



**XXIX
COLOQUIO**
DE ESTUDIANTES DE PSICOLOGÍA

¿Eres el líder que tu equipo necesita?

Las implicancias de los estilos de liderazgo
sobre la cohesión en mujeres futbolistas

Tom Chirinos Rúa



**LIGA
FEMENINA**
FPF

Introducción

Deporte: fenómeno sociocultural

- Espectáculo y entretenimiento único
- Difundido y estudiado por diversos sectores de trabajo

Fútbol femenino

- Incompetentes: Débiles, sumisas y delicadas
- Abandonan la práctica deportiva por diversos factores
 - Mínimas cantidades de dinero invertidas,
 - Usuarios de redes sociales infravaloran su desenvolvimiento
 - Acoso y abuso sexual



(Burch et al., 2020; Comisión Europea del Deporte, 2015; El Comercio, 2018; Gonzalez-Palomares et al., 2017; Vargas y Najjar, 2020)

“A los hombres les dan buffet y a las futbolistas las encuentra el periodista desayunando en la tía veneno. La federación no da plata para las chicas, se lo dan a los hombres, les pagan los chimpunes nuevos, las camisetas que ellos usan son tres por juego, nosotras en los sudamericanos tenemos que usar una toda la competencia. También, el año pasado en un campeonato de la Federación, una chica se disloca el brazo y no había ambulancias que la lleven a un hospital, yéndose en un taxi. Yo creo que es un poco de machismo [...]. Antes había un trato más horizontal”



Paz (2019) en su investigación acerca de la pasión y discriminación en el fútbol femenino limeño

Existen diferencias en los 4 dominios de entrenamiento deportivo:

Dominio físico
(Forsman et al., 2016)

Los futbolistas cubren mayor distancia total y tienen un menor agotamiento

Dominio técnico-táctico
(Bradley, 2014)

Los futbolistas presentan menos pérdidas de balón y más pases completados

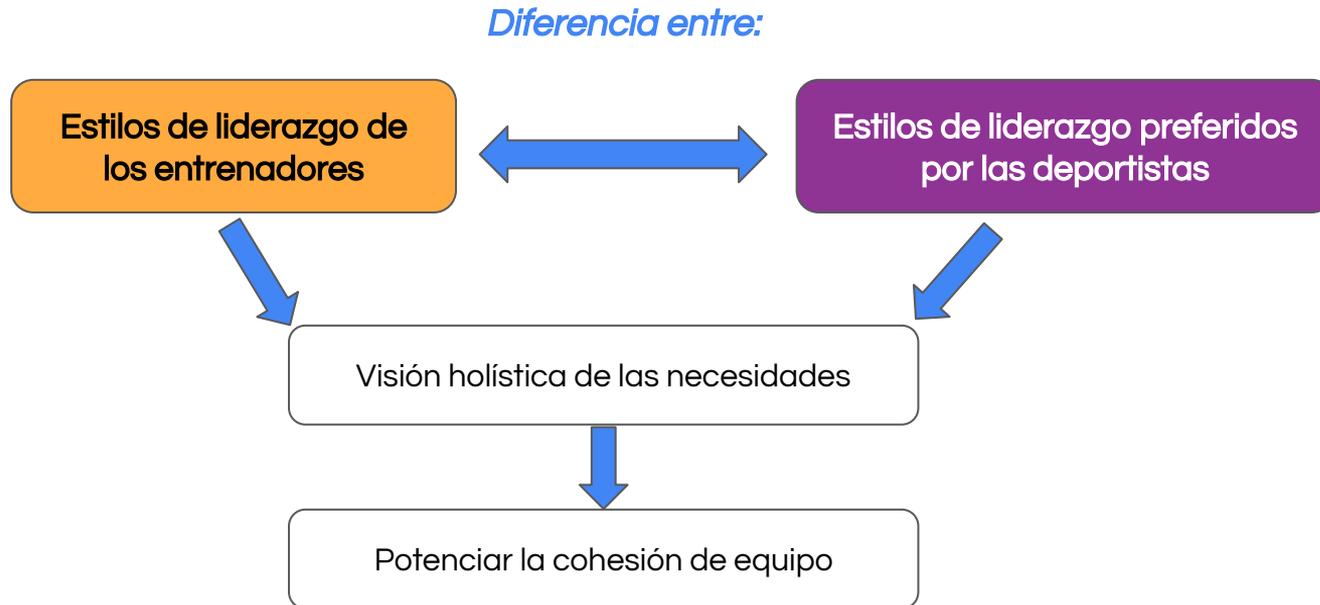
Dominio psicológico
(Alvarez et al., 2014;
Gonzalez-Ponce et al.,
2013)

Los deportistas presentan mayor motivación y autoconfianza
Las futbolistas -> Cohesión social

Dominio psicológico
(Judge y Fedderman,
2016)

Las futbolistas presentan mayor tendencia a experimentar ansiedad y depresión





(Loughead y Hardy, 2005; Rymal et al., 2021, Urra, 2015)

Estilos de liderazgo del entrenador(a)

Modelo Multidimensional de Liderazgo

Liderazgo efectivo:

- 1) Características del líder/entrenador
- 2) Características del deportista
- 3) Contexto deportivo

(Chelladurai y Saleh, 1980; Chelladurai, 1993; Nascimento-Junior et al., 2018)



Entrenamiento e instrucción

Apoyo social

Retroalimentación positiva

Conducta democrática

Conducta autocrática

(Chelladurai, 2012; Vincer y Loughhead, 2010)

Cohesión de equipo

Modelo Multidimensional de Cohesión

Tendencia de un grupo a permanecer unido en búsqueda de:

- 1) **Tarea:** Objetivos instrumentales
- 2) **Social:** Satisfacción de necesidades afectivas

(Carron et al., 1998, p. 124)



Calidad de trabajo-ejecución de habilidades

Atracción hacia el grupo

Calidad de trabajo-relaciones interpersonales

Roles valorados

(Carron et al., 2002; Yukelson et al., 1984)

Investigaciones de ambos constructos



Europa

Alemu y Babu (2012) con 180 jugadores de fútbol de primera división

- Cohesión y éxito del equipo



Latinoamérica

Nascimento-Junior et al. (2018) con 120 jugadores de fútbol sala brasileño

Todos los estilos de liderazgo excepto **conducta autocrática** son importantes para el desarrollo de **cohesión tarea**, mas **no para la social**

Troncoso et al. (2015) con 37 deportistas universitarios y 2 DT:

Entrenamientos: Conducta democrática de los entrenadores

Competiciones: Conducta autocrática y orientada hacia el ego

Latinoamérica



Leo et al. (2013) con 377 jugadores semiprofesionales:

Todos los estilos de liderazgo que promueven el **refuerzo positivo (social y tarea)**:

- Integración grupal hacia la tarea
- Atracción individual hacia el grupo-tarea



África

Refuerzo positivo: Entrenamiento e instrucción, apoyo social, retroalimentación positiva y conducta democrática

Justificación y objetivos

Justificación

Primeros pasos para elaborar una propuesta de intervención psicológica con deportistas mujeres.

Aporte científico a la rama de la psicología deportiva a nivel nacional.

Aporte científico al deporte peruano:

- Contexto de alto rendimiento
- Liderazgo del entrenador desde la perspectiva del futbolista
- Investigación cuantitativa sobre fútbol femenino a nivel nacional



Objetivos

O.G: Analizar las relaciones entre los estilos de liderazgo del entrenador, percibido por las jugadoras de fútbol, y la cohesión grupal.

O.E 1: Analizar las asociaciones entre las dimensiones de ambos constructos psicológicos con las variables de la ficha sociodemográfica

O.E 2: Contrastar cada dimensión de ambos constructos psicológicos según las variables sociodemográficas



Método



Participantes

(N= 85 futbolistas)

Criterios de Selección

- **Inclusión:** Entrenador que dirija las sesiones y con experiencia previa en equipos de fútbol.
- **Exclusión:** Ser futbolista extranjera

Consideraciones éticas

Solicitud formal PUCP

- Consentimiento/Asentimiento Informado: Principio de beneficencia y no maleficencia
- Participación voluntaria
- Confidencialidad de la información

Características

- **Edad:** 21.15 años (DE= 5.87)
- **Posición:** Arquero (12.9%), defensa (36.5%), mediocampista (29.4%) y delantera (16.5%)
- **Puesto:** Titular (69.4%) y suplente (30.6%)
- **Años de práctica:** 8.26 años (DE= 5.05)
- **Selección peruana:** 28.2% de la muestra

Medición

Escala de Liderazgo en Deportes (LSS) (Chelladurai y Saleh, 1980)

La adaptación al contexto mexicano hecha por Marcén et al. (2016)

1) 40 ítems
2) Escala likert que va desde 0 hasta 5 (No entiendo, nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre y siempre)

Alfa de Cronbach
- Implicación en el desarrollo del deportista: **.97**
- Conducta autocrática: **.78**

Dimensiones	Cantidad de ítems	Ejemplos de ítems
Implicación en el desarrollo del deportista	33 ítems	"Pide opinión a los jugadores sobre aspectos relevantes del juego"
Conducta autocrática	7 ítems	"Se niega a cambiar de opinión e impone la suya"

Cuestionario Multidimensional de Cohesión en Deporte (IMCODE) (Yukelson et al., 1984)

La adaptación al contexto colombiano hecha por Losada et al. (2012)

1) 22 ítems
2) Escala likert que va desde 0 (totalmente en desacuerdo) hasta 10 (totalmente de acuerdo)

Alfa de Cronbach
- Atracción hacia el grupo: **.89**
- Calidad de trabajo-ejecución: **.90**
- Roles valorados: **.88**
- Calidad de trabajo-relaciones interpersonales: **.04**

Dimensiones	Cantidad de ítems	Ejemplos de ítems
Atracción hacia el grupo	6 ítems	"¿Cuánto disfruta jugando en este equipo?"
Calidad de trabajo-ejecución	9 ítems	"¿Cómo considera que es su trabajo en equipo?"
Calidad de trabajo-relaciones interpersonales	3 ítems	"Valore el grado de apoyo entre los jugadores de su equipo"
Roles valorados	4 ítems	"¿Se siente un miembro aceptado de este equipo?"

Procedimiento

Paso 1:

- Permiso de los coordinadores del área de psicología deportiva
- Soporte de un medio de comunicación digital



Paso 2:

- Reuniones con jefes de equipo, entrenadores o jugadoras de fútbol,



Paso 3:

- Explicación del objetivo de la investigación, variables, tipo de metodología y aspectos a considerar
- Solicitud formal



Paso 4:

- Envío del link y Aplicación del Google Formulario



Paso 5:

- Recolección de resultados a través de Hojas de Cálculo de Google Drive y posterior análisis estadístico a través del programa IBM SPSS 27.0



Análisis de información

- **Análisis de confiabilidad**
 - Coeficiente Alfa de Cronbach para cada dimensión de las pruebas seleccionadas
- **Estadísticos descriptivos**
 - Grado de cohesión grupal
 - Estilos de liderazgo más predominantes
- **Análisis de correlaciones**
Magnitud de r según Cohen
- **Contraste de grupos (T de Student o U de Mann Whitney)**
Magnitud de la diferencia mediante d de Cohen



Resultados y Discusión

Tabla 1

Datos Descriptivos de Cohesión grupal

Constructo 1	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>DE</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Escala global	8.39	8.79	1.32	4.16	10.00
Calidad de Trabajo- Ejecución	8.09	8.33	1.45	4.00	10.00
Atracción hacia el Grupo	9.07	9.50	1.20	4.50	10.00
Roles Valorados	8.05	8.50	1.86	2.25	10.00

Mayor percepción de un estilo IMDEP

1) Mayor Cohesión social: Mayor rendimiento deportivo (Nascimento-Junior et al., 2018)

- Menor cohesión social: Sensación de jugar contra un rival superior (Eys et al., 2015)

Recomendación:

Escalas más actuales sobre la percepción de liderazgo (e.g. MLQ o AQL)

Mayor atracción hacia el grupo

- 1) Interpretación interdependiente de su entorno (Cross et al., 2011)
- 2) Motivación intrínseca (Representante de un equipo de Liga 1 Femenina, comunicación personal, 15 de julio de 2021)
 - Mayores obstáculos en comparación a los futbolistas varones (Paz, 2019)
 - Menor grado de profesionalismo (Bornstein y Goldschmidt, 2008).
- 3) Festejos de gol (Zárate et al., 2015)
- 4) Necesidad de reconocimiento o estima (Healy, 2016).

Tabla 2

Datos Descriptivos de Estilos de Liderazgo del Entrenador

Constructo 2	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>DE</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Escala global	3.73	3.80	.74	1.00	5.00
Implicación en el desarrollo del deportista	3.98	4.21	.82	1.00	5.00
Conducta autocrática	2.58	2.57	.95	.57	5.00

Tabla 3

Diferencias en Roles Valorados según el puesto de la futbolista

	Puesto de la futbolista				U	p	d de Cohen
	Titular n=59		Suplente n=26				
	Mdn	DE	Mdn	DE			
RV	9.00	1.42	7.88	2.26	-3.24	.001	.61

Nota: RV= Roles Valorados

Relación directa entre IMDEP y Cohesión grupal

Alta satisfacción y Cohesión grupal (Huéscar et al., 2017; Sedighe, 2010; Rang, 2002)

- Ayuda a los miembros del equipo a resolver conflictos ($r=.47$; $p<.001$)
- Alienta a las jugadoras a confiar en el/ella ($r=.43$; $p<.001$)
- Explica como cada jugadora contribuye al equipo ($r=.41$; $p<.001$)
- Alienta a las jugadoras a sugerir maneras de como llevar a cabo los entrenamientos ($r=.40$; $p<.001$)

Asociación de mayor tamaño entre IMDEP y CTE: Contexto de alto rendimiento - Hacia los objetivos de tarea (Leo et al., 2013; López et al., 2012).

Suplentes poseen menor puntaje en RV

- 1) Críticas categóricas a los entrenadores (Dosil, 2006; Hansen, 2003)
- 2) Situación inferior: Deportistas redundantes (Roffe, 2020)
- 2) Baja autoconfianza, mayor ansiedad, menor habilidad mental y menor motivación para continuar practicando hábitos de alimentación y sueño (Mateo, 2020; Peris-DelCampo, 2019)

Recomendación: Criterios específicos para convertirse en jugador titular - Mayor grado de compromiso y persistencia (Bartholomew et al., 2011)

Tabla 4

Correlaciones entre Cohesión Grupal y Estilos de Liderazgo del Entrenador

Cohesión grupal ^a	Implicación en el desarrollo del deportista		Conducta autocrática	
	r	p	r	p
Escala global	.46	<.001	-.11	.34
CTE	.48	<.001	-.09	.43
ATG	.34	.001	-.14	.19
RV	.35	.001	-.12	.27

Nota: CTE= Calidad de Trabajo-Ejecución; ATG = Atracción hacia el grupo; RV = Roles Valorados

^a Se empleó el coeficiente de Spearman para las correlaciones debido a la no normalidad de todos los puntajes.

Correlación directa:
Edad con CAU

Correlación inversa
Edad con EGC
Edad con CTE

Clima de Maestría (Deportistas jóvenes)

- *Proyección y Posible venta al extranjero*
- *Esfuerzo*

Clima de Resultado (Deportistas experimentados)

- *Entorno futbolístico y sus peculiaridades*
- *Habilidad deportiva*
- *Técnicas de engaño*

Deportistas experimentados: Conducta Autocrática y Apoyo social

- *Final de un campeonato*
- *Descenso*

Recomendación: Investigación en deportistas experimentados.

Consecuencias de Clima orientado al resultado (CAU)

- *Actitudes morales de tipo antisocial*
- *Menor Motivación*
- *Baja Cohesión de equipo*

Tabla 5

Correlaciones de las dimensiones de Cohesión Grupal y las dimensiones de Estilos de Liderazgo del Entrenador con los datos sociodemográficos

	Edad		Puesto de la futbolista		Años de práctica del futbol	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Escala global de Cohesión	-.24	.03	-.19	.08	-.06	.58
CTE	-.27	.01	-.05	.62	-.13	.25
ATG	-.18	.11	-.19	.09	-.01	.90
RV	-.18	.10	.35	.001	.02	.89
IMDEP	-.23	.03	-.13	.25	-.31	.004
CAU	.24	.03	-.07	.53	.10	.34

Nota: CTE= Calidad de Trabajo-Ejecución; ATG = Atracción hacia el grupo; RV = Roles Valorados; IMDEP= Implicación en el desarrollo del deportista; CAU= Conducta Autocrática

* Se empleó el coeficiente de Spearman para las correlaciones.

(Boyd et al., 2014; Cordo-Cabal et al., 2019; Harwood et al., 2014; Marcén et al., 2016; Ruiz y De La Vega, 2015; Weinberg y Gould, 2010)

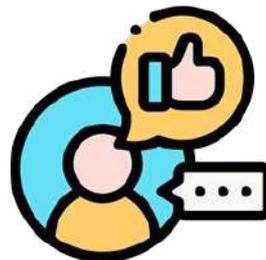
Limitaciones

- 1) Muestra no representativa
- 2) Orientación sexual

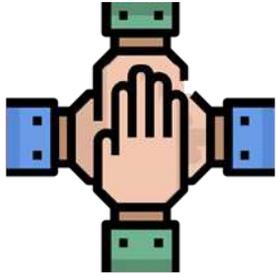


Recomendaciones

- 1) Incrementar el tamaño de la muestra
 - Distintas categorías
 - Deportistas hombres (Comparaciones según sexo y nivel deportivo)
- 2) Distintas opciones de respuesta
- 3) Promover Clima Empowering
- 4) Investigar a deportistas mujeres de distintas modalidades deportivas



CONCLUSIONES



Potenciar la
cohesión social

Diseño y ejecución de planes de
entrenamiento
Ejercicios y Dinámicas grupales

Éxito del equipo
Favorece el desarrollo de la
cohesión social y tarea

Fomentar
estilo IMDEP



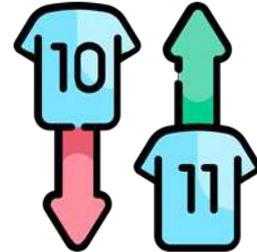
Futbolistas
experimentadas
prefieren CAU

Indicaciones estrictas
Final de un campeonato o
permanencia en 1era división

Estado de ánimo negativo

Baja autoconfianza, mayor ansiedad
y mayor estrés. Por ende, un menor
rendimiento deportivo.

Futbolistas
suplentes menos
valoradas



Medida de Intervención: Área de psicología deportiva – Psicoeducación sobre el clima empowering

Referencias

- Aguinaga, I., Herrero-Fernández, D. y Santamaría, T. (2021). Factor protector de las estrategias de afrontamiento y la cohesión de grupo sobre el bienestar psicológico ante situaciones de ansiedad competitiva en futbolistas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 21(1), 86-101.
- Alemu, S. M. y Babu, M. S. (2012). The relationship between coaches' leadership styles, team cohesion and team success: the case of premier league soccer clubs in Ethiopia. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 1(11), 1-13.
- Álvarez, O., Castillo, I. y Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la Selección Española de Taekwondo. *Revista de Psicología del deporte*, 19(2), 219-230.
- Balaguer, I., Castillo, I., Ródenas, L., Fabra, P. & Duda, J. L. (2015). Los entrenadores como promotores de la cohesión del equipo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(1), 233-242.
- Boyd, M., Kim, M. S., Ensari, N. y Yin, Z. (2014). Perceived motivational team climate in relation to task and social cohesion among male college athletes. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 115-123. <https://doi.org/10.1111/jasp.12210>
- Carron, A., Brawley, L. y Widmeyer, W. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Fitness Information Technology.
- Castilla, J. F. y Ramos, L. C. (2012). Rendimiento deportivo, estilos de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 137-142.
- Chelladurai, P. y Saleh, S. (1980). Dimensions of leader behaviour in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R. N. Singer, M. Murphey, y L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). Macmillan.
- Chelladurai, P. (2012). Leadership and Manifestations of Sport. En S. Murphy (Eds.), *Oxford Handbook of Sport and Performance Psychology*. Oxford University Press
- Cordo-Cabal, L., Gómez-López, M., Granero-Gallegos, A. y Sánchez-Alcaraz, B.J. (2019). Relación del clima motivacional generado por el entrenador y las causas del éxito en jugadores de deportes de equipo. Influencia del género, edad y experiencia deportiva. *Journal of Sport and Health Research*, 11(2), 139-150.
- Harwood, C., Keegan, R., Smith, J. J. y Raine, A. (2014). A systematic review of the intrapersonal correlates of motivational climate perceptions in sport and physical activity. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 18, e115. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2014.11.074>
- Leo, F., Sánchez-Miguel, P., 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.
- Losada, E., Rocha, D. 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.
- Nascimento-Júnior, J.R., Vissoci, J., Codonhato, R., Fortes, L., Oliveira, D., Oliveira, L., Nascimento, J.V. y Fiorese, L. (2018). Effect of the coaches' leadership style perceived by athletes on team cohesion among elite Brazilian futsal players. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18(3), 252-267
- Rang C.O. (2002). *The relationship between group cohesion & leadership style & win/loss record in collegiate soccer player*. San Diego State University
- Ródenas, L. (2019). Análisis de la relación entre cohesión y clima motivacional en fútbol femenino mexicano. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 14(2), 97-101.
- Ruiz-Barquín, R. y de la Vega-Marcos, R. (2015). Adaptación de la escala de liderazgo LSS-3 al fútbol / LSS-3 Leadership Scale Adaptation in Soccer. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 15(60), 677-700. <http://dx.doi.org/10.15366/rimcafd2015.60.005>
- Troncoso, S., Burgos, C. J. y López-Walle, J. (2015). Climas motivacionales, liderazgo y cohesión grupal en contexto deportivo universitario. *Educación Física y Ciencia*, 17(1).
- Urta, B. (2015). Análisis del liderazgo preferido, percibido y observado por técnicos y deportistas en fútbol formativo: un estudio de caso. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(1), 197-210. <https://dx.doi.org/10.4321/S1578-84232015000100019>
- Vincer, D. J. E., y Loughead, T. M. (2010). The relationship among athlete leadership behaviors and cohesion in team sports. *The Sport Psychologist*, 24, 448-467.
- Villegas, R. (2019). *Cohesión de equipo y características psicológicas deportivas en futbolistas de la primera división peruana*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626018>
- Yukelson, D., Weinberg, R. y Jackson, A. (1984). A multi-dimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-107. <http://dx.doi.org/10.1123/jsp.6.1.103>
- Zárate, F., Perciante, B., Belframe, S., Airalta, M. y Benítez, S. (2015). *Análisis cuantitativo de signos de cohesión grupal en fútbol femenino*. Universidad de la República