

Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos

Informal leadership assessment in sports teams

Recibido: Enero de 2009

Aceptado: Julio de 2010

Constantino Arce

Julio Torrado

Elena Andrade

Mónica Alzate

Universidad de Santiago de Compostela, España

Agradecimientos: Esta investigación ha sido realizada con la ayuda de la Dirección Xeral de Investigación, Desenvolvemento e Innovación da Xunta de Galicia (PGIDIT06PXIB211187PR)

Correspondencia: Constantino Arce. Departamento de Psicología Social, Básica y Metodología. Facultad de Psicología. Campus Sur s/n. 15782, Santiago de Compostela, A Coruña, España. Teléfono de contacto: 981 563 100 extensión 13795. Fax: 981 528 071. Correo electrónico: constantino.arce@usc.es

Resumen

Los estudios de liderazgo deportivo están focalizados, mayoritariamente, en el liderazgo formal del entrenador en el que el Modelo Multidimensional del Liderazgo de Chelladurai es la referencia fundamental. Sin embargo, otro tipo de liderazgo, el informal, puede ser observado en los equipos deportivos: el que ejercen algunos deportistas entre sus compañeros de equipo. Sin embargo, en este caso, la investigación no está tan avanzada como en el caso del entrenador, tanto en el aspecto teórico como en la evaluación. Para superar las limitaciones de estudios previos sobre liderazgo informal, el objetivo de la presente investigación ha sido la construcción de una escala de evaluación del liderazgo ejercido por deportistas, la cual fue diseñada a partir de una muestra de 407 jugadores de fútbol españoles, de categorías *senior*, que evaluaran las características de los líderes de equipos deportivos sobre un total de 54 ítems. Se realizaron análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, así como análisis de fiabilidad y evaluación de la consistencia interna de los factores. Los resultados ofrecieron una escala de 30 ítems, agrupados en 5 factores, que fueron denominados *empatía, orientación a la tarea, influencia en la toma de decisiones, valores deportivos y apoyo social*. Se obtuvieron índices de ajuste satisfactorios

Abstract

Studies into sport leadership are focused, mostly, in the formal leadership of the coach, in which Chelladurai's Multidimensional Model of Leadership is the principal theoretical reference. However, another kind of informal leadership can be observed in sport teams: peer leadership. Research on peer leadership is not as advanced as research on the formal leadership of the coach, neither in theoretical terms nor in the assessment. To overcome the shortcomings presented in previous investigations about informal leadership, the aim of the present research has been the development of a scale for the evaluation of the peer leadership in sport teams, which was designed asking a sample of 407 senior Spanish football players to evaluate the characteristics of sport leaders over a total of 54 indicators. Exploratory and confirmatory factor analyses were developed, also reliability analysis and evaluation of the internal consistency of factors. The results offered a 30 indicators scale, grouped into five factors denominated: *empathy, task orientation, influence in decision-making, sport values and social support*. Satisfactory fit indexes have been obtained for the model, for the reliability of items and for the internal consistency of factors. A second-range exploratory factor analysis was performed, with the

para el modelo, para la fiabilidad de los ítems y para el análisis de consistencia interna de los factores. Se realizó un análisis factorial de segundo orden, con el resultado de que la orientación a la tarea se posiciona separada de los otros cuatro factores primarios, que se agrupan en un factor de orientación social.

Palabras clave: liderazgo informal; evaluación; deporte.

Dentro del estudio del liderazgo de equipos es necesario diferenciar entre el líder formal y el líder informal. El líder formal está definido por la estructura jerárquica del grupo, y reconoce la autoridad de quien está situado en una posición de mando superior (Peus, Weisweiler & Frey, 2009). A su vez, el líder informal es el que ejerce influencia entre sus iguales del grupo (Neubert, 1999; Neubert & Taggar, 2004; Wheelan & Johnston, 1996).

Por su parte, los trabajos de Chelladurai (1978, 1980, 1990), con el desarrollo del Modelo Multidimensional del Liderazgo, se han convertido en una referencia fundamental. Los equipos deportivos presentan ejemplos claros sobre el liderazgo formal e informal. El entrenador representa el liderazgo formal. El liderazgo informal está en la figura del deportista que desempeña ese rol entre sus compañeros de equipo, y supone un tipo de liderazgo diferente al ejercido por el entrenador (Jowett, 2008; Loughhead & Hardy, 2005). Sin embargo, tradicionalmente el estudio de esta figura ha recibido menor atención por parte de los investigadores, que el caso del liderazgo del entrenador.

Para el liderazgo informal que ejercen algunos deportistas entre sus compañeros de equipo, se han identificado dos grandes categorías conceptuales (orientación social y orientación a la tarea), y dos teorías explicativas: la teoría de la diferenciación de rol (Bales, 1953; Bales & Slater, 1955), la cual sostiene que el líder se posiciona más orientado a una dimensión en detrimento de la otra, y la teoría de la integración de rol (Kim, 1992; Rees, 1983; Rees & Segal, 1984), la cual afirma que es posible que el líder puntúe alto en ambas dimensiones. Un líder con orientación social, valora las relaciones interpersonales que se establecen entre sus seguidores, mantiene los canales de comunicación abiertos, las interacciones sociales positivas, y se asegura de que sus seguidores estén comprometidos y se sientan bien. Por su parte, el líder orientado a la tarea, se centra

result that task orientation is positioned separated from the other four primary factors, which are grouped into one social orientation factor.

Keywords: informal leadership; evaluation; sport.

en la preparación e instrucción, y trabaja para que la tarea sea llevada a cabo y se logren los objetivos (Weinberg & Gould, 2010). El líder formal suele ejercer un tipo de liderazgo democrático y el informal, uno autocrático.

A partir de este modelo bidimensional (orientación social y orientación a la tarea) del liderazgo informal, algunas investigaciones han profundizado en cada una de las dos grandes categorías conceptuales, si bien la orientación social ha suscitado mayor interés. Investigaciones previas, realizadas en equipos deportivos con el ánimo de conocer mejor la naturaleza de la orientación social, señalaron la importancia de variables como la empatía (Arce, Torrado, Andrade, Garrido & de Francisco, 2008; Torrado, 2007) y la influencia (Northouse, 2007) sobre los demás miembros del grupo, así como la relevancia de los aspectos emocionales (Thelwell, Lane, Weston & Greenlees, 2008). El apoyo social también ha sido uno de los conceptos presentes, de manera tradicional, en el estudio del liderazgo (Chelladurai, 1978; Loughhead & Hardy, 2005).

En lo que respecta a la evaluación del liderazgo informal, es conveniente diferenciar entre el liderazgo formal representado por el entrenador, y el liderazgo informal del deportista que ejerce ese rol entre sus compañeros de equipo. El liderazgo formal del entrenador tiene una gran referencia en el modelo de Chelladurai, que llevó asociada una herramienta de evaluación denominada Leadership Scale for Sports (LSS - Escala de Liderazgo en el Deporte; Chelladurai & Saleh, 1980). La LSS se compone de 40 ítems agrupados en cinco dimensiones conceptuales: apoyo social, feedback positivo, entrenamiento e instrucción, comportamiento democrático y comportamiento autocrático.

En el caso de la medida del liderazgo informal ejercido por deportistas, y así como ocurría con el desarrollo teórico, la investigación todavía no ha profundizado tanto como en lo

referido al liderazgo del entrenador. Algunas investigaciones han tratado de evaluar este tipo de liderazgo; sin embargo, presentan limitaciones. Loughhead y Hardy (2005), en un estudio comparativo del liderazgo del entrenador y del deportista, utilizaron la LSS en la evaluación de ambos casos, siendo ésta una herramienta diseñada originalmente para la medida del liderazgo de los entrenadores. En la misma línea, un estudio realizado con deportistas en edad escolar, con el objetivo de determinar diferencias entre líderes “dentro del campo” y líderes “fuera del campo”, utilizó una versión revisada de la LSS (Zhang, Jensen y Mann, 1997), sustituyendo el término “coach” por “peer leader” (Holmes, McNeil, Adorna & Procaccino, 2008). Kim (1992) utilizó una escala basada en el modelo bifactorial tradicional del liderazgo, aunque proveniente del ámbito organizacional (Banzai, 1989). En ambos tipos de investigaciones, cuando se utiliza una escala elaborada para entrenadores con deportistas, o cuando se utiliza en el contexto deportivo, una escala elaborada en el ámbito organizacional puede traer problemas de validez de constructo (estructura factorial), pues no se prueba que la estructura dimensional sea la misma en las versiones de la escala.

Algunos autores han pretendido elaborar instrumentos específicos de evaluación del liderazgo deportivo informal. El Sport Leadership Behavior Inventory (SLBI - Inventario de Comportamiento del Líder Deportivo; Glenn & Horn, 1993) fue desarrollado especialmente para una investigación en equipos de fútbol femenino en edad escolar, y tenía el objetivo de determinar la existencia o no de características predictoras del liderazgo. Para su elaboración, se construyó una lista de características relacionadas con el liderazgo deportivo, se sometió a evaluación por expertos en deporte, y se aplicó a dos muestras piloto de deportistas y una de entrenadores. La lista alcanzó 19 ítems, a los que se añadieron 6 ítems de relleno. Esta solución ofreció un coeficiente de consistencia interna de 0.85, y en una prueba test - retest se obtuvo un coeficiente de fiabilidad de 0.74. Se elaboró una versión reducida de 11 ítems, que presentó una correlación de 0.96 con la versión larga. Moran y Weiss (2006) replicaron el estudio y, aunque introdujeron hombres en la muestra, no variaron el deporte ni la edad. A pesar de ser el SLBI un avance sobre investigaciones anteriores, las autoras del inventario, en la publicación señalan que fue desarrollado “específicamente para esta investigación”, y que sería recomendable extender la investigación a “otros deportes y grupos” ya que los resultados “no son necesariamente generalizables” (Glenn & Horn, 1993, p. 33).

Asentada sobre el modelo teórico predominante de dos dimensiones (social y de tarea) se construyó la Player Leadership Scale (PLS - Escala del Liderazgo del jugador, Kozub & Pease, 2001), para una investigación en equipos de baloncesto de educación secundaria, para medir la influencia del liderazgo del entrenador sobre el de los jugadores. Consta de 12 ítems distribuidos en dos subescalas (6 ítems cada una) de orientación a la tarea y orientación social. Los ítems fueron generados a partir de una revisión de la LSS y del Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ - Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder; Hemphill & Coons, 1957), los cuales fueron modificados ligeramente para adaptarlos a la evaluación del liderazgo de deportistas. Una muestra piloto ofreció coeficientes de consistencia interna de 0.86 para la dimensión orientación a la tarea, y 0.88 para la orientación social. Sin embargo, sus ítems son adaptaciones de otros cuestionarios, sin que previamente se informe de alguna prueba para comprobar la validez de tal adaptación. Además, los autores no ofrecen resultados sobre un análisis estadístico previo a la aplicación de la escala, con un análisis factorial exploratorio y/o confirmatorio que apoye el modelo teórico hipotetizado. Todd y Kent (2004) utilizaron la PLS en un estudio sobre la percepción de la diferenciación de rol en equipos deportivos de adolescentes, pero no se superaron las dificultades señaladas para la aplicación de la escala.

Por lo tanto, y a pesar de los diversos esfuerzos realizados en la investigación del liderazgo informal ejercido por deportistas, todavía existen limitaciones tanto a nivel teórico como metodológico. En el aspecto teórico, es necesario dotar de consistencia al modelo teórico de referencia, comprobando la estructura tradicional de dos orientaciones conceptuales del líder (social y de tarea), y profundizando en el aspecto de orientación social. En lo que se refiere a la evaluación, es necesario construir una herramienta con propiedades psicométricas contrastadas, específica para el liderazgo ejercido por algunos jugadores sobre sus compañeros de equipo.

Con el presente trabajo se pretende responder a estas necesidades planteadas, mediante la elaboración de una escala de evaluación del liderazgo que emerge entre los deportistas, basada en análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, y a partir de un modelo teórico, en la línea tradicional del estudio del liderazgo, de dos grandes dimensiones: orientación social y orientación a la tarea. La orientación a la tarea significa que el líder deportivo

está concentrado en la actividad deportiva esforzándose continuamente por entrenar duro y competir con el máximo empeño. La orientación social es una dimensión de mayor amplitud y se descompone aquí, con base en investigaciones previas (Arce et al., 2008; Torrado, 2007), en cuatro sub-dimensiones: empatía, influencia en la toma de decisiones, valores deportivos y apoyo social. El líder emergente se preocupa por lo que le sucede a sus compañeros, comprende sus problemas y se identifica con sus sentimientos (empatía), aprovecha el respeto que le tienen los compañeros para ejercer influencia en el proceso de toma de decisiones grupales (influencia en la toma de decisiones), desarrolla valores que orientan el comportamiento de sus compañeros en el deporte y en la totalidad de la vida (valores deportivos), y proporciona apoyo emocional y feedback positivo a sus compañeros de equipo (apoyo social).

Método

Muestra

La muestra estuvo formada por 407 deportistas, pertenecientes a 24 equipos de fútbol masculino de la Comunidad Autónoma de Galicia (España), todos de categoría *senior* y participantes en las competiciones federadas autonómicas y estatales. Las edades de los deportistas estaban comprendidas entre 16 y 38 años, siendo la media 23.9 años y la desviación típica 4.4.

Instrumento

A partir del modelo teórico de cinco dimensiones, se elaboró una escala inicial con 54 ítems distribuidos de la siguiente manera: apoyo social (16 ítems), empatía (10 ítems), valores deportivos (10 ítems), influencia en la toma de decisiones (10 ítems) y orientación a la tarea (8 ítems). Todos los ítems representaban conductas que se pueden atribuir a los deportistas que ejercen como líderes en sus equipos, a juzgar por la revisión de la literatura dedicada al tema y la aportación de los investigadores responsables del estudio (cf. Arce et al., 2008; Torrado, 2007). A los sujetos se les pidió que indicasen la frecuencia con que los líderes mostraban cada una de las conductas en una escala de 1 a 5, donde 1 significaba “casi nunca”, 2 “pocas veces”, 3 “algunas veces”, 4 “a menudo” y 5 “casi siempre”. La ubicación de los ítems en la escala siguió un proceso

ordenado, de forma que se alternaban en función del factor previo al que pertenecían.

Procedimiento

La escala se administró a los deportistas de manera colectiva siguiendo un procedimiento estandarizado. Se comenzó realizando un contacto con el club y el entrenador para pedir su consentimiento, y acordar el momento en el que el investigador podía aplicar la prueba a los jugadores. Antes de entregar a cada deportista la escala en formato impreso para que la cumplimentara, se explicó al grupo el objetivo del estudio, el contenido de la escala y la forma en que debían de responder. Cada deportista debía pensar en el compañero —de entre aquellos con los que hubiera compartido equipo—, que mejor había actuado como líder del equipo. A continuación, debía valorar la frecuencia con que dicho jugador realizaba cada una de las 54 conductas recogidas en la escala. El tiempo que los deportistas tardaron en responder osciló entre 13 y 15 minutos. Los datos fueron recogidos entre septiembre de 2008 y abril de 2009.

Análisis de datos

Los análisis de datos se realizaron en tres etapas secuenciales. La primera estuvo orientada a conocer la estructura de las relaciones entre los ítems de la escala y los factores subyacentes. Para ello se utilizaron métodos de análisis factorial exploratorio con ayuda del programa SPSS (versión 15.0). En la segunda etapa, se realizaron análisis factoriales confirmatorios, con el programa LISREL (versión 8.72), con el objetivo de someter a prueba el modelo de medida derivado de la primera etapa. En la tercera etapa se realizó un análisis factorial de segundo orden con el fin de investigar posibles agrupaciones de los factores derivados en etapas anteriores.

Resultados

Análisis factorial exploratorio

Se realizó un análisis factorial exploratorio de los 54 ítems de la escala en el que se permitió la relación entre factores. Para ello, se eligió la factorización de ejes principales como método de extracción y el método *oblimin* directo para la

rotación oblicua. La observación de las cargas factoriales en las matrices patrón y estructural, la proporción de varianza explicada por los factores y sus valores de Alpha de Cronbach, permitieron identificar una solución satisfactoria con 40 ítems, que explicaba una varianza del 42.728%. Los ítems se agruparon en cinco factores que reflejaron, aproximadamente, cada una de las cinco dimensiones hipotizadas: apoyo social, orientación a la tarea, influencia en la toma de decisiones, valores deportivos y empatía. A pesar de ser satisfactoria, la solución presentaba el inconveniente de tener un número desigual de ítems en cada uno de los cinco factores, que oscilaban entre 10 ítems para el factor apoyo social y 6 ítems para el factor orientación a la tarea.

Con el objetivo de alcanzar una solución donde todos los factores tuvieran el mismo número de ítems, se procedió a realizar nuevos análisis factoriales exploratorios. Y, dado que el menor número de ítems presentados en un factor era seis (orientación a la tarea), se eliminaron aquellos que presentaban los valores más bajos (niveles de consistencia interna, correlaciones ítem-factor y cargas factoriales presentadas) en los restantes factores, hasta obtener una solución de 30 ítems, agrupados en cinco factores con seis ítems cada uno, que explicaba un 47.197% de la varianza total. En la Tabla 1 se registran las cargas factoriales recogidas en la matriz estructural, el porcentaje de varianza explicada por cada factor (previo a su rotación) y el correspondiente coeficiente Alpha de Cronbach. Las cargas factoriales muestran que cada uno de los ítems pertenecen al factor esperado. El factor que mayor varianza total explica es empatía, con un 20.881% y el que menos, apoyo social, con un 3.849%. Estos mismos factores son los que contienen el mayor y el menor valor del coeficiente Alpha de Cronbach: .849 y .776, respectivamente.

Análisis factorial confirmatorio

El último modelo de medida de 30 ítems, distribuidos uniformemente en cada uno de los cinco factores (es decir, seis ítems por factor), se sometió a análisis factorial confirmatorio. No se especificaron relaciones entre los términos de error de los ítems. El modelo estaba sobre identificado con 465 elementos en la matriz de correlaciones y 70 parámetros a estimar. El método

utilizado para la estimación de parámetros fue el de máxima verosimilitud.

Las cargas factoriales estimadas fueron significativas, con valores que oscilaban entre 0.50 y 0.78, estando los valores t comprendidos en el rango 10.06 a 12.59, y los términos de error entre 0.40 y 0.75. El ajuste global fue evaluado teniendo en cuenta 5 índices diferentes: el valor del estadístico chi-cuadrado (χ^2) dividido entre sus grados de libertad, dado que éste por sí solo es especialmente sensible al tamaño de la muestra (Jöreskog & Sörbom, 1993), y otros índices que no dependen tanto del tamaño de la muestra como el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), la raíz media cuadrática residual (RMR), el índice de ajuste comparativo (CFI) y el índice de ajuste no normado (NNFI). Un valor entre 0 y 3 para la razón entre χ^2 y sus grados de libertad se considera indicativo de buen ajuste (Bollen & Long, 1993). Para el CFI y NNFI se recomiendan valores mayores o iguales a 0.95 (Bentler, 1990; Jöreskog & Sörbon, 1993; Tucker & Lewis, 1973). En RMSEA y RMR se indican valores inferiores a 0.080 (Browne & Cudeck, 1993). En la Tabla 2 se observa que todos índices de ajuste global señalan la existencia de un buen ajuste del modelo a los datos.

Todas las correlaciones estimadas entre factores (Tabla 3) fueron significativas, con excepción de la correlación entre orientación a la tarea con apoyo social ($t = 1.95$) y con empatía ($t = 1.35$).

Análisis factorial de segundo orden

Por último, se realizó un análisis factorial de segundo orden para investigar si los cinco factores de primer orden se agrupaban, a su vez, entre sí de manera que respaldaran la teoría de la bidimensionalidad del liderazgo, con dos grandes ejes conceptuales: la orientación social y la orientación a la tarea. Las cargas factoriales de la matriz estructural en la Tabla 4 ofrecen evidencia a favor de la agrupación de cuatro factores primarios (empatía, valores deportivos, influencia en la toma de decisiones y apoyo social) en un factor de orden superior, que sería la orientación social del líder, mientras que el factor primario de orientación a la tarea muestra una mayor carga factorial en el factor 2 (-0.757) que en el factor 1 (0.409).

Tabla 1
Cargas factoriales, varianza explicada y Alpha de Cronbach ()

Ítems por Factor	Factor				
	1	2	3	4	5
Empatía (= .849)					
Se identifica con los sentimientos de los compañeros	.748	.083	-.227	-.230	.346
Siente lo que le pasa a los compañeros	.731	.005	-.289	-.304	.397
Comprende los problemas de los compañeros	.723	.074	-.274	-.335	.358
Comprende el sentir de los compañeros	.709	.116	-.187	-.352	.331
Percibe los problemas de los compañeros	.684	.014	-.279	-.146	.344
Comparte los sentimientos de los compañeros	.631	.005	-.162	-.244	.236
Orientación a la Tarea (= .842)					
Lo da todo en los partidos	.032	.767	-.167	-.198	.130
Se esfuerza en los partidos	-.047	.724	-.167	-.212	.103
Se emplea a fondo en los partidos	-.039	.707	-.051	-.222	.092
Entrena duro	.059	.684	-.205	-.136	-.003
Se prepara a conciencia para competir	.111	.669	-.235	-.173	.047
Se toma los entrenamientos en serio	.084	.630	-.182	-.205	.041
Influencia en la Toma de Decisiones (= .847)					
Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros	.271	.160	-.766	-.224	.105
Los compañeros tienen en cuenta su opinión	.318	.145	-.732	-.248	.251
Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros	.106	.202	-.714	-.123	.099
Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros	.153	.150	-.705	-.121	.026
Su opinión es respetada por los compañeros	.192	.223	-.680	-.214	.114
Su punto de vista convence a sus compañeros	.282	.132	-.630	-.180	.219
Valores Deportivos (= .792)					
Se comporta de forma honesta	.226	.140	-.118	-.709	.183
Actúa de manera razonable	.208	.152	-.215	-.709	.144
Muestra un comportamiento maduro	.231	.232	-.233	-.664	.101
Hace las cosas con honradez	.415	.169	-.213	-.649	.287
Actúa de manera reflexiva	.411	.116	-.264	-.558	.089
Se comporta de manera responsable	.117	.254	-.101	-.509	.171
Apoyo Social (= .776)					
Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien	.337	.065	-.196	-.215	.706
Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros	.385	.062	-.191	-.172	.669
Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien	.207	.024	-.029	-.118	.636
Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien	.227	.125	-.161	-.172	.630
Defiende a los compañeros en situaciones difíciles	.408	.077	-.176	-.221	.530
Apoya a los compañeros en los momentos malos	.374	.020	-.110	-.091	.472
Porcentaje de varianza explicada					
	20.881	10.097	7.080	5.290	3.849

Tabla 2
Índices de ajuste global del modelo

Índice	Valor	Evaluación del ajuste
Cociente: χ^2 / gl	1.96	Bueno
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	.052	Bueno
Root Mean Square Residual (RMR)	.056	Bueno
Non Normed Fit Index (NNFI)	.95	Bueno
Comparative Fit Index (CFI)	.96	Bueno

Tabla 3
Correlaciones entre factores

Factor	1	2	3	4	5
1. EMP	1				
2. OTA	.08	1			
3. ITD	.36*	.25*	1		
4. VD	.48*	.28*	.33*	1	
5. AS	.58*	.12	.27*	.33*	1

Nota: EMP: Empatía; OTA: Orientación a la tarea; ITD: Influencia en la toma de decisiones; VD: Valores deportivos; AS: Apoyo social. * $p < .05$

Indicar p-values

Tabla 4
Matriz resultante del análisis factorial exploratorio de segundo orden

Factores primarios	Factor	
	1	2
Empatía	.693	.431
Valores deportivos	-.640	.207
Influencia en la toma de decisiones	-.605	.207
Apoyo social	.590	.455
Orientación a la tarea	.409	-.757

Discusión y conclusiones

Con esta investigación se desarrolló una escala de 30 ítems que permite la evaluación del liderazgo entre deportistas de equipo en cinco factores: empatía (seis ítems), influencia en la toma de decisiones (seis ítems), valores deportivos (seis ítems), apoyo social (seis ítems) y orientación a la tarea (seis ítems). La escala presenta buenas propiedades psicométricas en términos de consistencia interna de los factores, con valores de Alpha de Cronbach que se sitúan entre .776 y .849. También se obtuvo evidencia de que los cuatro primeros factores mencionados forman entre sí una agrupación de segundo orden, que se correspondería con

la orientación social del líder. Mientras que la orientación a la tarea presenta mayor carga factorial en un segundo factor que ha podido diferenciarse de la orientación social.

Este modelo bifactorial ya ha sido replicado en el ámbito deportivo (Kim, 1992; Rees, 1983; Rees & Segal, 1984) y constituye una referencia fundamental. Además, la composición de la dimensión social enlaza con trabajos anteriores que mostraron la presencia de elementos como el apoyo social (Loughead & Hardy, 2005), la empatía, bien de manera explícita (Arce et al., 2008) o a través de la relación del liderazgo con variables de amistad y elegibilidad (Moran & Weiss, 2006; Weiss & Stuntz, 2004; Yukelson,

Weinberg, Richardson & Jackson 1983), o la variable influencia como uno de los conceptos más asociados con el liderazgo (Northouse, 2007).

En el futuro, los estudios sobre la escala deberían orientarse a ofrecer, sobre todo, evidencias de validez externa basadas en la relación con otras variables. También sería muy útil replicar su validez en otros deportes (hasta ahora sólo se ha utilizado una muestra de futbolistas) y en el deporte femenino (la muestra del presente estudio era masculina). Por último, hay que señalar que la escala podría servir para contrastar, empíricamente, las teorías de la diferenciación y de la integración de rol, dado que se ha obtenido evidencia a favor de una estructura superior de dos dimensiones del liderazgo.

Referencias

- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., Garrido, J. & de Francisco, C. (2008). Elaboración de una escala para la medida de la capacidad de liderazgo de los deportistas de equipo. *Psicothema*, 20(4), 913-917.
- Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. En T. Parsons, R.F. Bales & E. Shils (Eds.), *Working papers in the theory of action* (pp. 111-161). Glencoe, IL: Free Press.
- Bales, R. F. & Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision making groups. En T. Parsons & R. F. Bales (Eds.), *Family, socialization and interaction process* (pp. 259-306). Glencoe, IL: Free Press.
- Banzai, T. (1989). Leadership effects as a function of follower's personality characteristics. *Japanese Journal of Education Psychology*, 37, 107-116.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bollen, K. A., & Long, J. S. (Eds.) (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.), *Testing structural equation models*, (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Waterloo: Canadá.
- Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. *Canadian Journal of Applied Sports Sciences*, 5, 226-231.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. & Saleh, S. P. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Glenn, S. D. y Horn, T. S. (1993). Psychological and personal predictors of leadership behavior in female soccer athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 5, 17-34.
- Jörëskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Jowett, S. (2008). Coach-athlete relationships ignite sense of groupness. En M. R. Beauchamp & M. Eys (Eds.), *Group dynamics in exercise and sport psychology* (pp. 63-78). Nueva York: Routledge.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stodgill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39-51). Columbus, OH: Ohio State University Bureau of Business Research. Research monograph n° 88.
- Holmes, R. M., McNeil, M., Adorna, P. & Procaccino, J. K. (2008). Collegiate student athletes' preferences and perceptions regarding peer relationships. *Journal of Sport Behavior*, 31(4), 338-351.
- Kim, M. (1992). Types of leadership and performance norms of school athletics teams. *Perceptual and Motor Skills*, 74(3), 803-806.
- Kozub, S. A. & Pease, D. G. (2001). Coach and player leadership in high school basketball. *Journal of Sport Pedagogy: Teaching and Coaching in Sport*, 7, 1-15.
- Loughead, T. M. & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 6(3), 303-312.
- Moran, M. M. & Weiss, M. R. (2006). Peer leadership in sport: Links with friendship, peer acceptance, psychological characteristics and athletic ability. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 97-113.
- Neubert, M.J. (1999). Too much of a good thing or the more the merrier? Exploring the dispersion and gender composition of informal leadership in manufacturing teams. *Small Group Research*, 30, 635-646.

- Neubert, M.J. & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 175-194.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice (4^a ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2009). Professor = leader? An investigation of faculty roles. *Investigación presentada al 14th Congreso Europeo de la EAWOP*. Santiago de Compostela, mayo, 13-16.
- 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. & Segal, M. W. (1984). Role differentiation in groups: The relationship between instrumental and expressive leadership. *Small Group Behavior*, 15, 109-123.
- Thelwell, R. C., Lane, A. M., Weston, N. J. & Greenlees, I. A. (2008). Examining relationships between emotional intelligence and coaching efficacy. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6(2), 224-235.
- Todd, S. Y. & Kent, A. (2004). Perceptions of the role differentiation behaviors of ideal peer leaders: A study of adolescent athletes. *International Sports Journal*, (summer), 105-118.
- Torrado, J. (2007). Desarrollo de una escala de liderazgo deportivo. *Trabajo de Investigación Tutelado no publicado*. Facultad de Psicología. Universidad de Santiago de Compostela.
- Tucker, L. R. & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factors analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Weinberg, R.S. & Gould, D. (2010). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Madrid: Editorial Médica Interamericana.
- Weiss, M. R., & Stuntz, C. P. (2004). A little friendly competition: Peer relationships and psychosocial development in youth sport and physical activity contexts. En M. R. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (pp. 165 - 196). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Wheelan, S.A. & Johnston, F. (1996). The role of informal members leaders in a system containing formal leaders. *Small Group Research*, 27(1), 33-55.
- Yukelson, D., Weinberg, R., Richardson, P. & Jackson, A. (1983). Interpersonal attraction and leadership within collegiate sport teams. *Journal of Sport Behavior*, 6, 28-36.
- Zhang, J., Jensen, B. E. & Mann, B. L. (1997). Modification and revision of the Leadership Scale for Sport. *Journal of Sport Behavior*, 20(1), 105-122.