



Facultad de Psicología

Trabajo de  
fin de grado

**Modalidad 1**

**“Trabajo de revisión bibliográfica”**

**El liderazgo informal  
en el contexto del  
deporte: Una revisión  
bibliográfica**

Autora del TFG

Elena Franco García

**Grado en Psicología**

**Año 2018**

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Psicología de la Universidad de Santiago de Compostela para la obtención del Grado en Psicología

# Índice

<b>Índice .....</b>	<b>2</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Método.....</b>	<b>17</b>
<b>Análisis de los resultados .....</b>	<b>22</b>
<b>Discusión y conclusiones .....</b>	<b>31</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>34</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>40</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>41</b>

## Resumen

Los estudios acerca del liderazgo deportivo, se han centrado tradicionalmente en el liderazgo formal del entrenador. No obstante, en los equipos deportivos existen otros tipos de liderazgo, como el liderazgo del deportista, definido como aquel jugador que ocupa un rol formal o informal en un equipo e influencia a sus miembros para lograr un objetivo común. En concreto, la investigación del liderazgo informal del deportista ha recibido menor atención, tanto teóricamente, como en los instrumentos utilizados para su evaluación. El presente trabajo describe los avances conceptuales en el campo del liderazgo informal del deportista a partir de la definición de este constructo, así como las teorías e instrumentos de medida desarrollados. Finalmente, se describen las investigaciones que se han llevado a cabo durante los últimos años que refuerzan la importancia que tiene este tipo de liderazgo en los equipos deportivos y proponen una nueva concepción del liderazgo compartido entre sus miembros.

### **Palabras clave:**

Liderazgo, liderazgo informal, liderazgo del jugador, equipos deportivos, psicología del deporte.

### **Número de palabras del trabajo:**

6429

## Abstract

Studies into sports leadership have traditionally focused on the formal leadership of the coach. However, in sport teams there are other types of leadership, such as the athlete leadership, defined as the athlete who plays a formal or informal role in a team and influence it's members to achieve a common goal. In particular, research on the informal leadership of the athlete has received less attention, neither theoretically nor in the tools used for it's evaluation. The present study describes the conceptual advances in the field of the informal leadership of the athlete from the definition of this construct, as well as the techniques and tools developed. Finally, the investigations have been carried out during the last years that reinforce the importance of this type of leadership in sports teams are described and a new consideration of shared leadership among it's members is proposed.

### **Keywords:**

Leadership, informal leadership, athlete leadership, sport teams, sport psychology.

# Introducción

Definir el liderazgo no es una tarea fácil, ya que existe una gran variedad de aproximaciones a este constructo por parte de numerosos autores. El concepto de liderazgo ha sido estudiado por la psicología desde hace 100 años, existiendo tantas definiciones como autores que lo definen (LeUnes, 2008). El liderazgo en los grupos sociales ha sido un tema de interés a través de la historia, independientemente de si estos grupos son religiosos, políticos, militares u organizacionales (Russell, 1993). Pocos temas han recibido más atención por parte de los científicos sociales, cada uno proporcionando su propia investigación especializada, sus técnicas y sus perspectivas teóricas sobre el asunto. La dificultad de definir el concepto de liderazgo, también, está influida por el hecho de que el liderazgo se relaciona con otros conceptos a su vez complejos de definir, como el poder, la influencia o la autoridad (Hernández y Canto, 2003). Un líder, según la Real Academia de la Lengua (2014), es definido como “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”. Si nos centramos en la raíz lingüística de la palabra líder en inglés, es decir *lead* o *leader*, nos encontramos con diversas acepciones como, por ejemplo, guiar o dirigir (Mejía, 2015). Una definición que contiene múltiples dimensiones de liderazgo, y es una de

las más defendidas en la actualidad, es la de Barrow (1977), quien lo define como “el proceso conductual de influenciar a los individuos y grupos hacia metas establecidas”, enfatizando su consideración como un proceso de influencia social. Bass (1990) afirma que, entre todas las definiciones de liderazgo, existe un consenso al tener en cuenta un proceso de influencia que se da entre los seguidores y el líder.

### **Enfoques en el estudio del liderazgo**

El liderazgo ha sido estudiado desde diferentes áreas, como la psicología de empresa, la psicología social o la psicología del deporte (Dasil, 2004). Durante la historia se ha debatido si el liderazgo es adquirido o innato, lo que dio lugar a una variedad de enfoques que se pueden resumir en los siguientes trabajos principales:

1. Enfoque de rasgos: Fue una de las primeras teorías que postulaba que existe una serie de características innatas y estables de personalidad que hacen que el líder lo sea en todas las situaciones. A pesar de que existen ciertos rasgos que pueden influir para ser líder, éstos no son determinantes (Weinberg y Gould, 2010). Respondiendo a este enfoque, surgen otros planteamientos más flexibles que tienen en cuenta otros factores.
2. Enfoque conductual: Considera que el liderazgo es consecuencia del aprendizaje. Se centran en las conductas universales de los líderes exitosos.
  - Respecto a los estudios de las conductas de los líderes en ambientes no deportivos como, por ejemplo, el ámbito de empresa, educativo o político, la Ohio State University creó el *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Se observó que la mayor parte de las conductas de los líderes se relacionan con dos categorías distintas, pero compatibles: la consideración,

que hace referencia a la confianza, respeto y comunicación con los demás, y con la iniciación de la estructura, que se refiere a la organización, programación y dirección para lograr objetivos.

- En el estudio de los líderes en el deporte, Weinberg y Gould (1996) señalan tres comportamientos relacionados con el liderazgo desde la perspectiva del entrenador: La comunicación adecuada y precisa, la instrucción y demostración expresada con claridad, y las conductas reactivas y espontáneas del líder.
3. El enfoque interaccional: Los dos enfoques anteriores no tienen en cuenta la interacción entre las personas y la situación. Estas teorías interaccionales tienen implicaciones que hacen referencia a la eficacia del liderazgo. Por una parte, las características personales no garantizan la efectividad del líder, de la misma manera que los estilos y conductas de liderazgo dependen de la situación. Es decir, un entrenador con un determinado estilo de liderazgo puede tener éxito en un equipo o fracasar en otro, actuando en ambas situaciones de la misma manera (Weinberg y Gould, 2010). Por este motivo, los estilos de los líderes varían según la situación específica para cumplir ciertas demandas.

### **Clasificación del liderazgo**

#### *Tipología de Lewin*

Una de las clasificaciones de liderazgo más conocidas es la realizada por Lewin (1939). Lewin llevó a cabo una serie de investigaciones en las que mostraba la supremacía del líder democrático y la realidad psicológica de los colectivos sociales (Hernández y Canto, 2003). Lewin diferenció entre tres tipos de líderes:

- Autoritario: El líder autoritario es el único en el grupo que toma decisiones acerca del trabajo del grupo sin necesidad de justificación. Se caracteriza por la comunicación unidireccional en la agrupación: del líder al subordinado. Este líder tiene una serie de características como son las técnicas de trabajo dictadas por la autoridad, la determinación total de las políticas a seguir o el permanecer alejado de la participación activa en el colectivo.
- Democrático: Toma decisiones tras realizar una discusión en el grupo, teniendo en cuenta las opiniones de los miembros. El líder ofrece distintas alternativas. Sus criterios de evaluación y las diferentes normas son claras y explícitas.
- “Laissez Fair” o Dejar Hacer: El líder tiene un papel pasivo, dejando la toma de decisiones en las manos del grupo. No evalúa ni juzga las aportaciones realizadas por los miembros. Se caracteriza por no intentar regular el curso de la acción del colectivo, aportar el material al grupo sin participar en la discusión, y por ceder libertad absoluta para tomar decisiones por sus miembros.

### *Tamaño del grupo*

El liderazgo puede presentarse en diversos contextos, lo que dará lugar a diferentes perfiles. Nos vamos a centrar en dos factores: el tamaño del grupo y la formalidad o informalidad del liderazgo (Torrado, 2009).

- Grupos grandes vs. grupos pequeños

En las definiciones referidas a líderes de grandes grupos (por ejemplo, el presidente de una nación) se hace énfasis en el carisma del líder o en el logro de objetivos por parte del



grupo (Arce, Torrado, Andrade, Garrido y De Francisco, 2008). Cuando se trata de líderes de grupos pequeños, se tienen en cuenta dimensiones más vinculadas con las relaciones interpersonales, como la relación del líder con los seguidores.

#### *Liderazgo formal vs. liderazgo informal*

Una vez situados en el contexto de los pequeños grupos, las definiciones cambian si hacemos referencia al liderazgo formal o informal. Dentro del grupo la jerarquía puede determinar el rol de algún miembro, como puede ser el jefe o director, proporcionándole poder. En este caso no hablamos de liderazgo. El liderazgo es dado a partir de la influencia sobre los demás y es concedido por los miembros del grupo. Así, un líder formal es aquel que ejerce un poder que viene determinado por la estructura del grupo, pero este liderazgo es diferente al que es atribuido a una persona de forma informal, que durará mientras el grupo logre sus objetivos. Por tanto, la diferencia principal entre el líder formal e informal es que la figura del líder se acepta de manera voluntaria, mientras que el director o entrenador es impuesto y hay que aceptarlo (Dosil, 2004).

#### *Liderazgo deportivo*

Esta diferenciación entre líder formal e informal es especialmente relevante en los equipos deportivos, donde el entrenador es el líder formal que puede coexistir con un jugador del equipo que sea el líder informal (Loughead y Hardy, 2005). Una vez situados en el ámbito del deporte, Weinberg y Gould (2010) incluyen dentro de la definición de liderazgo dimensiones como la toma de decisiones, motivar a los participantes, hacer una devolución de las opiniones, establecer relaciones interpersonales y dirigir con seguridad el equipo. Un líder debe conocer adonde se dirige el grupo, así como sus metas para orientarlo en esa dirección. Los entrenadores que son buenos líderes no sólo proporcionan una visión de por

qué se debe luchar, sino también la motivación y el apoyo para transformar esa visión en realidad, así como brindar a cada participante el máximo de oportunidades para lograr el éxito. Por lo tanto, los equipos en el deporte se orientan a la consecución de objetivos, manteniendo las adecuadas relaciones entre sus miembros, y en los que uno de los procesos más importantes para el desarrollo del grupo es el liderazgo (Torrado, 2009).

No obstante, a pesar de la diversidad de definiciones existentes de liderazgo aportadas por los distintos autores, existen una serie de conceptos que subyacen a todas las definiciones de liderazgo (Riemer, 2007). En primer lugar, el liderazgo ocurre tanto a un nivel individual como grupal, ya que el líder tiene que lidiar con los deportistas de manera individual y con el colectivo del grupo. El liderazgo no se puede analizar teniendo en cuenta únicamente al líder. Así mismo, el liderazgo es un proceso comportamental, no es un hecho que se produce en un momento concreto. Tiene una serie de fases y se forma según las acciones y comportamientos que muestra el miembro del grupo que ejerce el liderazgo en distintas situaciones (Torrado, 2009). Tercero, el liderazgo es interpersonal, ya que es un proceso interaccional y requiere comunicación. Cuarto, el liderazgo hace referencia al logro orientado en una dirección específica, a la consecución de los objetivos grupales. Finalmente, el concepto que más importancia tiene en referencia al liderazgo es la influencia. Por ello, el líder es el miembro del grupo que influye a los demás en una dirección determinada.

La mayor parte de los estudios sobre el liderazgo en el deporte se centran en el liderazgo formal ejercido por el entrenador, mientras que la investigación del liderazgo informal que ejercen algunos deportistas sobre sus compañeros de equipo no está tan avanzada (Arce, Torrado, Andrade y Alzate, 2011). Dentro de los estudios sobre el liderazgo formal, existen diversos modelos destacando el Modelo Multidimensional del Liderazgo de Chelladurai (1978, 1990), siendo éste la referencia fundamental.

## **Liderazgo formal deportivo**

### *Modelo Multidimensional del Liderazgo*

El Modelo Multidimensional del Liderazgo se trata de un modelo interaccional que tiene en cuenta no sólo al líder, sino también a los miembros del grupo y los factores situacionales (Torrado, 2009). En este modelo, el rendimiento del equipo y la satisfacción de sus miembros será consecuencia de la congruencia entre tres estados de la conducta del líder: la conducta requerida del líder, la conducta preferida, y la conducta real (Chelladurai, 1990). Así mismo, se definen los antecedentes de estas conductas (Melero, 2016):

1. Características situacionales: Incluye todas las características de la situación en la que se encuentra el líder como, por ejemplo, la modalidad deportiva.
2. Características del líder: Hace referencia a las características y cualidades que distinguen al líder, como puede ser el optimismo, la flexibilidad, o la asertividad.
3. Características de los miembros: Se incorporan aspectos individuales de los deportistas como sexo, edad, experiencia...

Estos antecedentes, afectarán a los tres tipos de conductas desarrolladas por el líder (Weinberg y Would, 2010):

1. Conducta de liderazgo requerida: En muchas ocasiones las conductas son dictadas por el sistema organizativo y por una serie de normas establecidas, por lo que se espera que el entrenador actúe de una forma determinada.
2. Conducta de liderazgo preferida: Los miembros de los equipos tienen preferencia por conductas concretas, que están influidas por variables de personalidad como,

por ejemplo, la edad, experiencia o necesidad de logro. Así mismo, las características de la situación también afectan a las preferencias.

3. Conducta real de liderazgo: Hace referencia a la conducta que exhibe el líder. Según Chelladurai (1993), esta conducta está directamente afectada por las características del líder e indirectamente afectada por las preferencias del grupo y lo que prescriben las situaciones.

La satisfacción y el rendimiento de un deportista van a depender por tanto de estas tres conductas del líder (Weinberg y Gould, 2010). Según Chelladurai, si concuerdan los tres aspectos de la conducta, es más probable que los resultados sean positivos. Es decir, si ante una situación el líder se comporta de una forma adecuada que, además, concuerda con las preferencias de los miembros del grupo, éstos tendrán un mayor rendimiento y una mayor satisfacción.

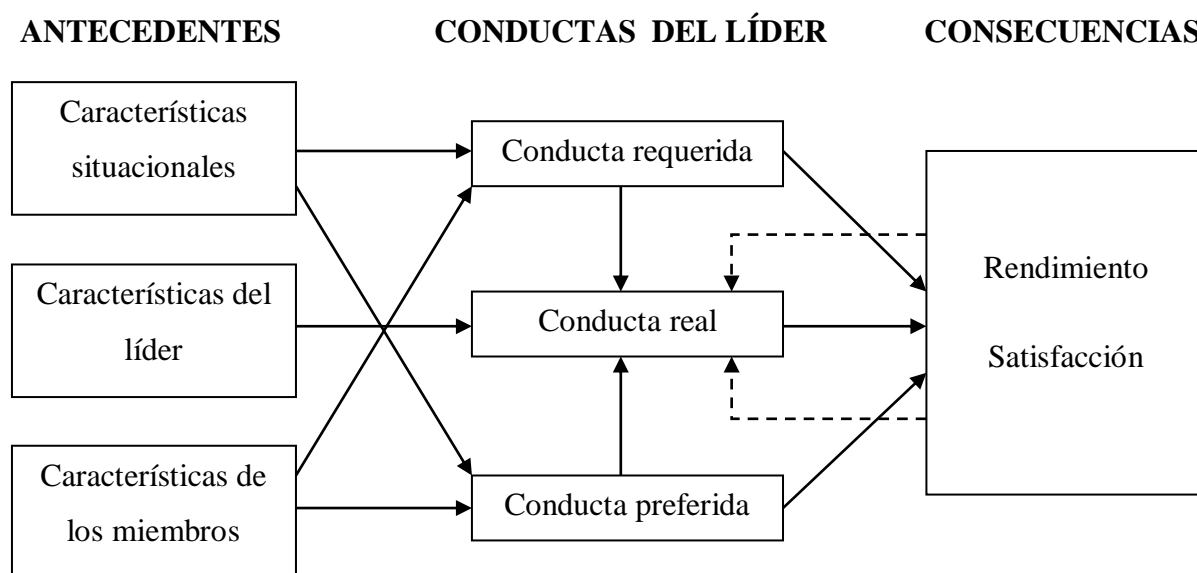


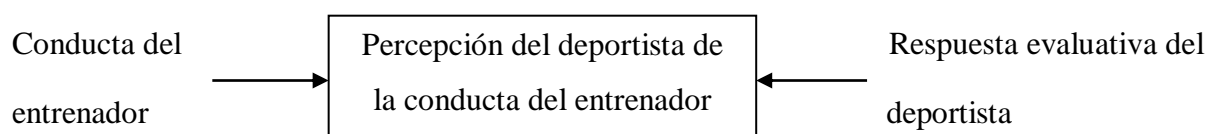
Figura 1. Modelo multidimensional del liderazgo.

En un primer momento del desarrollo de la Escala de Liderazgo para el Deporte (Leadership Scale for Sports-LSS), Chelladurai y Saleh (1978) extrajeron 5 factores de una escala que contenía 99 ítems. Posteriormente, se redujo el número de ítems a 50, hasta llegar a la escala final que contiene 40 ítems. Esta escala ha sido utilizada para medir las conductas de liderazgo, las preferencias de los deportistas por alguno de los comportamientos específicos, y las percepciones de los entrenadores de su propio comportamiento (Chelladurai y Riemer, 1998; Chelladurai y Saleh, 1978, 1980). La LSS posee 5 dimensiones o tipos de liderazgo que el entrenador muestra ante situaciones distintas (Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado y García, 2013), como son el entrenamiento o instrucción (a través de las explicaciones de las habilidades, la técnica y la estrategia el líder busca mejorar la actuación), el apoyo social (le concede mucha importancia a las relaciones interpersonales cercanas), la conducta democrática (permite la participación en la toma de decisiones sobre metas, estrategias y entrenamiento), la conducta autocrática (haciendo énfasis en la autoridad personal, y tomando las decisiones independientemente), y el feedback o indicaciones positivas (halaga de manera continua o recompensa a los deportistas por su correcta actuación).

#### *Modelo Mediacional de Smoll y Smith*

Otro modelo que ha estudiado el liderazgo del entrenador en el deporte es el Modelo Mediacional de Smoll y Smith (1989). Este modelo incorpora a la conducta de liderazgo un enfoque situacional, centrándose en la idea de que los entrenadores emiten una conducta que está mediada por la percepción de los deportistas y que provoca que estos últimos realicen una evaluación (Torrado, 2009). Se considera que los elementos que forman parte del modelo están influidos tanto por los factores personales del entrenador y del jugador, como por los factores situacionales. Por tanto, podemos concluir que la idea central de este enfoque es que

los efectos de los comportamientos del entrenador están influidos por la interpretación que le den los deportistas, y que esta interpretación afecta a la forma en la que valora el deportista su experiencia deportiva. Para evaluar objetivamente la conducta real del entrenador, Smith, Smoll y Hunt (1977), al inicio de sus investigaciones, elaboraron el Sistema de Evaluación de la Conducta de Entrenamiento (CBAS), a través del cual se registran las conductas emitidas por el entrenador que pueden ser reactivas, cuando son respuestas a una conducta concreta de un deportista, o espontáneas, cuando el entrenador es quien las inicia. Así mismo, el CBAS se ha utilizado para evaluar conductas específicas de entrenamiento que se relacionan habitualmente con un estilo del liderazgo, que acentúa un entrenamiento con un enfoque positivo (Weinberg y Gould, 2010).



*Figura 2. Modelo de liderazgo de mediación cognitiva.*

#### *Modelo de Efectividad del Entrenamiento*

En investigaciones posteriores, Horn (2002), en un intento de unir la investigación acerca de los dos modelos comentados anteriormente, desarrolló el Modelo de Efectividad del Entrenamiento. Horn resume los principales puntos de su modelo: identifica los antecedentes (contexto sociocultural, clima organizacional y características personales del entrenador) que influyen en la conducta del entrenador, que a su vez está mediada por sus

expectativas, valores, creencias y metas (Tenenbaum y Eklund, 2007). Así mismo, la conducta del entrenador afecta tanto directamente al desempeño y conducta de los deportistas, como indirectamente a través de las percepciones, interpretación, y evaluación de la conducta del entrenador, lo que influencia a la autopercepción, creencias y actitudes de los deportistas que se convierte en el nivel y tipo de motivación de dichos deportistas.

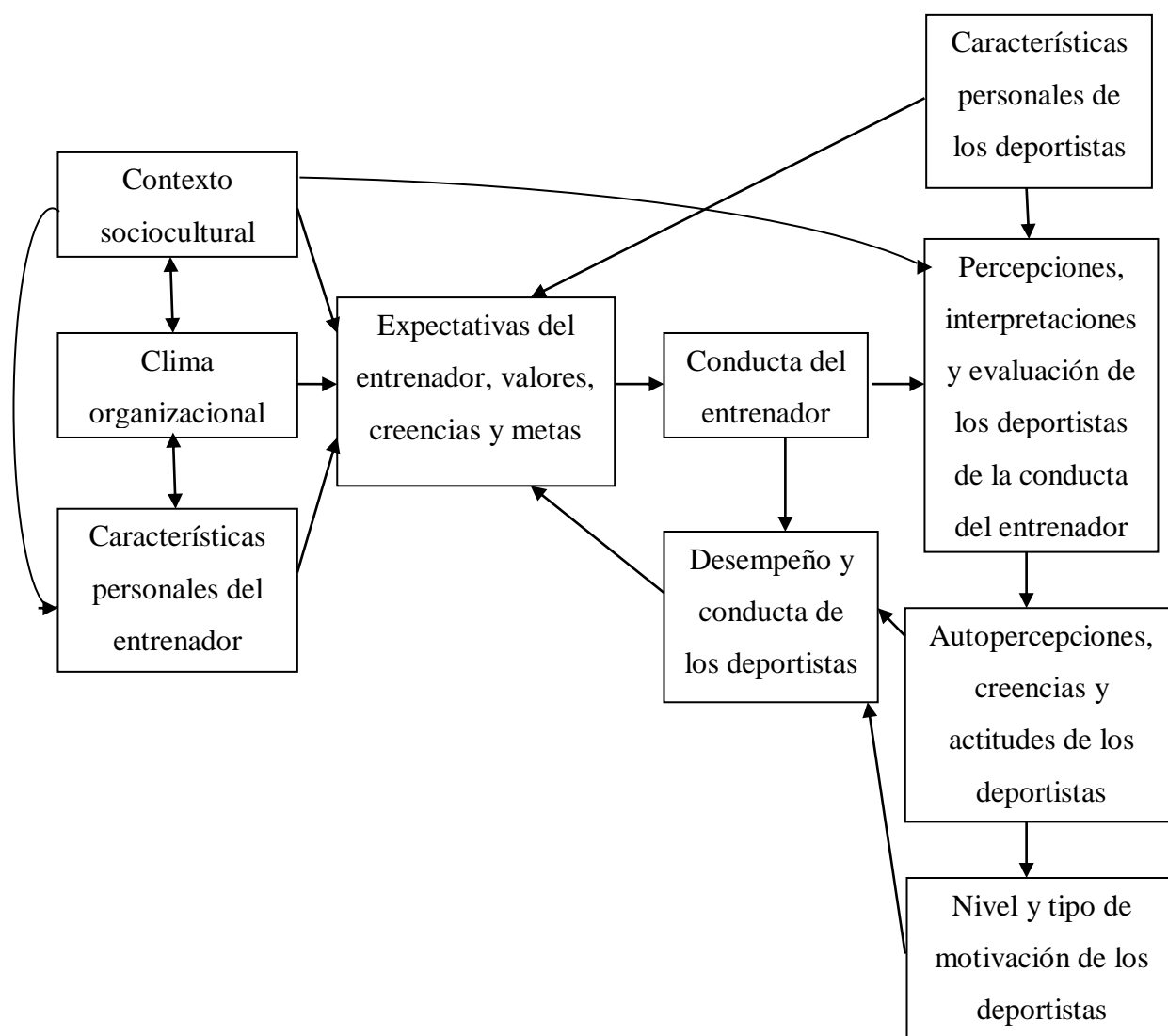


Figura 3. Modelo de efectividad del entrenamiento.

### *Objetivos del trabajo*

El presente trabajo se diseñó con el objetivo principal de hacer una revisión bibliográfica de la investigación realizada sobre el liderazgo informal que ejercen los propios jugadores entre sí en los equipos deportivos. Tal como hemos comentado con anterioridad, este tipo de liderazgo coexiste con el liderazgo formal del entrenador y tiene una notable influencia sobre las dinámicas grupales, pero la investigación que sobre él se ha llevado a cabo es todavía escasa a día de hoy. Parece útil, por tanto, hacer una revisión bibliográfica del historial de investigación que nos permita concluir qué temas se han abordado hasta ahora, qué modelos explicativos se han propuesto, de qué instrumentos de medida disponemos y, sobre todo, qué resultados se han obtenido y cuáles son las perspectivas de la investigación futura.



## Método

A continuación se señalan los pasos metodológicos y las decisiones que hemos tomado para realizar la búsqueda de referencias bibliográficas de carácter científico sobre el liderazgo informal en equipos deportivos.

*Bases de datos utilizadas:* Psycinfo, Dialnet, Web of Science.

De manera complementaria, se realizó una búsqueda manual a partir de la bibliografía incluida en los artículos seleccionados, con el objetivo de localizar estudios y artículos adicionales que fuesen relevantes para el trabajo en cuestión.

*Palabras clave:* La búsqueda se llevó a cabo incluyendo las palabras clave “leadership” AND “informal” AND “sport”.

*Criterios de inclusión*

- Idioma: Artículos publicados en Inglés, Español o Portugués.
- Artículos con Título y/o Abstract acordes al tema en cuestión.

- Artículos de revistas científicas.
- Tesis doctorales.
- Capítulos de libros o manuales.
- Desde 2000 a la actualidad.

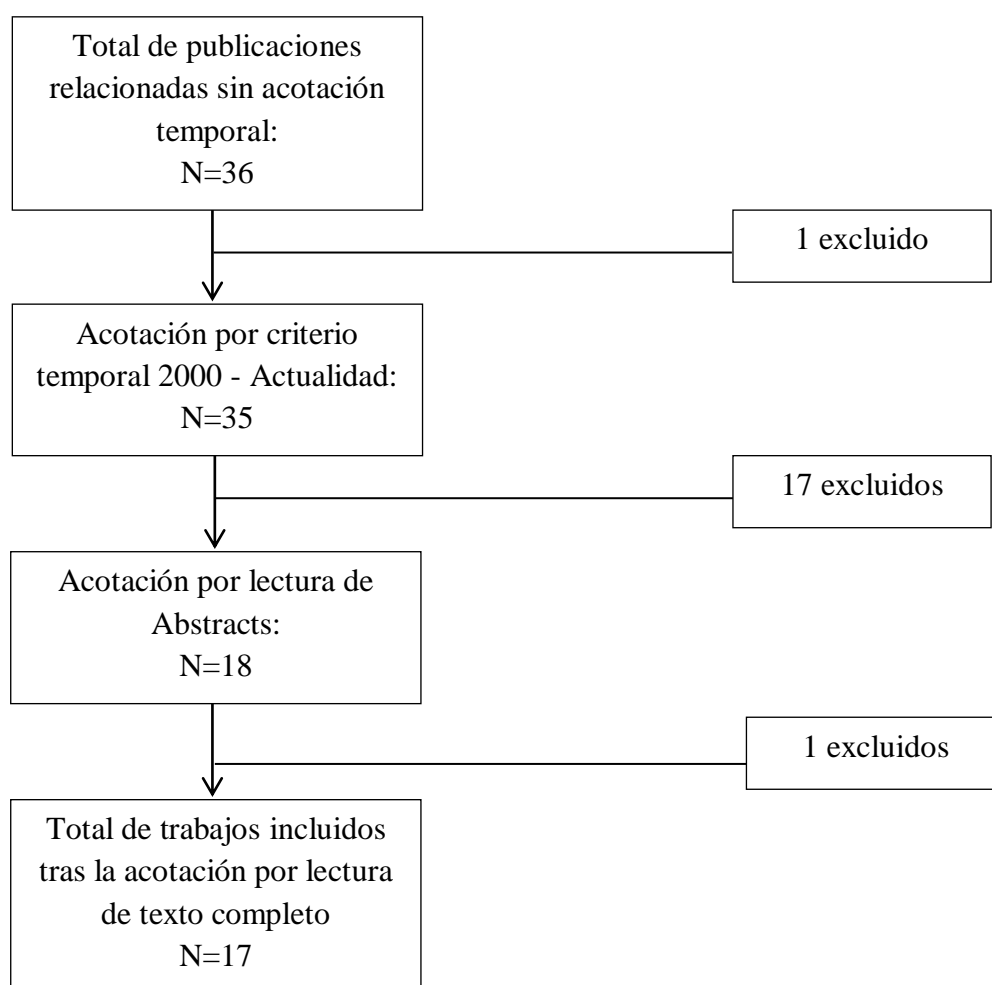
*Criterios de exclusión*

- Fuentes no publicadas en Inglés, Español o Portugués.
- Presenten Título y/o Abstract no acordes al tema del trabajo en cuestión.
- Su publicación sea anterior al año 2000.
- Sean artículos que no permitan el acceso a la lectura del texto completo.

## Resultados de la búsqueda

La búsqueda nos ha permitido identificar un total de 36 referencias bibliográficas sobre el tema investigado. Una vez realizada esta selección, se estableció el criterio temporal para buscar aquellos artículos posteriores al año 2000 hasta la actualidad, eliminándose así un

artículo que además no permitía el acceso a su lectura de texto completo. El resultado de esta segunda selección, por lo tanto, fue de 35 referencias. Estos 35 ítems estaban conformados por 28 artículos de revistas científicas, 4 capítulos de libros y 3 tesis doctorales. Teniendo en cuenta estos 35 documentos, se descartaron 17 una vez revisado el Abstract, por no coincidir la temática con exactitud al objeto de estudio, reduciéndose así el número de artículos relevantes para la revisión a 18. De estos 18, 16 son artículos publicados en revistas científicas y 2 tesis doctorales. Por último, de estos 18 documentos se seleccionaron 17 para realizar la revisión bibliográfica del trabajo dado que para uno de ellos pudimos descubrir que no se ajustaba bien al tema estudiado, una vez leído el texto completo de cada uno (Tabla 1).



**Tabla 1**

*Tabla de fuentes seleccionadas para la revisión*

---

<b>Autores</b>	<b>Año</b>
<b>Loughead, T. M., y Hardy, J.</b>	2005
<b>Dupuis, M., Bloom, G. A., y Loughead, T. M.</b>	2006
<b>Loughead, T. M., Hardy, J., y Eys, M. A.</b>	2006
<b>Eys, M. A., Loughead, T. M., y Hardy, J.</b>	2007
<b>Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., Garrido, J., y De Francisco, C.</b>	2008
<b>Holmes, R. B., McNeil, M., y Adorna, P.</b>	2010
<b>Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., y Alzate, M.</b>	2011
<b>Torrado, J.</b>	2012
<b>Wheaton, H. F.</b>	2012

---

**Arce, C., y Torrado, J.** 2013

**Crozier, A. J., Loughhead, T. M., y Munroe-Chandler, K. J.** 2013

**Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Broek, G. V., y Boen, F.** 2014

**Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., Vanbeselaere, N.,  
De Cuyper, B., Broek, G. V., y Boen, F.** 2015

**Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., Vanbeselaere, N.,  
De Cuyper, B., Broek, G. V., y Boen, F.** 2015

**Torrado, J., y Arce, C.** 2015

**Cotterill, S. T., y Fransen, K.** 2016

**Loughhead, T. M.** 2017

# Análisis de los resultados

## **Conceptualización del liderazgo informal**

Tal y como se ha comentado anteriormente, la mayor parte de los estudios se han centrado en estudiar la figura del liderazgo formal del entrenador, dejando a un lado el área del liderazgo informal del deportista en el equipo, que ha recibido menos atención (Arce et al., 2008). Para situarnos en el área del liderazgo informal, es necesario en primer lugar definir qué es el liderazgo del deportista. Loughhead, Hardy y Eys (2006) lo consideran aquel jugador que ocupa un rol formal o informal dentro del equipo e influencia a sus miembros con el objetivo de conseguir una meta común. Por lo tanto, de esta definición se pueden sacar dos conclusiones principales: en primer lugar, que algunos deportistas serán designados como líderes formales, como puede ser el capitán del equipo; y en segundo lugar, otros deportistas emergerán como líderes informales en base a sus interacciones y comunicación con sus compañeros del equipo, según Loughhead (2017).

## **Liderazgo del capitán del equipo**

Estudios previos sobre el liderazgo del deportista se han centrado en el capitán del equipo como líder formal. Dupuis, Bloom y Loughhead (2006) realizaron un análisis sobre el liderazgo formal de los jugadores a través de entrevistas semiestructuradas a capitanes de equipos de hockey de hielo formados por hombres, utilizando el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai como guía. Los resultados indicaron que las tres principales categorías, resultado del análisis respecto a los comportamientos de los líderes, fueron las características personales y experiencias, las interacciones verbales y los comportamientos orientados a la tarea. Se mostraron como claves motivacionales de los líderes comportamientos como el control de sus emociones y ser positivos durante el juego, siendo de esta forma más efectivos los líderes con estas características que aquellos que no las tenían. Así mismo, estos autores afirman que el estudio del liderazgo de los jugadores teniendo en cuenta sólo la dimensión social y de tarea, limita la definición de liderazgo, por lo que hay que tener en cuenta también el aspecto y la representación externa por parte del líder. Otro estudio que se centra en el liderazgo formal del deportista, es el llevado a cabo por Wheaton (2012) para evaluar la relación entre el liderazgo de los capitanes y los resultados del equipo. Para ello utilizó el cuestionario MLQ-5x (Multifactor Leadership Questionnaire) de Avolio y Bass (2004) para evaluar los constructos de liderazgo transformacional, transaccional, pasivo-evitativo o “laissez-faire” de los capitanes de los equipos. Los resultados mostraron que existía una relación significativa entre las puntuaciones promedio del liderazgo transformacional y transaccional, y el rendimiento del equipo medido a través del porcentaje de victorias.

## **Liderazgo informal del deportista**

### *Perspectiva cuantitativa*

Entre los primeros autores que se interesaron por el liderazgo informal deportivo, están Loughhead y Hardy (2005). En su estudio destacan la falta de investigación acerca del liderazgo de los jugadores y la importancia de analizar tanto el liderazgo del entrenador como del jugador para comprender el liderazgo en el deporte. En consecuencia, evaluaron a los entrenadores y a los líderes de algunos equipos con el objetivo de comparar el liderazgo del entrenador y del deportista líder, así como determinar la naturaleza del liderazgo entre iguales en los equipos deportivos. Para medir los comportamientos de los entrenadores utilizaron la Escala de Liderazgo en el Deporte (LSS) de Chelladurai y Saleh (1980), mientras que para medir los comportamientos de los jugadores líderes utilizaron una versión modificada de la LSS desarrollada para el estudio, cuyos ítems estaban adaptados por ser más apropiados para el contexto del liderazgo entre iguales. Los resultados mostraron que, mientras que los entrenadores tienen comportamientos de carácter más autoritario y más orientado a la tarea, los jugadores que desempeñan el rol de líder tienden a mostrar comportamientos más democráticos, de refuerzo positivo y apoyo social. Así mismo, la mayoría de los participantes indicaron que tanto los jugadores que son líderes formales como los informales ocupan una función de liderazgo en el equipo.

Una segunda línea de investigación cuantitativa más actual, se basa en la utilización del análisis de redes sociales de nodos para examinar el liderazgo del deportista. Fransen, Van Puyenbroeck, Loughhead, Vanbeselaere, De Cuyper, Broek y Boen (2015) llevaron a cabo un estudio pionero en utilizar este tipo de análisis para proporcionar más información acerca del liderazgo en los equipos deportivos, donde tuvieron en cuenta los cuatro roles



diferenciados de los líderes deportivos: rol relacionado con la tarea, rol social, rol motivacional y rol externo. Los resultados del estudio apoyaron los resultados de estudios anteriores que señalaban la existencia de un liderazgo compartido entre el entrenador, el capitán y los deportistas en los equipos deportivos. Más concretamente, con respecto al rol orientado a la tarea y el rol del liderazgo externo, no se observaron diferencias entre la calidad del liderazgo de entrenadores y jugadores líderes. Sin embargo, los jugadores líderes fueron percibidos como mejores líderes sociales y motivacionales que sus entrenadores. En consecuencia, estos resultados apoyan investigaciones anteriores de que no sólo los líderes formales desempeñan esta función. Por ello, los entrenadores no se deberían centrar sólo en el capitán del equipo, sino que también deberían invertir tiempo y esfuerzo en identificar otros jugadores líderes con diferentes roles dentro del equipo, mejorando sus cualidades como líderes.

Otro estudio llevado a cabo por los mismos autores (Fransen et al., 2015) utilizaron también el análisis de redes sociales de nodos para estudiar las cualidades del liderazgo de alta calidad de los deportistas, tanto a nivel individual como grupal. Este análisis se utilizó para construir una red social conectada en la que cada jugador indica el grado en el que se siente conectado con los demás componentes del grupo. Los resultados mostraron que el grado en el que los jugadores del equipo se sentían conectados con su líder fue el factor más relevante para determinar la calidad del liderazgo de los jugadores. A nivel grupal, los equipos con una calidad más alta en el liderazgo de sus deportistas estaban más estrechamente conectados. Como conclusión, podemos decir que el análisis de redes sociales de nodos constituye una herramienta útil para proporcionar más información acerca de las cualidades de los líderes de calidad.

### *Liderazgo y satisfacción deportiva*

Eys, Loughhead y Hardy (2007) realizaron un estudio novedoso sobre el liderazgo informal entre iguales en los equipos deportivos. El liderazgo informal fue medido a través de preguntas abiertas, en tres facetas diferentes (liderazgo social, de tarea y liderazgo externo) y para la medida de la satisfacción utilizaron la escala ASQ (Athlete Satisfaction Questionnaire) de Riemer y Chelladurai (1998). Los resultados mostraron que los deportistas que percibían que sus líderes puntuaban aproximadamente igual en las tres facetas estudiadas se sentían más satisfechos que los deportistas que percibían que existía mayor desigualdad en las tres facetas señaladas.

### *Perspectiva cualitativa*

Loughhead, Hardy y Eys (2006) realizaron uno de los primeros estudios que distinguían entre el liderazgo formal e informal del jugador. Ampliaron el conocimiento hasta el momento a través de la realización de una serie de preguntas a los participantes. Los resultados revelaron que, así como los líderes formales, como por ejemplo el capitán, son percibidos como líderes del equipo, también otros jugadores dentro del equipo son identificados como líderes por sus compañeros. Uno de los avances respecto al estudio de Loughhead y Hardy (2005), es que los últimos examinaron el liderazgo en los jugadores en general, mientras que éste último estudio distinguió entre los capitanes y otros líderes entre iguales en el equipo. Así mismo, también tuvieron en cuenta la dimensión externa del líder propuesta por Dupuis et al. (2006) para investigar las características que definen a la dimensión social, tarea y externa, pidiendo a los participantes que indicaran quienes y con qué frecuencia realizaban las conductas relacionadas con cada faceta. Los resultados mostraron que los deportistas eligen líderes representativos de las tres dimensiones. En

conclusión, líderes tanto formales como informales desempeñan los diferentes roles social, de tarea y externo.

Holmes, McNeil y Adorna (2010) destacaron la necesidad de utilizar métodos cualitativos para realizar estudios sobre el liderazgo, ya que mayoritariamente con pocas excepciones se han utilizado medidas cuantitativas como la LSS que no permiten explicar factores situacionales, procesos cognitivos que tienen lugar en la toma de decisiones y cómo los diferentes líderes emergen. Su investigación tiene como objetivo explorar las percepciones de los hombres y mujeres acerca de los líderes formales e informales, así como identificar las cualidades de los jugadores líderes efectivos mediante entrevistas a los participantes, formados por 16 hombres y 17 mujeres. Los resultados mostraron que ciertas percepciones acerca de los jugadores líderes son comunes tanto para los hombres como para las mujeres, como ser confiable y ser respetuoso hacia los compañeros, y otras son más específicas dependiendo del género. Ser sensible y tener buenas cualidades interpersonales fueron características más importantes para las mujeres, mientras que, por ejemplo, tener mayor experiencia fue considerado más importante para los hombres. Esto tiene diferentes implicaciones para futuras investigaciones teniendo en cuenta el género en el liderazgo entre iguales.

Crozier, Loughhead y Munroe-Chandler (2013) llevaron a cabo un estudio cualitativo para investigar a través de preguntas abiertas los beneficios de tener líderes formales e informales en los equipos deportivos. A partir de los estudios de Loughhead y Hardy (2005) que mostraron que la mayoría de los jugadores percibían que tanto los líderes formales como informales proporcionaban liderazgo en los equipos, los resultados mostraron que los jugadores creían que el liderazgo debería estar extendido entre todos los miembros del equipo, tanto que un 85% del equipo debería estar compuesto por jugadores líderes. Así

mismo, los resultados mostraron que tener jugadores líderes en un equipo influencia una gran variedad de constructos dinámicos, como mayor satisfacción, más claridad de rol, más cohesión y mejor comunicación dentro del equipo. Por tanto, el área del liderazgo compartido puede suponer un nuevo camino para analizar el liderazgo en el deporte. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Broek y Boen (2014). Estos autores, aparte de identificar cuatro roles diferentes del liderazgo (tarea, social, motivacional y externo), realizaron preguntas a diferentes componentes de equipos deportivos con el objetivo de ampliar el conocimiento del liderazgo del jugador, y obtuvieron que casi la mitad de los participantes no percibían al capitán del equipo como el principal líder en cualquiera de los roles de tarea, social, externo, y motivacional. Estos hallazgos subrayan el hecho de que las cualidades de liderazgo atribuidas al capitán como líder formal del equipo están sobrevaloradas. Se puede concluir que el liderazgo se extiende por todo el equipo; los líderes informales, en lugar del capitán, toman la iniciativa y desempeñan los distintos roles del liderazgo.

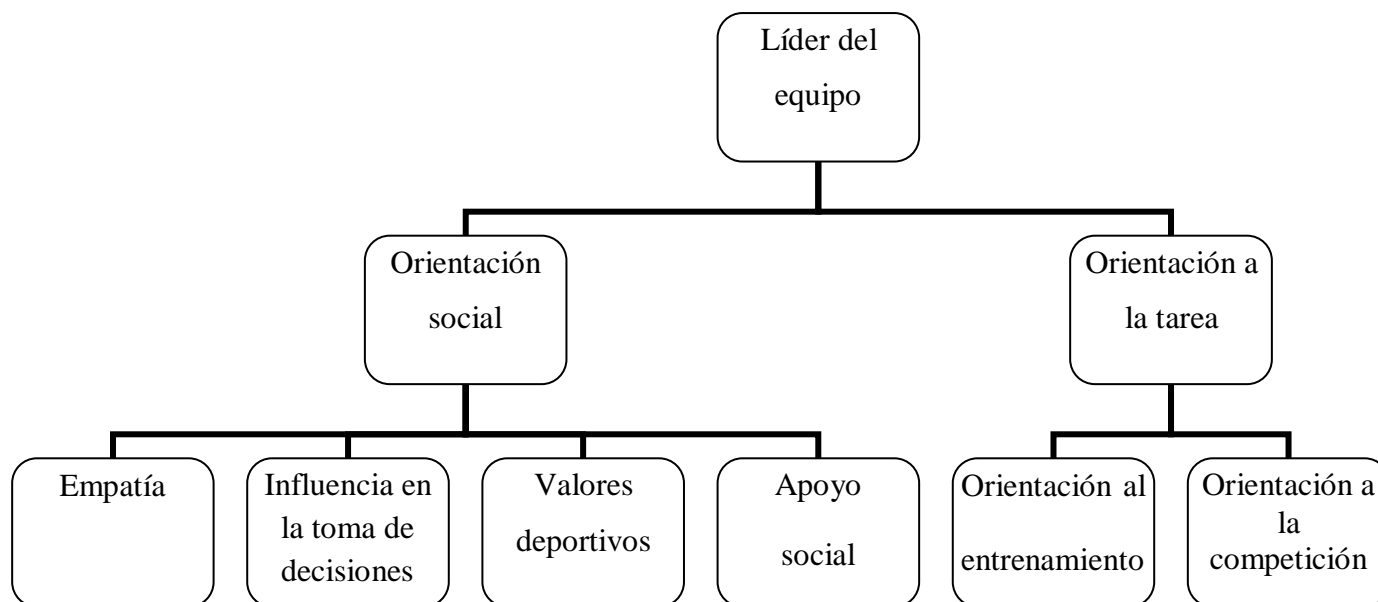
#### *Modelo Multidimensional del Liderazgo Informal en el ámbito deportivo*

Con el objetivo de superar las limitaciones metodológicas de los estudios que abarcan un campo pequeño, y la necesidad de utilizar un instrumento de medida específico para el liderazgo del entrenador o del jugador, Arce et al. (2011), a partir de la clasificación clásica de la orientación social o a la tarea del líder formulada por Rees (1983) y Rees y Segal (1984), desarrollaron un modelo que explica el liderazgo que se da en los equipos deportivos entre iguales y elaboraron un modelo de medida, la Escala de Evaluación del Liderazgo Deportivo (EELD-30), formada por 30 ítems y cuyo objetivo es evaluar las capacidades de liderazgo de los componentes de los equipos en el deporte. Este modelo está compuesto por dos factores de segundo orden, que son la orientación social y la orientación a la tarea del

líder, y cinco factores primarios que son la empatía, apoyo social, influencia en la toma de decisiones, valores deportivos y orientación a la tarea. En cuanto a la agrupación superior de los factores, la orientación social contiene los factores de empatía, apoyo social, influencia en la toma de decisiones y valores deportivos, y la orientación a la tarea contiene el factor de orientación a la tarea. Por tanto, según Arce et al. (2011), la orientación a la tarea hace referencia a que el líder deportivo está centrado en la actividad deportiva, entrenando y esforzándose con empeño. La orientación social es una dimensión más amplia que, a partir de sus subdimensiones, podemos afirmar que el líder emergente se preocupa por sus compañeros y se identifica con sus sentimientos (empatía), ejerce influencia en las decisiones tomadas en el grupo (influencia en la toma de decisiones), desarrolla valores para el comportamiento de los jugadores en la vida y en el deporte (valores deportivos) y concede apoyo emocional y feedback positivo a sus compañeros (apoyo social).

Este modelo amplía de manera considerable la concepción clásica del liderazgo en el deporte, ya que especifica los componentes de la orientación social del líder deportivo. A pesar de que este modelo de medida especifica la composición de la orientación social, la composición de la orientación a la tarea continúa únicamente teniendo una sola dimensión. Además, la orientación a la tarea tampoco tiene en cuenta el componente situacional del liderazgo. En el deporte es necesario diferenciar entre dos situaciones distintas, que son la competición y el entrenamiento. Por ese motivo, Torrado y Arce (2015) ampliaron el modelo manteniendo la misma estructura factorial de la orientación social del liderazgo y descomponiendo la orientación a la tarea en dos factores, uno que hace referencia al entrenamiento y otro a la competición (Figura 4). Así mismo, otro objetivo consistía en adecuar la escala EELD-30 a este nuevo modelo teórico y mejorar su aplicabilidad. Para ello, se redujo el número de ítems del modelo de medida: cuatro ítems por factor, en total 24

ítems. Con esta investigación, se puede concluir que este instrumento de medida para evaluar el liderazgo entre iguales en equipos deportivos tiene las garantías psicométricas suficientes para ser utilizado por investigadores y profesionales en el ámbito del deporte.



*Figura 4. Modelo teórico del liderazgo informal deportivo.*

## Discusión y conclusiones

Para concluir, es evidente que la investigación del liderazgo en los equipos deportivos tradicionalmente se ha centrado en la figura del entrenador, que cuenta con un modelo teórico y una escala de medida sólida, la LSS. Pero tal y como afirma Torrado (2012), en el caso del liderazgo informal deportivo no existe el mismo nivel de consenso sobre sus métodos de evaluación y su modelo teórico, centrándose sobre todo los estudios en el rol social y de tarea. Con todo, la investigación reciente de Torrado y Arce (2015) supone un avance a la hora de profundizar en la orientación social y el desarrollo de una escala de medida específica para medir este constructo, la EELD-24. Esta escala, constituye un instrumento que contribuye al progreso en la investigación del ámbito del liderazgo informal del deportista y al estudio de este proceso en relación a aspectos tanto individuales como grupales. A un nivel aplicado, permite la detección de competencias de liderazgo para una mejor selección de los líderes en los equipos deportivos (Arce y Torrado, 2013).

Teniendo en cuenta la revisión sobre este tema realizada por Cotterill y Franssen (2016), existe poco consenso actualmente entre las aproximaciones que se deben adoptar para desarrollar el liderazgo de los jugadores así como sus habilidades. De la misma manera, hay

una falta de conocimiento acerca del impacto que tiene el liderazgo de los jugadores, tanto formal como informal. Por ello, tras una revisión de los estudios existentes hasta la fecha, podemos concluir que el liderazgo es compartido entre en los miembros del equipo. Es decir, el entrenador, el capitán del equipo, y los jugadores que son líderes informales están conjuntamente liderando y desempeñando los diferentes roles de liderazgo. Todos estos resultados nos proponen un cambio radical desde la tradicional visión vertical del liderazgo, en la que el entrenador es el principal líder del equipo, a la idea de liderazgo compartido, en la que el entrenador, conjuntamente con el capitán del equipo y los líderes informales, comparten el liderazgo. Así mismo, hay que destacar el avance que supuso la utilización de las redes sociales de nodos para construir una estructura completa del liderazgo en el equipo, siendo usado este método para una gran cantidad de fenómenos sociales en distintas áreas. Según Fransen et al. (2015), este método permite identificar los mejores líderes jugadores con diferentes roles en un equipo específico, así como aportar claridad a la importancia de los líderes formales versus los informales.

Loughead (2017) también realizó una de las revisiones más actuales acerca de la literatura e investigación existente acerca del liderazgo del deportista, concluyendo que el constructo del liderazgo ejercido por los deportistas está aún en sus inicios, a pesar de que durante la última década ha habido un gradual crecimiento de la investigación en esta área que ha usado diseños tanto cualitativos como cuantitativos. Teniendo en cuenta el aspecto metodológico, la evaluación de este constructo ha mostrado diferencias según el método utilizado en cada momento. Inicialmente, se han intentado adaptar instrumentos utilizados en otros contextos para evaluar el liderazgo informal, como la LSS. Más recientemente, la utilización de estudios cualitativos ha aportado sobre todo información acerca de las percepciones de los deportistas acerca del liderazgo de otros jugadores y de sus entrenadores.



Por otro lado, las investigaciones desde una perspectiva cuantitativa han utilizado dos enfoques principalmente. Por un lado los cuestionarios individuales, como la LSS o la MLQ-5X. El segundo enfoque, ha sido el análisis de redes sociales de nodos (SNA-Social Network Analysis) para examinar el liderazgo de los jugadores, que permite medir las relaciones entre los miembros de un equipo, centrándose en las relaciones diádicas entre los individuos.

Por lo tanto, podemos concluir que la investigación futura acerca del liderazgo del deportista, debería tener en cuenta la idea de un liderazgo compartido entre todos los miembros del equipo, incluyendo al entrenador y al capitán, profundizando en los retos a los que se enfrentan los deportistas, así como sus necesidades, habilidades, y comportamientos. También hay que destacar que el liderazgo es un constructo social que es dependiente del contexto, e incluye una serie de relaciones interpersonales entre sus miembros. Por ello, es relevante que para estudiar el liderazgo de una manera completa se estudie en relación con el contexto específico. Estudios posteriores deberían basarse en el análisis de redes sociales de nodos de Fransen et al. (2015), que permiten explorar la estructura completa del liderazgo en los equipos deportivos y los diferentes roles desempeñados por sus miembros, así como la manera en la que la comunicación fluye dentro del equipo. También, se debería de ampliar las muestras de sujetos en los estudios, permitiendo la generalización a otros sectores como son las mujeres, ya que no todas las investigaciones han tenido en cuenta este sector, así como otras categorías de deportes de equipos diferentes y otros rangos de edad. Por último, existen pocos estudios que se centren en el desarrollo de líderes efectivos, por lo que otra línea de investigación futura sería la propuesta de programas e intervenciones con el objetivo de evaluar y enseñar conductas relevantes para lograr un liderazgo de calidad.

## Referencias bibliográficas

- Arce, C., y Torrado, J. (2013). Um novo modelo de medida da liderança entre pares em equipas desportivas. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 13(2), 89-98.
- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., y Alzate, M. (2011). Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43(1), 157-165.
- 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.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Sampler set* (3ª ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and a conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.
- Bass, B. M., y Stodgill, R. M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: Fress Press.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. (Unpublished doctoral dissertation). Department of Management Sciences, University of Waterloo, ON.

- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sport: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R. N. Singer, M. Murphey, y L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, (pp. 647-671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P., y Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. En J. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*, (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. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.
- Cotterill, S. T., y Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 9(1), 116-133.
- Crozier, A. J., Loughhead, T. M., y Munroe-Chandler, K. J. (2013). Examining the benefits of athlete leaders in sport. *Journal of Sport Behavior*, 36(4), 346-364.
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dupuis, M., Bloom, G. A., y Loughhead, T. M. (2006). Team captains' perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, 29(1), 60-78.
- Eys, M. A., Loughhead, T. M., y Hardy, J. (2007). Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams. *Psychology of Sport and Exercise Psychology*, 8(3), 281-296.

- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Broek, G. V., y Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389-1397.
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Broek, G. V., y Boen, F. (2015). The art of athlete leadership: Identifying high-quality athlete leadership at the individual and team level through social network analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 37(3), 274-290.
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Broek, G. V., y Boen, F. (2015). Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, 43, 28-38.
- Hernández, A., y Canto, J. M. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. En A. Mendo (Ed) *Psicología del Deporte*, (V.1), (pp. 6-28). Buenos Aires: Tulio Guterman Editora.
- Holmes, R. B., McNeil, M., y Adorna, P. (2010). Student athletes' perceptions of formal and informal team leaders. *Journal of Sport Behaviour*, 33(4), 442-465.
- Horn, T. S. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. En T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (2ª ed., pp. 319-354). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García, T. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 361-370.
- LeUnes, A. (2008) *Sport psychology* (4º ed.). New York: Psychology Press.

- Lewin, K. y Lippitt, R. (1939). Approach to the study of autocracy and democracy. A preliminar note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Loughead, T. M. (2017). Athlete leadership: a review of the theoretical, measurement, and empirical literature. *Current Opinion in Psychology*, 16, 58-61.
- 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 Behaviour*, 29(2), 142-158.
- Mejía, C. (2015). *Estilos de liderazgo y su impacto en la participación de los docentes de la Institución Educativa Coronel José Joaquín Inclán de Piura* (Tesis de maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Melero, F. M. (2016). Estudio de las variables que participan en los estilos de liderazgo de entrenadores deportivos de baloncesto desde el modelo multidimensional. *Liminales. Escritos sobre Psicología y Sociedad*, 1(5), 71-94.
- Real Academia Española (RAE) (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Madrid: Espasa Calpe, S. A.
- 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 Research*, 15, 109-123.

- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional Model of Coach Leadership. En S. Jowett, y D. Lavallee, D. (Ed.), *Social psychology in sport* (pp. 57-73). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Riemer, H. A., y Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 127-156.
- Russell, G. W. (1993). *The social psychology of sport*. New York: Springer-Verlag.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., y Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.
- Smoll, F. L., y Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(18), 1522-1551.
- Tenenbaum, G., y Eklund, R. C. (Eds.). (2007). *Handbook of sport psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Torrado, J. (2009). *Desarrollo de un modelo de medida del liderazgo en los equipos deportivos* (Tesis doctoral). Facultad de Psicología. Universidad de Santiago de Compostela.
- Torrado, J. (2012). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: una revisión camino a la integración. *Escritos de Psicología*, 5(2), 12-19.
- Torrado, J., y Arce, C. (2015). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: Elaboración de un instrumento de medida. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 185-190.
- Weinberg, R. S., y Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.

Weinberg, R. S., y Gould, D. (2010). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico* (4º ed.). España: Editorial Médica Panamericana.

Wheaton, H. F. (2012). *The relationship between team captains' leadership styles and team performance* (Doctoral dissertation). University of Phoenix.

# Índice de tablas

Tabla de fuentes seleccionadas para la revisión.....	20
--	----



# Índice de figuras

Modelo multidimensional del liderazgo.....	12
Modelo de liderazgo de mediación cognitiva.....	14
Modelo de efectividad del entrenamiento.....	15
Modelo teórico del liderazgo informal deportivo.....	30