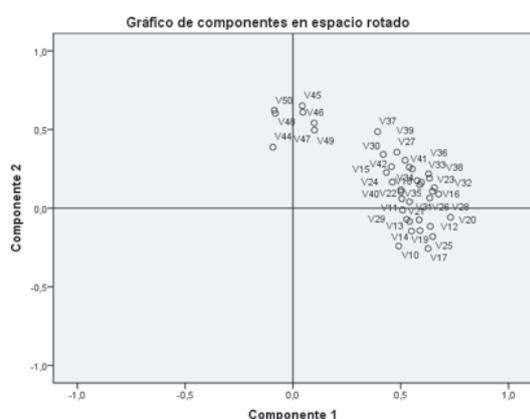


Figura 1. Gráfico de los dos factores en espacio rotado.

		FACTORES		Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
		1.-	2.-	
LSS-2-Mx	"Mi entrenador...			
20	Explica a cada atleta lo que se debe de hacer y no hacer	.706	.667	.927
7	Ayuda a los miembros del equipo a resolver sus conflictos	.681	.650	.927
15	Deja que los atletas participen en la toma de decisiones	.669	.639	.927
30	Pide la opinión de los atletas sobre cuestiones importantes del entrenamiento	.659	.630	.927
32	Está al pendiente de que los esfuerzos de los atletas estén coordinados	.658	.618	.927
25	Alienta a los atletas a confiar en su entrenador	.656	.613	.927
18	Alienta a los atletas a sugerir maneras sobre cómo llevar a cabo los entrenamientos	.635	.599	.927
29	Da instrucciones específicas a cada atleta sobre lo que se debe hacer en cada momento y situación	.616	.564	.928
28	Expresa aprecio cuando un atleta hace algo bueno	.606	.564	.928
3	Ayuda a los atletas con sus problemas personales	.603	.566	.928
17	Planea a futuro lo que se debe hacer	.601	.557	.928
9	Pide consentimiento grupal sobre asuntos importantes antes de proseguir	.599	.565	.928
26	Destaca los puntos buenos y malos de cada atleta	.592	.548	.928
38	Especifica a detalle qué es lo que se espera de cada atleta	.580	.542	.928
35	Explica a cada atleta cómo contribuye al equipo	.570	.548	.928
8	Presta atención a corregir los errores de los atletas	.566	.526	.928

		FACTORES		Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
		1.-	2.-	
LSS-2-Mx "Mi entrenador..."				
11	Se asegura de que las funciones del entrenador sean comprendidas por todos los atletas	.560	.523	.928
10	Le dice al atleta cuando hizo un buen trabajo	.551	.517	.928
19	Hace favores personales a los atletas	.542	.496	.929
23	Espera que cada atleta termine su entrenamiento de forma completa	.539	.495	.929
13	Está al pendiente del bienestar de mis atletas	.515	.469	.929
37	Dice algo positivo cuando se amerita	.514	.475	.929
14	Instruye a cada atleta individualmente acerca de las habilidades necesarias para su deporte	.512	.473	.929
5	Explica a cada atleta las técnicas y tácticas de su deporte	.511	.473	.929
2	Pide la opinión de los atletas sobre estrategias específicas de competencia	.507	.479	.929
4	Felicita al atleta enfrente de los demás cuando hizo un buen trabajo	.504	.470	.929
39	Permite que los atletas decidan qué jugadas usar en el juego (competencia)	.499	.469	.929
21	Deja que los atletas establezcan sus propias metas	.497	.450	.929
16	Se asegura de que los atletas sean premiados por una buena actuación	.484	.434	.929
31	Alienta a los atletas a tener amistades cercanas e informales	.479	.437	.930
22	Expresa cualquier sentimiento que tenga hacia los atletas	.477	.439	.929
6	Planifica relativamente independiente de los atletas	.469	.435	.930
1	Se asegura de que cada atleta trabaje a su máxima capacidad	.435	.398	.930
24	Deja que los atletas hagan las cosas a su manera aún y cuando se equivoquen	.631	.488	.651
40	Habla de una manera en la que no deja espacio para que los atletas hagan preguntas	.628	.452	.655
34	No deja que los atletas se le acerquen	.607	.487	.648
27	Se rehúsa a doblegarse sobre ciertos puntos	.590	.496	.642
36	Invita a los atletas a su casa	.512	.384	.673
33	Deja que los atletas trabajen a su propio ritmo	.468	.307	.692
12	No explica sus acciones	.398	.279	.700

Los coeficientes de consistencia interna (alpha de Cronbach) para el primer factor son de 0.93 y de 0.70 para el segundo factor, siendo para el cuestionario en su conjunto de 0.91; en todos los casos la consistencia interna puede considerarse adecuada (>0.70; Nunnally y Berstein, 1994).

El primer factor se denomina "implicación en el desarrollo del deportista". Está compuesto por 33 ítems; con cargas factoriales entre 0.70 y 0.43. El contenido de este factor hace referencia a la implicación y preocupación del entrenador por el entrenamiento y el proceso formativo del deportista e implica el manejo de habilidades conductuales como el "entrenamiento e instrucción" (se refuerza el rendimiento y el esfuerzo), la "conducta democrática", el "apoyo social", así como el "feedback positivo". Al estudiar la organización interna de los ítems de este primer factor mediante un análisis de conglomerados jerárquicos, encontramos tres agrupacio-

nes: un conglomerado que parece estar relacionado con la implicación de los deportistas en la toma de decisiones (ítems 2, 6, 15, 19, 22, 30, 31, 35 y 39), un segundo relacionado con el *feedback* específico al deportista (ítems 14 y 37) y un tercero que agruparía a los ítems restantes.

El segundo factor se denomina "conducta autocrática". Está compuesto por 7 ítems; con cargas factoriales entre 0.63 y 0.39. El contenido de este factor hace referencia al concepto de "conducta autocrática" del factor del LSS original. Al estudiar la organización interna de los ítems de este primer factor mediante un análisis de conglomerados jerárquicos, encontramos dos agrupaciones de un solo ítem relacionadas con la despreocupación (ítem 12) y con la delegación-fomento de autonomía del entrenador con respecto a los deportistas (ítem 33) y el resto que aparecen agrupados en un tercer conglomerado.

Relación entre las escalas del LSS-Mx y las variables personales y deportivas del grupo de participantes (LSS-2-Mx)

Al estudiar la relación de los dos factores de la escala de liderazgo (LSS-2-Mx) con la edad, no se observan relaciones estadísticamente significativas (factor-1: $r_s = 0,12$; $p > 0,05$) (factor-2: $r_s = -0,01$; $p > 0,05$), al igual que sucede para la relación entre los factores y el nivel deportivo (factor-1: $r_s = 0,07$; $p > 0,05$) (factor-2: $r_s = 0,11$; $p > 0,05$). Sin embargo, al analizar la relación de las dos anteriores variables con los ítems del cuestionario, se observa una relación positiva entre la edad y los ítems 9 “Pide consentimiento grupal sobre asuntos importantes antes de proseguir” y el 19 “hace favores personales a

los atletas” (ítem-9: $r_s = 0,14$; $p < 0,05$) (ítem-19: $r_s = 0,15$; $p > 0,05$); y entre el nivel deportivo y el ítem 19 (ítem-19: $r_s = 0,18$; $p < 0,05$). Tampoco se encuentran diferencias estadísticamente significativas en cuanto al género en relación con los factores de la escala (tabla 2). Sin embargo, el análisis de ítems refleja diferencias entre los grupos de deportistas varones y mujeres en cuatro ítems (tabla 3).

En lo que respecta a la modalidad deportiva, los deportistas de modalidades colectivas presentan puntuaciones significativamente mayores en el segundo factor, en comparación con los de modalidades individuales, sin que se observen diferencias en el primer factor (tabla 2).

Tabla 2. Relación entre las escalas del cuestionario LSS-2-Mx con el sexo y la modalidad deportiva.

ESCALAS	Sexo				Modalidad Deportiva					
	U	Masculino (n= 75) Md – R.I.	Femenino (n= 126) Md – R.I.		U	Individual (n= 165) Md – R.I.	Colectivo (n=42) Md – R.I.			
Factor 1 - Implicación en el desarrollo del deportista	4209	134	35	129	29	2990.0	131	33	139	36
Factor 2 - Conducta autocrática	4560	15	9	16	7	2802.0*	15	8	16	8

*($p < 0,05$)

Tabla 3. Relación entre los ítems del cuestionario LSS-2-Mx con el sexo.

ITEMS	U	Sexo			
		Masculino (n= 126)		Femenino (n= 75)	
		\bar{x}	Sx	\bar{x}	Sx
26. Destaca los puntos buenos y malos de cada atleta	2600.0*	4,1	1,2	4	1,3
28. Expresa aprecio cuando un atleta hace algo bueno	2807.0*	4,1	1,1	4	1
35. Explica a cada atleta cómo contribuye al equipo	2402.0*	3,4	1,4	3,2	1,4
40. habla de una manera en la que no deja espacio para los atletas hagan preguntas	2828.0*	2,1	1,6	2,4	1,4

*($p < 0,05$)

En cuanto a la variable “años que llevo practicando este deporte” tampoco se observan diferencias estadísticamente significativas con los factores de la escala de liderazgo LSS-2-Mx (factor-1: $r_s = -0,13$; $p > 0,05$) (factor-2: $r_s = 0,04$; $p > 0,05$); sin embargo, al analizar su relación con los ítems, se observa una relación con los ítems siguientes:

- Ítem 14: “Instruye a cada atleta individualmente acerca de las habilidades necesarias para su deporte” ($r_s = -0,16$; $p > 0,05$).
- Ítem 20: “Explica a cada atleta lo que se debe de hacer y no hacer” ($r_s = -0,16$; $p > 0,05$).
- Ítem 22: “Expresa cualquier sentimiento que tenga hacia los atletas” ($r_s = -0,14$; $p > 0,05$).
- Ítem 23: “Espera que cada atleta termine su entrenamiento de forma completa” ($r_s = -0,18$; $p > 0,05$).
- Ítem 28: “Expresa aprecio cuando un atleta hace algo bueno” ($r_s = -0,16$; $p > 0,05$).

- Ítem 32: “Está al pendiente de que los esfuerzos de los atletas estén coordinados” ($r_s = -0,14$; $p > 0,05$).

Estudio de la relación entre la percepción de liderazgo de los deportistas y la de sus propios entrenadores

Al estudiar la relación entre la percepción de liderazgo que los deportistas tienen de su entrenador (LSS-2-Mx) y la de sus propios entrenadores sobre sí mismos (LSS-3-Mx), se observan diferencias estadísticamente significativas en un gran número de ítems. Así, las tablas 4 y 5 muestran aquellos ítems en los que la puntuación del entrenador es significativamente mayor que la del deportista y aquellos ítems en los que es significativamente menor, respectivamente.

Tabla 4. Ítems en los que la puntuación del entrenador es significativamente mayor que la del deportista (ordenados en función de la magnitud de la diferencia).

Nº	Ítem	Z	Md entrenador	Md deportista	RI entrenador	RI deportista
9	Pide consentimiento grupal sobre asuntos importantes antes de proseguir	-5.644	5	3	3	2
6	Planifica relativamente independiente de los atletas	-3.741	5	4	1	3
7	Ayuda a los miembros del equipo a resolver sus conflictos	-4.968	5	4	1	2
32	Está al pendiente de que los esfuerzos de los atletas estén coordinados	-4.431	5	4	1	2
38	Especifica a detalle qué es lo que se espera de cada atleta	-6.914	5	4	1	2
20	Explica a cada atleta lo que se debe de hacer y no hacer	-4.439	5	4,5-5	1	1
25	Alienta a los atletas a confiar en su entrenador	-5.491	5	4,5-5	1	1
29	Da instrucciones específicas a cada atleta sobre lo que se debe hacer en cada momento y situación	-3.755	5	4,5-5	1	1
26	Destaca los puntos buenos y malos de cada atleta	-3.451	5	4,5-5	1	1
35	Explica a cada atleta cómo contribuye al equipo	-6.269	4	4	1	3
3	Ayuda a los atletas con sus problemas personales	-3.508	4	4	1	2
8	Presta atención a corregir los errores de los atletas	-3.704	5	5	0	1
11	Se asegura de que las funciones del entrenador sean comprendidas por todos los atletas	-5.551	5	5	0	1
10	Le dice al atleta cuando hizo un buen trabajo	-6.164	5	5	0	1
23	Espera que cada atleta termine su entrenamiento de forma completa	-5.718	5	5	0	1
13	Está al pendiente del bienestar de los atletas	-4.498	5	5	0	1
14	Instruye a cada atleta individualmente acerca de las habilidades necesarias para su deporte	-3.980	4	4	1	2
5	Explica a cada atleta las técnicas y tácticas de su deporte	-6.417	5	5	0	1
4	Felicita al atleta enfrente de los demás cuando hizo un buen trabajo	-5.010	5	5	1	2
1	Se asegura de que cada atleta trabaje a su máxima capacidad	-6.087	5	5	0	1
27	Se rehúsa a doblegarse sobre ciertos puntos	-2.337	3	3	2	3
36	Invita a los atletas a su casa	-2.369	1	1	1	2

Tabla 5. Ítems en los que la puntuación del entrenador es significativamente menor que la del deportista (ordenados en función de la magnitud de la diferencia).

Nº	Ítem	Z	Md entrenador	Md deportista	RI entrenador	RI deportista
31	Alienta a los atletas a tener amistades cercanas e informales	-7.818	1	3	1	2
33	Deja que los atletas trabajen a su propio ritmo	-5.518	2	4	2	3
17	Planea a futuro lo que se debe hacer	-3.415	4	5	0	1
30	Pide la opinión de los atletas sobre cuestiones importantes del entrenamiento	-3.637	3	4	2	2
21	Deja que los atletas establezcan sus propias metas	-4.316	4	5	1	1
18	Alienta a los atletas a sugerir maneras sobre cómo llevar a cabo los entrenamientos	-2.329	3,5-4	4	2	2
19	Hace favores personales a los atletas	-3.722	2,5-3	3	2	2
2	Pide la opinión de los atletas sobre estrategias específicas de competencia	-2.146	2,5-3	3	2	2

Baremación de la escala de liderazgo LSS-México

Considerando tanto la importancia de la baremación de un cuestionario para la descripción de sus propiedades psicométricas, como el objetivo de este estudio para la utilización de la escala LSS-2-Mx en la evaluación y asesoramiento de entrenadores y directivos, se procedió a la elaboración de los baremos en puntuaciones centiles (tabla 6).

Tabla 6. Baremos de la escala de liderazgo LSS-2-Mx.

	Factor-1	Factor-2
Percentil		
	75	145.0
	50	131.0
	25	112.0
N	207	207
Media	128.39	16.01
Mediana	131.0	15.0
Desv. Típ.	23.602	6.179
Mínimo	37	2
Máximo	165	35

Discusión

En este estudio se ha realizado la traducción de la escala de liderazgo para el deporte (LSS Leadership Scale for Sport) de Chelladurai y Saleh (1980) al español-mexicano, y se han analizado sus características psicométricas para la población de deportistas mexicanos de rendimiento (LSS-2-Mx)

Coincidente con los resultados de estudios previos al aplicar el instrumento en poblaciones específicas, o en contextos culturales diferentes del original, la estructura factorial original no se mantiene (Ruiz, 2007; Ruiz-Barquín y De la Vega-Marcos, 2015) sin modificar o incrementar factores, o sin proponer la reformulación de algunos ítems (Hernández y Voser, 2012). Así, al analizar las características psicométricas de la LSS-2-Mx en la población de deportistas mexicanos procedentes del centro nacional de alto rendimiento, observamos que las cinco escalas quedan reducidas a dos, sin existir reducción en el número total de ítems. Esta estructura resultante se asemeja más a la agrupación en tres factores del estudio de Loughhead y Hardy (2005) con el resultado de un factor directo a la tarea, un segundo factor de estilos de decisión y un tercero motivacional.

En este estudio, encontramos que los entrenadores del CNAR son percibidos por sus deportistas con dos estilos de liderazgo: por un lado entrenadores que aun siendo muy directivos en el entrenamiento, tienen una conducta de preocupación y apoyo social y emocional con sus deportistas, preocupándose por su desarrollo, e implicándose en su formación. En el otro estilo encontramos al entrenador autocrático,

cuyo liderazgo se basa en su autoridad e independencia en la toma de decisiones, y que se correspondería con el “liderazgo duro” de Chelladurai (2012).

El primer tipo de liderazgo encontrado en los resultados se relaciona con la preocupación del entrenador experto en el bienestar del deportista, y en establecer una relación personal más allá de la deportiva (Lorenzo y Calleja, 2010).

Con respecto a la relación del liderazgo con otras variables, el incremento de la edad y del nivel deportivo en los deportistas del CNAR está asociado con una mayor percepción de apoyo social de sus entrenadores, en la misma línea de resultados de estudios previos para deportistas de un nivel medio-alto (Chelladurai y Carron, 1983; Carron y Hausenblas, 1998) ni en el sentido de que en las categorías menores los deportistas se decanten por el apoyo social y el comportamiento autocrático por parte de sus entrenadores (Nocé *et al.*, 2013). No se ha encontrado tampoco una relación entre el nivel deportivo “elite”, altamente experimentado, y una preferencia por el estilo autocrático como en los estudios de Chelladurai y Carron (1983) y de Nocé y cols. (2013).

En cuanto al sexo y al analizar los ítems, observamos que los deportistas hombres puntúan más alto en el ítem “expresa aprecio cuando un atleta hace algo bueno” (que hace referencia al feedback emocional), lo cual podría explicarse, por un lado, por una valoración más positiva de este tipo de recompensa por parte de los varones; pero, por otro, porque los entrenadores presten una atención diferencial a deportistas hombres y mujeres, realizando mayor feedback técnico a las deportistas y más afectivo a los hombres. Sin embargo, la similitud en las respuestas entre deportistas hombres y mujeres es lo más frecuente en los estudios precedentes (Cox, 2009), aunque en Nocé y colaboradores (2013) se ha encontrado una preferencia de los hombres por el apoyo social y la conducta autocrática de sus entrenadores, lo que nos lleva a considerar cuestiones culturales en el tipo de liderazgo que prefieren los y las deportistas.

Por modalidad deportiva, los deportistas de deportes colectivos puntúan más alto en el segundo factor (conducta autocrática) que los que practican deportes individuales, en la misma línea de los resultados de estudios previos (Nocé, 2013; Cox, 2009) donde los deportistas de modalidades individuales preferían las conductas democrática, de feedback positivo y de apoyo social por parte de sus entrenadores, puntuando en estos aspectos más alto que sus compañeros de deportes colectivos. Estos resultados, en el contexto del deporte mexicano, podrían deberse a que en los deportes de equipo existe una mayor rotación tanto de deportistas como de entrenadores, mientras que en las modalidades individuales existe una mayor permanencia en la relación entrenador-atleta, con lo cual los lazos afectivos y la confianza mutua tenderían a ser mayores.

En lo que respecta a la variable “años de práctica del de-

porte” de los deportistas del CNAR, se observa una asociación positiva con la conducta de instrucción y expresión del afecto del entrenador, pero no de liderazgo autocrático como se encontró en los estudios previos (Erle, 1981; Chelladurai y Carron, 1983; Carron y Hausenblas, 1998). Estos resultados requerirían de mayor profundidad para poder analizar si estas diferencias se deben al contexto cultural diferente o a que el estilo de liderazgo adoptado por los entrenadores del CNAR (percibido por sus deportistas) no se corresponde con el que deberían mostrar entrenadores de alto rendimiento, pudiendo indicar esto último la necesidad de una formación específica en liderazgo para estos entrenadores.

Finalmente, el liderazgo del entrenador es la resultante de la congruencia de la percepción que él mismo tiene de su estilo, la percepción de sus deportistas y del estilo preferido por los mismos (Chelladurai y Saleh, 1980; Chelladurai 1990 y 1993). Al proceder en este estudio al análisis de la relación existente (congruencia/incongruencia) ente la percepción del propio entrenador y la de sus deportistas, se observa que en 22 ítems el entrenador se autoevalúa a él mismo con puntuaciones más altas de lo que lo hacen sus deportistas, mientras que en 12 ítems los entrenadores se puntuaron más bajo que la valoración obtenida de sus deportistas. A este respecto, puede afirmarse que existe una gran discrepancia entre la autopercepción del entrenador y la de sus deportistas (existiendo diferencias en un 85% de los ítems) similar a estudios previos (Aoyagi, Cox y McGuire, 2008; Riemer, 2007; Ruiz, 2007; Urra, 2015). La congruencia entre la conducta requerida y la real, independientemente de la preferida, es que favorece en mayor medida el rendimiento, y cuando ambas son discrepantes, la consecuencia suele ser la remoción del entrenador (Chelladurai y Carron, 1978). Considerando el alto nivel de discrepancia obtenido en este estudio, podría ser conveniente un programa específico de formación en liderazgo con los entrenadores mexicanos.

Se ha de recordar, sin embargo, que, aparte de las investigaciones que originaron el modelo (Chelladurai y Saleh, 1980), los estudios empíricos en los que se comparan las diferentes versiones de la escala, son escasos, lo cual se advierte como fundamental para poder analizar no los diferentes estilos de liderazgo percibidos, sino la congruencia entre ambos, donde está la fortaleza de la evaluación de cara a un programa de formación y de intervención.

En el caso de los ítems en los que el entrenador se ha “sobrevalorado” con respecto a la percepción de sus pupilos, éstos hacen referencia, por una parte al trato individualizado en el entrenamiento y por otro al refuerzo afectivo o emocional, lo que pudiera interpretarse como que los entrenadores se perciben en mayor medida que sus deportistas como el “entrenador ideal para el alto rendimiento” en el modelo.

Por el contrario, los ítems en los que se ha “infravalorado” respecto a sus deportistas hacen referencia en su mayor par-

te a la toma de decisiones en la planificación y en el entrenamiento, por lo que, en correspondencia con el resultado anterior, los deportistas evaluados consideran que sus entrenadores les permiten tomar parte de los procesos de decisión relacionados con el entrenamiento en mayor medida de lo que los entrenadores lo perciben.

Los ítems donde se encuentra una mayor congruencia entre las percepciones del entrenador y las de sus deportistas hacen referencia al segundo factor, de comportamiento autocrático, así como de la relación cercana y de confianza entre ambos.

Limitaciones del estudio

El contexto específico en el que fue realizado este estudio, así como el tamaño muestral (sobre todo en el caso de los entrenadores) hace necesario tomar con cautela estos resultados, siendo conveniente estudiar el comportamiento del LSS-México con un mayor número de deportistas, en un mayor número de centros de alto rendimiento (muestras más amplias con características sociodemográficas distintas) y mediante diseños de carácter longitudinal, con el fin de confirmar las propiedades psicométricas del instrumento.

Además, en investigaciones futuras sería recomendable incluir el LSS-México junto a otras variables psicosociales y deportivas relacionadas, que permitieran comprender y comparar mejor los diferentes estudios sobre liderazgo en diferentes ámbitos.

Así mismo, sería conveniente en estudios futuros añadir algún otro instrumento que permitiese estudiar la validez convergente del cuestionario.

Aplicaciones Prácticas

Las principales aportaciones prácticas de este trabajo son:

- 1) El estudio del comportamiento de la herramienta (LSS) en un contexto deportivo (centro de talentos y alto rendimiento deportivo) y cultural (mexicano) concretos, lo cual puede aplicarse al estudio de poblaciones específicas como es la estudiada, así como a comparar los resultados con otros centros similares, lo que supone para los psicólogos del deporte que trabajan en ellos, una herramienta contextualizada para su trabajo con los jóvenes deportistas de rendimiento. El cuestionario resultante supone una excelente herramienta para dar feedback a los entrenadores evaluados y planificar acciones individuales de desarrollo. Además es complejo poder obtener una muestra de estas características lo que da un valor añadido a este estudio y su aplicabilidad a centros similares.
- 2) Los resultados obtenidos en cuanto a la relación entre el liderazgo y las variables personales y deportivas de los atletas del centro, permiten a la dirección del centro,

orientar sus estrategias internas a la hora de mejorar el rendimiento deportivo.

- 3) Finalmente, en base a la alta incongruencia entre las versiones de autopercepción del entrenador y de sus propios deportistas, la dirección del centro junto con los psicólogos deportivos del mismo podrían ofrecer formación general y específica a los entrenadores en liderazgo, lo cual redundaría en una mayor satisfacción deportiva y laboral en todos los niveles.

Este procedimiento puede ser replicado en poblaciones de jóvenes deportistas de rendimiento de centros de tecnifica-

ción y alto rendimiento, pudiendo ofrecer valiosos datos acerca de una variable considerada relevante para el rendimiento deportivo y la satisfacción por numerosos autores.

Agradecimientos

Deseamos mostrar nuestro agradecimiento a las autoridades y personal del Centro Nacional de Talentos Deportivos de México (CNAR), así como a todos los entrenadores y deportistas participantes, ya que gracias a su colaboración ha sido posible realizar este estudio.

Referencias

1. Álvarez, O., Castillo, I. y Falcón, C. (2010). Estilos de liderazgo en la selección española de taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 219-230.
2. Aoyagi, M.W., Cox, R.H. y McGuire, R.T. (2008). Organizational citizenship behavior in sport: relationships with leadership, team cohesion and athlete satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(1), 25-41.
3. Burns, J.M. (1978). Leadership. Nueva York: Harper & Row Publishers.
4. Callow, N., Smith, M.J., Hardy, L., Arthur, C.A. y Hardy, J. (2009). Measurement of Transformational Leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395-412.
5. Carrasco, J.L. y Hernán, M.A. (1993). *Estadística Multivariante en las Ciencias de la Vida. Fundamentos, métodos y aplicación*. Madrid: Ciencia 3.
6. Carron, A.V. y Hausenblas, H.A. (1998). Group dynamics in sports. 2ªed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
7. Chelladurai, P. y Carron, A.V. (1978). Leadership. Ottawa: CAHPER Sociology of Sport Monograph Series.
8. Chelladurai, P. y Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.
9. Chelladurai, P. y Carron, A.V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-382.
10. Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: a review. *International Journal Sport Psychology*, 21, 328-354.
11. Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphey y L.K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp.647-671). New York: MacMillan.
12. Chelladurai, P. (2007). Leadership in Sports. En G. Tenebaum y R.C. Elkund (Eds.). *Handbook of Sport Psychology* (pp.113-135). New York: Wiley.
13. Chelladurai, P. (2012). Leadership and Manifestations of Sport. En S. Murphy *The Oxford Handbook of Sport and Performance Psychology*. New York: Oxford University Press.
14. Chia, J.S., Pyun, D.Y. y Kwon, H.H. (2015). The impact of congruence between perceived and preferred leadership on satisfaction among college student-athletes in Singapore. *Asia pacific Journal of Education* 35(4), 498-513.
15. Cox, R.H. (2009). Psicología del Deporte. Conceptos y sus aplicaciones. Madrid: Editorial Médica Panamericana, S.A.
16. Crespo, M., Balaguer, I. y Atienza, F. (1993). Variables influencing leadership styles in tennis coaches. Proceeding 8th World Congress Sport Psychology, 204-208.
17. Crespo, M., Balaguer, I. y Atienza, F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo para el deporte de Chelladurai y Saleh en la versión entrenadores. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-28.
18. Cruz, J., Bou, A., Ferrández, J.M., Martín, M., Monrás, J., Monfort, N. y Ruiz, A. (1987). Avaluació conductual de las inteaccions entre entrenadors i jugadors de bàsquet escolar. *Apunts. Medicina de l'Esport*, 24, 89-98.
19. Erle, F.J. (1988). Leadership in competitive and recreative sport. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Ontario, London, Canadá.
20. Fenoy, J. y Campoy, L. (2012). Rendimiento deportivo, estilos de liderazgo y evitación experiencias en jóvenes futbolistas almerienses. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 137-142.
21. Feu, S., Ibañez, S.J., Graça, A. y Sampaio, J. (2007). Evaluación psicométrica del cuestionario de orientación de los entrenadores en una muestra de entrenadores españoles de balonmano. *Psicothema*, 19(4), 698-705.
22. 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(1), 17-34.
23. Gonsálvez, M. (1996). Aplicación de los cuestionarios adaptados de escala de liderazgo al deporte de la natación. *INFOCOES, vol.1- 2*, 17-25.
24. Gould, D. y Voleker, D.K. (2010). Youth sport leadership development: leveraging the sport captaincy experience. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1(1), 1-14.
25. Hernández, J.A.E. y Voser, R.C. (2012). Validación de la escala de liderazgo para el deporte: versión preferencia de los atletas. *Psicología: Ciência e Profissão*, 32(1), 142-157.
26. Jambor, E.A. y Zhang, J.J. (1997). Investigating leadership, gender and coaching level using the revised leadership for sport scale. *Journal of Sport Behavior*, 20, 313-319.
27. Jun, B.K. y Kim, M.J. (2011). The influence of leadership model on athlete's satisfaction and performance. *The Korean Society of Sport Science*, 20(6), 561-573.
28. Kim, E.H. y Kwon, H. (2015). The impact of congruence between preferred and perceived leadership on satisfaction among professional dancers. *Korean Journal of Sport Science*, 26(3), 503-514.
29. Koksál, F. y Demir, H. (2012). The research of leadership styles and self-sufficiencies of the trainers who work in public institutions. *Energy Education Science and Technology part B-social and educational studies*, 4(3), 1303-1310.
30. Leo Marcos, F.M., Sánchez-Miguel, P., Sánchez-Oliva, D., Amado Alonso, D. y Garaz Calvo, T. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedente de la cohesión y el rol percibido

- bido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 361-370.
31. Lorenzo, A. y Calleja, J. (2010). *Factores condicionantes del desarrollo deportivo*. Bilbao: Diputación Foral de Bizkaia.
 32. Losada, E., Rocha, D.C. y Castillo, L. (2012). Relación entre cohesión y liderazgo en equipos deportivos del departamento de Boyacá-Colombia. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(1), 33-44.
 33. Loughhead, T.M y Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader in sport. *Elsevier Psychology of Sport and Exercise*, 6, 303-312.
 34. Marcén, C. (2014). Variables psicosociales implicadas en el rendimiento deportivo en un centro de alto rendimiento de México (Tesis doctoral no publicada). Departamento de Psicología y Sociología. Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
 35. Noce, F., De Matos, T., Calábria, M., Martin, D. y Coelho, P.R. (2013). El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 11-17.
 36. Noce, F., Teixeira, T., Calabria, M., Martin, D. y Coelho de Souza, P.R. (2013). El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 11-17.
 37. Northouse, P.G. (2009). *Leaderships: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 38. Nunally, J.C. y Berstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. Nueva York: Mc Graw-Hill.
 39. Riemer H.A. (2007). Multidimensional Model of Coach Leadership. En Jowett, S. y Lavallee, D. (Eds.) *Social Psychology in Sport* (pp.57-74). Champaign: Human Kinetics.
 40. Rowold, J. (2006). Transformational and Transactional Leadership in Martial Arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(4), 312-325.
 41. Ruiz, R. (2006). Diferencias de liderazgo en entrenadores de judo a nivel competitivo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6(2), 21-38.
 42. Ruiz, R. (2007). Características del liderazgo en el deporte del judo. *Revista de Psicología del Deporte*, 16(1), 9-24.
 43. Ruiz-Barquín, R. y De la Vega-Marcos, R. (2015). LSS-3 leadership scale adaptation in soccer. *Revista Internacional de medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 15(60), 677-700.
 44. Sánchez Bañuelos, F. (1996). Traducción al castellano, validación, adaptación y revisión del cuestionario de Chelladurai y Saleh de escala de liderazgo para deportes (LSS, *Leadership Scale for Sports*). *INFO-COES, vol. 1-2*, 3-16.
 45. Smith, R.E. y Smoll, F.L. (2007). Social-Cognitive Approach to Coaching Behaviors. En Jowett, S. y Lavallee, D. (Eds.). *Social Psychology in Sport* (pp.75-90). Champaign: Human Kinetics.
 46. 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.
 47. Torres, M.J. (2015). Evaluación de características psicológicas en entrenadores de balonmano y adaptación de un cuestionario de liderazgo. Universidad de Zaragoza. Tesis doctoral no publicada.
 48. Urrea, B.A. (2015). Análisis del liderazgo preferido, percibido y observado por técnicos y deportistas en fútbol formativo: un caso de estudio. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(1), 197-210.
 49. Weinberg, R.S. y Gould, D. (2010). *Fundamentos de Psicología del Deporte y del Ejercicio Físico*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
 50. Zhang, J., Jensen, B.E. y Mann, B.L. (1997). Modification and revision of the leadership scale for sports. *Journal of Sport Behavior*, 20, 105-122.