



Original Recibido: 23/06/2022 | Aceptado: 25/09/2022

Estudio del liderazgo multidimensional de la dirección del equipo de béisbol sub23 de Cuba**Study of the multidimensional leadership of the Cuba under 23 baseball team**

Cesar Alejandro Montoya Romero. *Escuela Ramal INDER.. La Habana. Cuba.* [cmontoyaromero@gmail.com] 

Pedro Hidalgo Reyes. *Licenciado en Cultura Física. Asesor de la Dirección Provincial de Deportes de Granma. Bayamo. Granma. Cuba.* [pedro.hidalgo@inder.gob.cu] 

Francisco José Montesinos Flores. *Doctor en medicina. Instituto de Medicina Deportiva. La Habana. Cuba.* [francisco.montesinos@inder.gob.cu] 

Resumen

Una de las problemáticas específicas, relacionada con las propuestas de la Estrategia Integral de Desarrollo del Béisbol Cubano, que ha impactado de manera determinante el nivel de funcionamiento grupal y los resultados de los equipos cubanos de béisbol en eventos internacionales recientes, es el fenómeno del liderazgo. El objetivo de esta investigación es comprobar si el liderazgo basado en el ejercicio de la autoridad deseado por los integrantes del equipo de béisbol sub 23 de Cuba, participante en los Juegos Panamericanos Junior Cali Valle 2021 coincide con el percibido en situaciones de entrenamiento, jugando y en situaciones extradeportivas. Se realizó un estudio no experimental, transversal y descriptivo. La población la integraron 28 atletas de béisbol con una edad promedio de 21.8 años. Se aplicó la Herramienta Exploratoria del Liderazgo Multidimensional en Béisbol elaborada ad hoc, con un Alfa de Cronbach de .787. Los resultados revelaron que los deportistas prefirieron un estilo de liderazgo predominantemente autoritario donde



las conductas permisivas asomaran la menor parte de las veces. Se comprobó que el liderazgo basado en el ejercicio de la autoridad deseado por el grupo de deportistas estudiado coincide con el percibido en las diferentes situaciones.

Palabras clave: liderazgo multidimensional; dirección de equipos; béisbol; equipo cuba.

Abstract

Among the specific problems, related to the proposals of the Comprehensive Strategy for the Development of Cuban Baseball that has decisively impacted the level of group functioning and the results of Cuban baseball teams in recent international events, is the phenomenon of leadership. The objective of this research is to verify if the leadership based on the exercise of authority desired by the members of the Cuban U23 baseball team, participating in the Cali Valle 2021 Junior Pan American Games, coincides with that perceived in training situations, playing and in non-sports situations. A non-experimental, cross-sectional and descriptive study was carried out. The population was made up of 28 baseball athletes with an average age of 21.8 years. The Exploratory Tool for Multidimensional Leadership in Baseball developed ad hoc was applied, with a Cronbach's Alpha of .787. The results revealed that the athletes preferred a predominantly authoritarian leadership style where permissive behaviors appeared less often. It was found that the leadership based on the exercise of authority desired by the group of athletes studied coincides with that perceived in the different situations.

Keywords: multidimensional leadership; team management; baseball; team cuba.



Introducción

La Estrategia Integral para el Desarrollo del Béisbol Cubano tiene como propósito proyectar esta disciplina hacia niveles superiores de rendimiento en cada uno de sus procesos, con una orientación científica, técnica y metodológica, en correspondencia con las necesidades que se demandan en la actualidad.

El proceso de consulta popular, efectuado a lo largo del territorio nacional en 2019, arrojó 1 611 propuestas agrupadas en nueve temas (el trabajo en la base, las instalaciones deportivas, la academia provincial de béisbol, el sistema competitivo, los colectivos pedagógicos y técnicos, la Serie Nacional de Béisbol, las contrataciones, las glorias del deporte cubano y las relaciones con la prensa) y varias direcciones de trabajo.

Para dar respuesta a los principales aspectos identificados se establecieron además un grupo de áreas de resultado clave como son: la formación deportiva, los recursos materiales, financieros y humanos, la gestión científica y metodológica, la superación, los aspectos legales, la comunicación y la labor educativa; con objetivos a cumplir en cada una de ellas, proyectados a corto, mediano y largo plazo.

Una de las problemáticas específicas, relacionada con las propuestas de la citada estrategia, y que ha impactado de manera determinante el nivel de funcionamiento grupal y los resultados de los equipos cubanos de béisbol en eventos internacionales recientes, es el fenómeno del liderazgo. La dirección eficaz, estratégica y científica de los equipos nacionales de béisbol en las diferentes categorías ha constituido una variable endógena recurrente identificada como debilidad inherente a nuestro béisbol en los últimos tiempos. El rol que desempeñan nuestros mánager como líderes



formales dentro de los conjuntos cubanos de béisbol exige ser estudiado a profundidad para proyectar acciones que contribuyan a su optimización.

El asunto cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta que la conformación de los equipos nacionales de béisbol, de cara a los principales torneos, involucran no solo a peloteros con experiencia dentro del evento doméstico de mayor significación (la Serie Nacional de Béisbol), sino también a participantes en ligas profesionales extranjeras, cuyas concepciones del deporte, estructuras de dirección y funcionamiento de clubes y organizaciones, sistemas de preparación deportiva y calendarios competitivos, así como la filosofía de juego se diferencian sustancialmente de las predominantes en nuestro béisbol como tradición, lo cual complejiza mucho más la tarea en cuestión.

De acuerdo con Coma, Baiget y Segura (2022), en las disciplinas deportivas colectivas el factor liderazgo deportivo es un elemento que facilita la gestión de las variables psicosociales y contribuye a conseguir el objetivo fundamental del entrenamiento, que es optimizar los diferentes componentes para la mejora del rendimiento del deportista y consecuentemente del equipo. Para Hernández y Canto (2003) el liderazgo es parte esencial de la estructura grupal y resulta determinante en la efectividad que alcance el grupo.

Las investigaciones sobre liderazgo han tenido enfoques muy diversos, desde el paradigma del Gran hombre, el enfoque de rasgos, hasta el orientado a la conducta. A partir de estos aportes han surgido teorías que combinan dichos enfoques. El liderazgo como ámbito de estudio estuvo asociado en sus inicios a escenarios muy



puntuales como el militar, el administrativo y el empresarial, extendiéndose a otros como el educativo y el deportivo a medida que estas teorías fueron consolidándose.

Las teorías más modernas que abordan el liderazgo argumentan que el rol de líder puede asumirlo cualquier persona integrante de un grupo (Day & Antonakis, 2012), sin embargo no hay dudas que el entrenador es la persona que guía al grupo de deportistas hacia el logro de los objetivos planteados, cuyo impacto en el rendimiento y el bienestar psicológico de los jugadores es muy significativo (Horn, 1992). Según este mismo autor la eficacia del liderazgo del entrenador radica, en parte, en la optimización de sus relaciones con el grupo y para lograrlo el tipo de liderazgo que ejerza debe adaptarse a las necesidades del atleta o equipo en el que se encuentre y, por ende, debe tener una gran capacidad para detectar las necesidades grupales e individuales.

Un modelo de liderazgo cuyas características son aplicables de manera específica al ámbito del deporte es el desarrollado por Chelladurai (2007). Este toma como base las teorías de contingencia, de liderazgo situacional, del camino-meta y de liderazgo transformacional respectivamente para evaluar el comportamiento y la efectividad de los líderes deportivos.

El modelo multidimensional de liderazgo (MML) de Chelladurai (2007) contempla tres aspectos básicos del comportamiento de liderazgo. El primero de ellos es el liderazgo requerido y se refiere al comportamiento que debe tener el líder dependiendo de las demandas de las diferentes situaciones que se le presenten. El liderazgo real, también conocido como liderazgo percibido, se refiere al liderazgo que realmente exhibe el líder y que aprecian los seguidores. Y por último el liderazgo



preferido, depende en gran medida de las preferencias personales de los atletas y las necesidades y metas que se persigan.

La hipótesis que propone este modelo es que el rendimiento y la satisfacción de los deportistas están relacionados directa y positivamente con el grado de congruencia entre la conducta de liderazgo preferida por los integrantes del equipo, la requerida en situaciones específicas y la real desarrollada por el líder. De tal modo la coincidencia o no entre estos tres componentes representa consecuencias, donde el escenario ideales aquel cuyas características de estos tres factores coinciden.

Kim y Cruz (2016) efectuaron un meta análisis para evaluar la relación entre los comportamientos de entrenamiento, la satisfacción de los atletas y la cohesión del equipo. Estos autores encontraron una relación moderada entre liderazgo y cohesión, y una relación grande entre liderazgo y satisfacción. Teóricamente el contexto que más favorece el rendimiento depende de la consistencia entre la conducta de liderazgo real y la requerida en una situación específica, a pesar de que no convenga con la preferida. Algunas investigaciones han demostrado que la satisfacción se intensifica cuando las conductas real y preferida concuerdan, aunque no exista coherencia con la requerida. En un estudio que tuvo como objetivo evaluar el impacto de la congruencia entre comportamientos de liderazgo percibidos y preferidos, en la satisfacción, con el liderazgo en atletas universitarios de Singapur se recopilaron datos de 185 sujetos. El cuestionario utilizado en este estudio consistió en las versiones de percepción y preferencia de la Escala de Liderazgo para Deportes Revisada LSS de Chelladurai y Saleh (1978).



Esta escala consta de cinco dimensiones (I. Entrenamiento e instrucción; II. Conducta democrática; III. Conducta autocrática; IV. Apoyo social y V. Feedback positivo), que pueden ser agrupadas, a su vez, en tres: factor directo a la tarea (entrenamiento e instrucción), factor de estilos de decisión (comportamiento autocrático vs democrático) y factores motivacionales (feedback positivo y apoyo social). Contiene un total de 40 ítems, a los que se responde mediante una escala tipo Likert de 5 puntos.

Fueron concebidos además siete ítems que midieron la satisfacción con el liderazgo del entrenador. Los resultados revelaron que la congruencia del comportamiento percibido y preferido en el factor apoyo social era un indicador significativo de la satisfacción de los atletas (Chia, Pyun & Kwon, 2019). Se hipotetiza que en los casos en que la conducta requerida es congruente con la preferida pero no con la real pueden esperarse demociones de los entrenadores.

No cabe duda de que el control de los contenidos sociopsicológicos asociados al nivel funcionamiento grupal y puntualmente los fenómenos de liderazgo de los colectivos nacionales de béisbol constituyen tarea insoslayable dentro del quehacer de nuestra especialidad en la actualidad. El objetivo de esta investigación es pues comprobar si el liderazgo basado en el ejercicio de la autoridad deseado por los integrantes del equipo de béisbol sub23 de Cuba, participante en los Juegos Panamericanos Junior Cali Valle 2021 coincide con el percibido en situaciones de entrenamiento, de juego y en situaciones extradeportivas.

Materiales y Métodos



El estudio realizado tuvo carácter no experimental. La metodología empleada fue eminentemente cuantitativa. Por su dimensión temporal y la manera en que fueron recogidos los datos se clasifica como transversal y su alcance fue descriptivo.

La población para este estudio la integraron un total de 28 deportistas de la preselección nacional de béisbol sub 23, que se preparó para participar en los Juegos Panamericanos Junior Cali Valle 2021. La edad promedio de estos atletas fue de 21.8 años y han participado como promedio 3.1 veces en preselecciones nacionales anteriores.

El instrumento empleado para la recogida de los datos fue la Herramienta Exploratoria del Liderazgo Multidimensional en Béisbol. El mismo fue elaborado *ad hoc* y el enunciado de sus ítems hace referencia al estilo de liderazgo preferido por los atletas y exhibido por la dirección del equipo. Para lo cual se toma como base el modo en que se ejerce la autoridad (democrática, autocrática, permisiva) en tres tipos de situaciones diferentes (entrenamientos, partidos, situaciones extradeportivas). Los atletas responden a cada ítem empleando una escala tipo Likert de 1 a 4 (1 nunca, 2 la menor parte de las veces, 3 la mayor parte de las veces, 4 siempre). Consta de 18 ítems agrupados en seis secciones, tres ellas exploratorias del liderazgo preferido por los atletas integrantes del equipo y tres para profundizar en el liderazgo percibido. El análisis de consistencia interna de sus elementos arrojó un coeficiente Alfa de Cronbach de 787. El criterio establecido por algunos autores es que un valor entre 70 y 90 indica una buena consistencia interna para una escala.

Los deportistas fueron convocados al Laboratorio de psicofisiología de la Subdirección de Psicología en el Instituto de Medicina Deportiva. En este lugar



respondieron a los ítems del instrumento citado, como parte de las labores de control psicológico realizado al equipo, durante el tercer microciclo de preparación de cara a la mencionada competencia.

Los datos recogidos mediante los protocolos de prueba fueron tabulados y analizados estadísticamente empleando para ello el paquete estadístico SPSS para Windows versión 20.0. Se realizaron análisis descriptivos (medida de tendencia central y de la variabilidad) así como inferenciales (Prueba de Friedman y de Wilcoxon respectivamente).

Análisis y discusión de los resultados

Se realizó un análisis estadístico descriptivo de las respuestas emitidas por los atletas a cada uno de los ítems del instrumento. La tabla 1 muestra los resultados obtenidos en los ítems del 1 al 9, correspondientes al liderazgo deseado. La tabla 2, por otra parte, contiene los resultados de los ítems restantes, pertenecientes al liderazgo percibido.

Tabla 1. Estadística descriptiva ítems liderazgo deseado (1 al 9)

| Entrenando | | M | Má | M | Desv. |
|----------------|-------------|-------|------|------|--------|
| | | ínimo | ximo | edia | típica |
| | Autoritario | 3 | 4 | 3 | 0,418 |
| 8 | Democrático | 2 | 4 | ,786 | 0,567 |
| 8 | Permisivo | 1 | 4 | ,107 | 0,838 |
| 8 | | | | ,964 | |
| Jugando | | M | Má | M | Desv. |
| | | ínimo | ximo | edia | típica |
| | Autoritario | 2 | 4 | 3 | 0,535 |
| 8 | Democrático | 2 | 4 | ,714 | 0,576 |
| 8 | Permisivo | 1 | 4 | ,036 | 0,793 |
| 8 | | | | ,964 | |
| Extradeportivo | | M | Má | M | Desv. |
| | | ínimo | ximo | edia | típica |
| | Autoritario | 2 | 4 | 3 | 0,548 |
| 8 | | | | ,679 | |



| | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|-------|
| Democrático | 8 | 2 | 4 | 3 | 0,793 |
| Permisivo | 8 | 1 | 4 | 1 | 1,031 |
| | 8 | | | | ,893 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Estadística descriptiva ítems liderazgo percibido (10 al 18).

| | | Entrenando | M | Má | M | Desv. |
|------------------------|----------------|------------|-------|------|-------|--------|
| | | | ínimo | ximo | edia | típica |
| Liderazgo percibido | Autoritario | 8 | 3 | 4 | 3 | 0,39 |
| | Democrático | 8 | 2 | 4 | 2 | 0,737 |
| | Permisivo | 8 | 1 | 3 | 1 | 0,705 |
| | | 8 | | | | ,857 |
| | Jugando | | M | Má | M | Desv. |
| | Autoritario | 8 | 3 | 4 | 3 | 0,441 |
| | Democrático | 8 | 1 | 4 | 3 | 0,838 |
| | Permisivo | 8 | 1 | 3 | 1 | 0,716 |
| | | 8 | | | | ,929 |
| | Extradeportivo | | M | Má | M | Desv. |
| | Autoritario | 8 | 2 | 4 | 3 | 0,6 |
| | Democrático | 8 | 2 | 4 | 2 | 0,793 |
| Permisivo | 8 | 1 | 4 | 2 | 1,177 | |
| | 8 | | | | ,143 | |

Fuente: elaboración propia.

Los puntajes más elevados se ubicaron como tendencia en el estilo de liderazgo autoritario, tanto para las conductas de liderazgo deseado como percibido, en las diferentes situaciones. Las puntuaciones más bajas, por su parte, se obtuvieron en el estilo permisivo.

Se aplicó la prueba no paramétrica de Friedman para comprobar que en cada situación (entrenando, jugando, extradeportivo) las muestras correspondientes a los distintos estilos de liderazgo (autoritario, democrático y permisivo) resultaron estadísticamente diferentes.



Tabla 3. Estadísticos de contraste (Prueba de Friedman) de las diferentes muestras, para cada tipo de situación del liderazgo deseado y percibido.

| Estadísticos de contraste | Liderazgo deseado | | | Liderazgo percibido | | |
|---------------------------|-------------------|---------|--------------|---------------------|---------|--------------|
| | Entren. | Jugando | Extradeport. | Entren. | Jugando | Extradeport. |
| N | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| Chi-cuadrado | 36,260 | 36,340 | 43,670 | 43,271 | 43,622 | 30,925 |
| gl | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Sig. asintót. | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 3, las puntuaciones promedio que obtuvieron los deportistas estudiados en cada tipo de situación difieren estadísticamente entre sí. Este resultado reveló la coherencia de las respuestas emitidas por los deportistas a los diferentes ítems que conforman la herramienta de medición.

Las diferencias entre los puntajes promedio de los estilos de liderazgo autoritario y democrático respectivamente, en cada una de las situaciones, tanto del liderazgo deseado como percibido, fueron inferiores a uno.

La prueba de rangos de Wilcoxon permitió comprobar que, a pesar de que estas diferencias son mínimas resultan estadísticamente significativas (autoritario-democrático entrenando deseado $Z = -3.788$, sig. = .000; autoritario-democrático jugando deseado $Z = -3.400$, sig. = .001; autoritario-democrático extradeportivo deseado $Z = -3.144$, sig. = .002; autoritario-democrático entrenando percibido $Z = -3.788$, sig. = .000; autoritario-democrático jugando percibido $Z = -3.345$, sig. = .001; autoritario-democrático extradeportivo percibido $Z = -3.586$, sig. = .000).

Los resultados que arrojaron los análisis llevados a cabo hasta aquí demostraron que el grupo de atletas prefirió un estilo de liderazgo donde predominen



características autoritarias o directivas por parte de sus entrenadores la mayor parte de las veces. Asimismo donde las conductas permisivas se apliquen en menos ocasiones.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por Chelladurai y Carron (1983) en los que se identificó que los deportistas de élite expertos prefieren el comportamiento autocrático de sus entrenadores. Del mismo modo con los obtenidos por Ruiz y De la Vega (2015), quienes lo asociaron con la experiencia y el género masculino de los atletas.

Se considera que en este resultado pudo haber influido también el tipo de actividad deportiva de que se trata (Ruiz & De la Vega, 2015; Chelladurai & Saleh, 1978). De acuerdo con Hernández y Canto (2003) las cualidades de un entrenador han de ser distintas en función del deporte.

En el béisbol suele ser frecuente que la dirección del equipo comunique al grupo de atletas las decisiones relacionadas con las actividades a realizar. Además que ofrezca instrucciones generales, previo al inicio de las prácticas o los partidos, sobre los objetivos a cumplir y el modo de alcanzarlos, para fomentar la cohesión. Igualmente, resulta una exigencia específica la comunicación, por parte del mánager, a través de códigos gestuales permanentemente a los jugadores, de las decisiones que determinan el curso de las acciones ofensivas y/o defensivas del equipo.

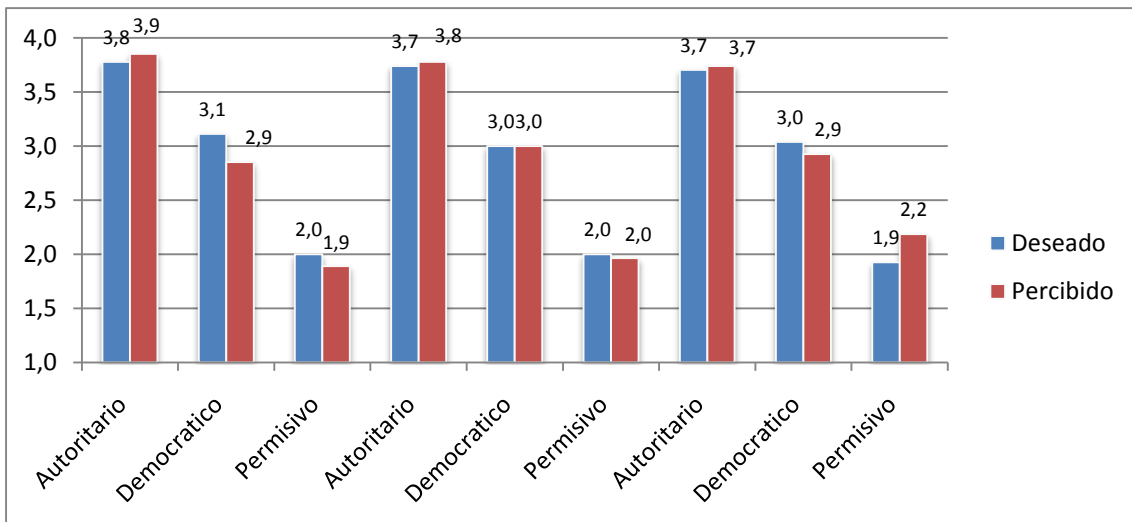
Por otra parte se ha comprobado que las conductas de liderazgo autoritarias son las predominantemente exhibidas por la dirección del equipo, resultado que coincide con el hallado por Marcén, Gimeno y Gómez (2016), quienes encontraron que los entrenadores del Centro Nacional de Alto Rendimiento en México fueron percibidos



por sus deportistas con dos estilos de liderazgo (directivos en el entrenamiento, con una conducta de preocupación, apoyo social y emocional; y autoritarios e independientes en la toma de decisiones).

Finalmente se compararon los puntajes de los ítems correspondientes al liderazgo deseado con los del liderazgo percibido en cada situación y tipo de comportamiento para comprobar si existía correspondencia entre estas conductas. El gráfico 1 ofrece información visual que permite interpretar con elocuencia los resultados.

Gráfico 1. Comparación puntuaciones promedio liderazgo deseado y percibido.



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la prueba de Wilcoxon permitieron comprobar que no existen diferencias significativas entre los puntajes promedio de los ítems de liderazgo percibido y deseado en las diferentes situaciones. La tabla 4 ofrece los datos estadísticos de contraste de la prueba.

Tabla 4 Estadísticos de contraste (prueba de Wilcoxon) liderazgo percibido y deseado

| Entrenando | Autoritario percibido – Autoritario deseado | Democrático percibido - Democrático deseado | Permisivo percibido - Permisivo deseado |
|------------|---|---|---|
|------------|---|---|---|



| | | | |
|------------------------------|---|---|---|
| Z | -,333 ^b | -1,604 ^c | -,714 ^c |
| Sig. asintót. (bilateral) | ,739 | ,109 | ,475 |
| Jugando | Autoritario percibido - Autoritario deseado | Democrático percibido - Democrático deseado | Permisivo percibido - Permisivo deseado |
| Z | -,333 ^b | -,042 ^c | -,277 ^c |
| Sig. asintót. (bilateral) | ,739 | ,967 | ,782 |
| Extradeportivo | Autoritario percibido - Autoritario deseado | Democrático percibido - Democrático deseado | Permisivo percibido - Permisivo deseado |
| Z | -,333 ^b | -,707 ^c | -1,141 ^b |
| Sig. asintót. (bilateral) | ,739 | ,480 | ,254 |

Fuente: elaboración propia.

Se identificó que los comportamientos de liderazgo que prefieren los deportistas estudiados en las diferentes situaciones coinciden con los que exhibe la dirección del equipo, lo cual favorece la satisfacción de los integrantes y la cohesión grupal (Leo, Sánchez, Sánchez, Amado & Garaz, (2013); Chia et al., 2019). Resultados similares fueron encontrados por Kao y Tsai (2016) con una muestra de 233 jugadores y 19 entrenadores deportivos chinos de voleibol, donde se comprobó que la congruencia entre el liderazgo percibido y deseado correlaciona con la retroalimentación positiva.

Es oportuno puntualizar que la satisfacción es entendida en estas investigaciones como la diferencia entre la percepción de lo que el deportista prefiere y lo que quiere en realidad (Rierner & Chelladurai 1995). Chia et al., (2019) identificaron también que la congruencia del comportamiento percibido y preferido en el apoyo social era un indicador significativo de la satisfacción de los atletas. Un estudio desarrollado por Betita (2014) mostró que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo del entrenador y la satisfacción del atleta.

Conclusiones



Los resultados obtenidos en este estudio revelaron que los deportistas que integraron el equipo de béisbol sub 23 de Cuba, participante en los Juegos Panamericanos Junior Cali Valle 2021, prefirieron un estilo de liderazgo por parte de la dirección en el que los comportamientos autoritarios resultaran predominantes y las conductas permisivas asomaran la menor parte de las veces, en situaciones de entrenamiento, jugando y también en situaciones extradeportivas.

Se comprobó que el liderazgo basado en el ejercicio de la autoridad deseado por el grupo de deportistas estudiado coincide con el percibido en las diferentes situaciones.

Referencias bibliográficas

Betita, G. (2014). *The Relationship of Coaching Leadership and Athletes Satisfaction. (Master Thesis)*. Graduate School of Sport Coaching Science College of Education Chinese Culture University.

Chelladurai, P. (2007). Liderazgo en el deporte. En Tenenbaum, G.& Eklund, R. C, *Manual de psicología del deporte*(113-135). Nueva York: Wiley.

Chelladurai, P. & Carron, A.V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-382.

Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1978). Preferred leadership in sport. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-97.

Coma, J, Baiget, E.& Segura, J. (2022). Análisis de las conductas de liderazgo en jugadores profesionales de balonmano. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 22(86), 349-362. Recuperado de [Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista86/artdiferencias1366.htm](http://cdeporte.rediris.es/revista/revista86/artdiferencias1366.htm)



- Day, D.V. & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd Ed.). Los Ángeles, CA: Sage
- Chia, J.S., Pyun, D.Y. & Kwon, H.H. (2019). The impact of congruence between perceived and preferred leadership on satisfaction among college student-athletes in Singapore. *Asia pacific Journal of Education*, 35(4), 498-513.
- Hernández, A. Y., Canto, J. M. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. En Hernández, A. (Coord.), *Psicología del deporte* (vol. I): Fundamentos 2 (pp. 6-28). Buenos Aires: Tulio Guterman.
- Horn, T.S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. En Horn, T. S. & Champaign, I.L., *Advances in sport psychology*. 181-199. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Kao, S.F. & Tsai, C. Y. (2016). Transformational Leadership and Athlete Satisfaction: The Mediating Role of Coaching Competency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(4), 469-482.
- Kim, H.-D. & Cruz, A. B. (2016). The influence of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and team cohesion: A meta-analytic approach. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(6), 900-909. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1747954116676117>
- Leo, F.M., Sánchez, P., Sánchez, D., Amado, D. & Garaz, T. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedente de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 361-370



Marcén, C., Gimeno, F. & Gómez, C. (2016). Adaptación de la Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS) para deportistas y entrenadores de un centro de tecnificación. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(3), 21-32.

Riener, H. A.& Chelladurai, P. (1995). Leadership and Satisfaction in Athletics. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(3), 276-293. Recuperado de <https://doi.org/10.1123/jsep.17.3.276>

Ruiz, R. &De la Vega, 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. Recuperado de <Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista60/artadaptacion643.htm>

