

Liderazgo de deportistas: funciones y modelos

El liderazgo de deportistas es la influencia que atletas con funciones formales o informales ejercen sobre sus compañeros para avanzar hacia un objetivo común. Puede distribuirse entre integrantes y se estudia como un proceso de relaciones y conductas, además de identificar a quienes ocupan cargos.

Autoría: EDUFISICA

Publicación: 2026-10-13

Versión del contenido: 2026-10-13

Módulo: Equipos, liderazgo y comunicación

Nivel propuesto: Intermedio

Lectura estimada: 24 min · 5221 palabras de cuerpo

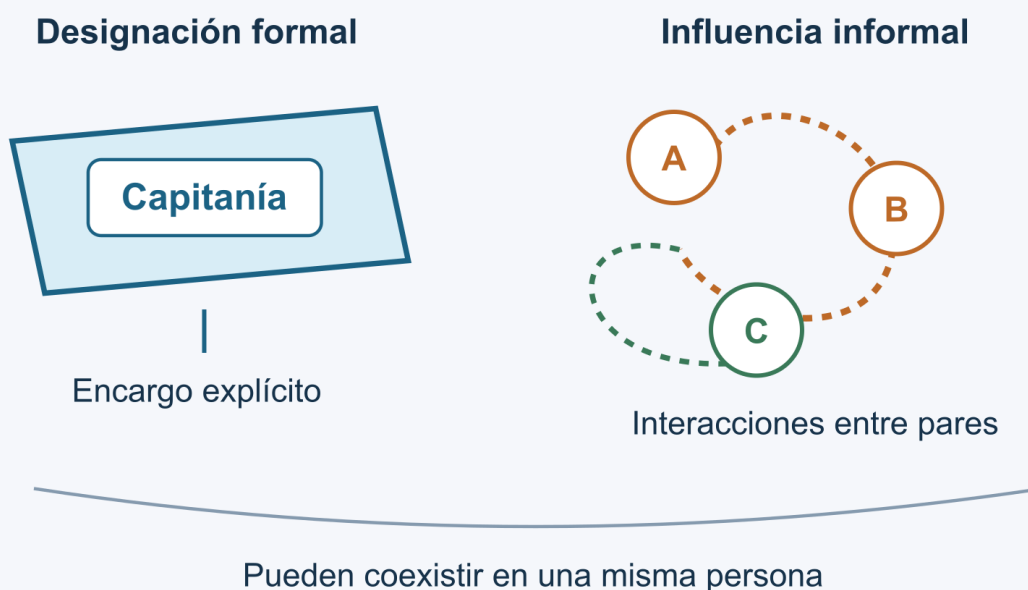
Resumen

El liderazgo de deportistas comprende la influencia que compañeros con responsabilidades formales o informales ejercen para avanzar hacia objetivos comunes. Esta lectura distingue al líder como persona del liderazgo como proceso y compara funciones de tarea, apoyo social y representación externa. Examina la distribución de responsabilidades, las diferencias entre cargo y reconocimiento, y el ajuste entre conductas, preferencias y demandas del contexto. Los modelos revisados ayudan a formular preguntas, pero su procedencia y sus supuestos requieren atención. También se explican cuestionarios, análisis de redes y límites de los diseños disponibles en los capítulos consultados. Casos reseñados y ejemplos hipotéticos permiten observar cargas, relaciones y cambios sin identificar liderazgo con victorias. Las cinco preguntas de Loughhead y colaboradores se mantienen como agenda de investigación y desarrollo, situada en la publicación de 2021.

Palabras clave: liderazgo de deportistas; liderazgo formal; liderazgo informal; liderazgo compartido; funciones de liderazgo; modelo multidimensional; análisis de redes; capitanía

<https://edufisica.com/enciclopedia/psicologia-deportiva/liderazgo-de-deportistas-funciones-y-modelos.html>

Cargo e influencia se observan de maneras distintas



Composición conceptual original basada en Loughead y colaboradores, Gilchrist y Mallett y Tod. La designación y las interacciones describen aspectos diferentes; el cargo no permite deducir la calidad del proceso. Los compañeros representados son hipotéticos.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Todd M. Loughead, Krista J. Munroe-Chandler, Matthieu M. Boisvert y Katherine E. Hirsch (2021); Megan E. Gilchrist y Clifford J. Mallett (2021); David Tod (2022).

Del nombre de un líder al proceso de liderazgo

Loughead, Munroe-Chandler, Boisvert y Hirsch definen el liderazgo de deportistas a partir de un atleta que ocupa una función formal o informal e influye en sus compañeros para alcanzar una meta común. La definición permite encontrar influencia más allá del capitán y examinar lo que sucede entre personas. Gilchrist y Mallett también sitúan el liderazgo en relaciones interdependientes dentro de un grupo. Desde estas perspectivas, una lista de cargos ofrece información sobre la organización, pero todavía queda por conocer cómo se ejerce la influencia. ^{[1][2]}

La diferencia entre líder y liderazgo ocupa una de las cinco preguntas del capítulo de Loughead y colaboradores. El líder es una persona; el liderazgo es un proceso. Un deportista puede recibir un nombramiento y actuar de manera egoísta, mientras que otro puede contribuir a una decisión útil sin tener un título. Por eso, contar cuántos líderes hay y describir qué liderazgo se produce son tareas relacionadas, aunque distintas. El recuento necesita criterios para reconocer personas y la descripción del proceso necesita conductas, destinatarios y situaciones. ^[1]

El objetivo común forma parte de la definición. No basta con ser popular, hablar mucho o influir en cualquier dirección. Para estudiar liderazgo deportivo interesa

identificar qué propósito orienta la interacción: ejecutar un plan, preparar a compañeros, representar una preocupación del equipo o sostener una responsabilidad compartida. La influencia puede contribuir a ese propósito o generar fricciones. La definición no convierte en efectiva toda acción de alguien reconocido como líder; abre una pregunta sobre su contenido y sus consecuencias. ^[1]

[Inferencia] Ejemplo hipotético. En un equipo de balonmano, la capitana reúne a las jugadoras antes de defender una superioridad rival. Una compañera que conoce bien esa situación aclara cómo cubrir el espacio libre y otra confirma que todas entendieron. El cargo, la aportación técnica y la comprobación de comprensión son elementos diferentes del episodio. Para describirlo con precisión sería insuficiente atribuir toda la coordinación a la capitana porque fue quien inició la conversación. También sería insuficiente llamar líderes a todas sin especificar qué hicieron.

Esta distinción cambia el vocabulario de una evaluación. “El equipo carece de líderes” puede significar ausencia de cargos, escaso reconocimiento entre pares o falta de determinadas conductas. Loughhead y colaboradores proponen que la pregunta del estudio, el instrumento y el lenguaje coincidan. Si el problema es la aclaración de decisiones durante el juego, interesa observar ese proceso. Si se investiga quién recibe reconocimiento, la unidad inmediata es la persona valorada por sus compañeros. ^[1]

Funciones formales, influencia informal y reconocimiento

El liderazgo formal se vincula con una designación explícita, como la capitanía. El informal emerge de las interacciones y comunicaciones entre deportistas. Todavía utiliza el ejemplo de jugadores veteranos que orientan a integrantes más jóvenes sin ocupar un puesto prescrito. Ambos tipos pueden coexistir: un nombramiento organiza responsabilidades, mientras que el reconocimiento cotidiano muestra a quién recurren las personas cuando necesitan orientación. Loughhead y colaboradores incluyen las dos formas en su definición de liderazgo de atletas. ^{[1][3]}

Formal e informal describen cómo se configura una función, no dos grados de calidad. Un capitán puede ser escuchado por su conocimiento y por la confianza que inspira; un referente informal puede equivocarse o concentrar decisiones. Gilchrist y Mallett advierten que designar a alguien no basta para establecer su efectividad. La investigación necesita diferenciar el lugar que ocupa en la estructura, la influencia que sus compañeros le atribuyen y las acciones concretas que realiza. ^[2]

También importa el punto de vista del observador. El entrenador y los deportistas pueden identificar referentes distintos. Gilchrist y Mallett señalan que una persona elegida para dirigir puede tener poca influencia sobre quienes debería orientar. Para comprender esa diferencia, describen el uso de valoraciones entre compañeros mediante análisis de redes. La información de los atletas permite contrastar una

estructura nombrada con una estructura de influencia percibida. Su función es informar una decisión contextual; no reemplaza por sí sola el examen de responsabilidades. ^[2]

[Inferencia] Ejemplo hipotético. Un entrenador elige capitán al jugador con mayor antigüedad. Durante las sesiones, los más jóvenes consultan a otro compañero que explica con paciencia los movimientos defensivos. El primero puede representar al equipo ante el cuerpo técnico y el segundo ofrecer orientación cotidiana. Antes de interpretar la coexistencia como competencia entre ambos, conviene identificar qué demandas atiende cada uno y cómo se coordinan. Un conflicto aparece si reciben instrucciones incompatibles o si se espera que uno cubra tareas que desconoce.

La distinción también permite ver influencias discretas. Un atleta que llega preparado, escucha una duda y ayuda a resolverla puede orientar acciones sin pronunciar discursos. En las entrevistas reseñadas por Loughhead y colaboradores, el ejemplo, la ética de trabajo, la comunicación y la preocupación por compañeros aparecen entre las características valoradas. Esas observaciones ayudan a ampliar la mirada más allá de la visibilidad pública. No establecen que la antigüedad, la fama o el volumen de voz sean criterios suficientes para nombrar a alguien. ^[1]

Tarea, apoyo social y representación externa

La tabla de lecturas clave de Loughhead y colaboradores reseña un estudio de 2006 que distinguió funciones de liderazgo de tarea, social y externa. Esta clasificación separa propósitos que pueden quedar concentrados en una persona o distribuidos entre varias. Ayuda a evitar que la expresión “buen capitán” reúna capacidades muy diferentes sin examinarlas. El liderazgo de tarea se relaciona con el trabajo deportivo, el social con las relaciones entre integrantes y el externo con la representación más allá del grupo. ^[1]

La función de tarea puede observarse en la aclaración de responsabilidades y en decisiones durante la ejecución. El capítulo reseña un caso de una capitana de voleibol que describía la comunicación dentro y fuera de la cancha, la motivación de compañeras y la coordinación de roles defensivos como responsabilidades importantes. También mencionaba rutinas del equipo y una filosofía compartida del partido. Es un estudio de caso sobre su papel percibido, no un inventario exhaustivo que todos los capitanes deban cumplir. ^[1]

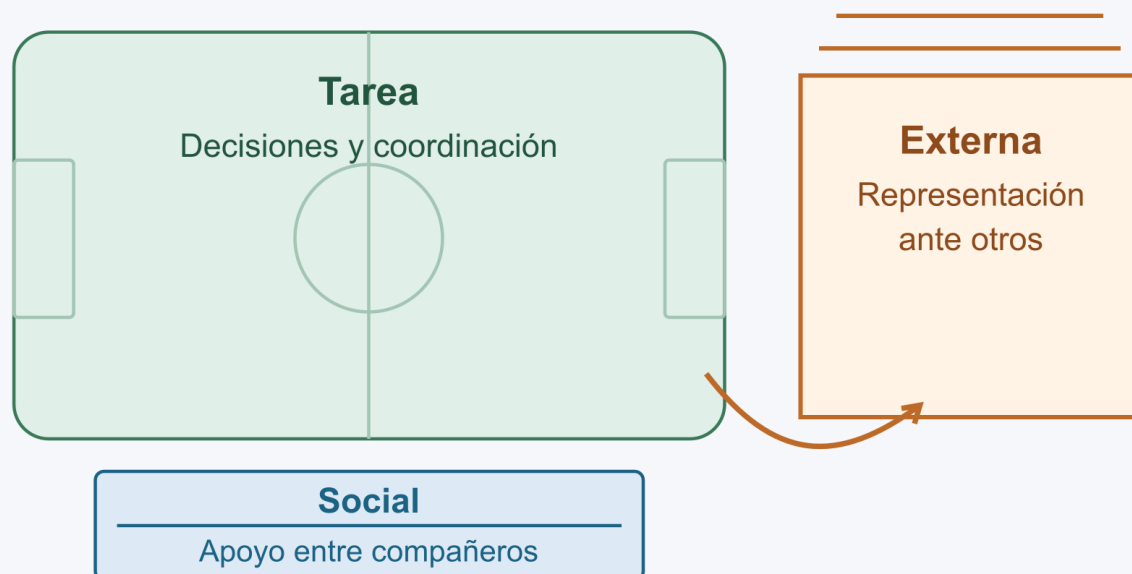
La función social exige atender a las personas que realizan la tarea. El apoyo social figura entre las conductas de la escala de liderazgo expuesta en el capítulo: mostrar preocupación por el bienestar de compañeros. En entrevistas con seis excapitanes varones de hockey universitario seleccionados por su valoración como líderes excepcionales, se destacaban respeto, comunicación y control emocional. El

contenido describe cómo estos participantes entendían una actuación útil para sus equipos, conservando esa población y ese modo de selección. ^[1]

La representación externa puede llevar al deportista a relacionarse con medios, aficionados y otros interlocutores. Gilchrist y Mallett describen esas responsabilidades en contextos de élite y profesionales, junto con decisiones dentro del campo y tareas fuera de él. Representar al equipo requiere conocer el alcance del encargo: transmitir una postura acordada no equivale a hablar por todos en cualquier asunto. La demanda externa también utiliza tiempo y energía que se suman a la preparación y a la ejecución deportiva. ^[2]

[Inferencia] Ejemplo hipotético. Un equipo de voleibol reparte tres encargos. Una jugadora coordina recordatorios de cobertura, otra recibe inquietudes de nuevas integrantes y una tercera comunica al organizador un problema de horario. Las funciones son distinguibles aunque una conversación pueda reunir las. Si la persona que representa al grupo modifica el plan técnico sin consultar, aparece un problema de atribuciones. Si quien ayuda socialmente recibe una duda técnica que no puede resolver, puede derivarla. El reparto cobra sentido cuando explica quién hace qué, para quién y en qué condiciones.

Funciones en escenarios diferentes



El reparto depende de demandas y atribuciones

Ilustración conceptual original de las funciones reseñadas en la tabla de Loughead y colaboradores y de responsabilidades descritas por Gilchrist y Mallett. Los espacios son una organización editorial, no una tipología de instalaciones ni datos de un equipo real.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Todd M. Loughead, Krista J. Munroe-Chandler, Matthieu M. Boisvert y Katherine E. Hirsch (2021); Megan E. Gilchrist y Clifford J. Mallett (2021).

Qué aportan las descripciones de deportistas y entrenadores

Los estudios cualitativos reseñados en el capítulo de Loughead y colaboradores permiten conocer significados, responsabilidades y experiencias que un recuento de cargos difícilmente recoge. En entrevistas semiestructuradas, entrenadores de hockey valoraban la ética de trabajo, el ejemplo positivo y la capacidad de seguir instrucciones del cuerpo técnico. También identificaban generosidad, honestidad y atención al bienestar de compañeros. La voz de los entrenadores muestra criterios desde una posición concreta de la organización del equipo. ^[1]

Las entrevistas con seis excapitanes varones de hockey universitario ofrecen otra perspectiva. Estos participantes habían sido considerados excepcionales por sus entrenadores y destacaron el control emocional, la comunicación, una presentación positiva ante compañeros y el respeto hacia jugadores y cuerpo técnico. La selección permite estudiar cómo actuaban referentes valorados; no informa directamente sobre la frecuencia de esas características entre todos los atletas ni sobre quienes ejercen influencia informal. El alcance del dato depende de a quién se escuchó. ^[1]

Un caso de un capitán profesional de hockey amplía la descripción hacia el aprendizaje y la cooperación. El deportista consideraba importante estar abierto a aprender, dar ejemplo, trabajar con constancia y colaborar con otros líderes. En el caso de la capitana de voleibol, la descripción incluye responsabilidades individuales y una organización compartida del equipo. Juntas, estas reseñas muestran que el liderazgo vivido reúne conocimiento deportivo, trabajo interpersonal y coordinación con otras personas. Cada caso conserva su voz y su contexto. ^[1]

[Inferencia] Una forma de aprovechar estas descripciones es convertir adjetivos en preguntas sobre episodios. Si se afirma que una persona es respetuosa, puede preguntarse cómo respondió ante una duda o una discrepancia. Si se la considera buena comunicadora, interesa conocer si el mensaje fue entendido y qué ocurrió cuando alguien pidió aclaraciones. De este modo, una valoración global se relaciona con conductas observables. La operación sirve para formular una evaluación situada; no transforma una entrevista en demostración causal de eficacia.

Las perspectivas pueden complementarse sin hacerse intercambiables. El entrenador observa cumplimiento de tareas y coordinación con su planificación. El compañero conoce interacciones que quizá ocurren lejos del cuerpo técnico. El propio líder puede describir dilemas y esfuerzos que otros no ven. Loughhead y colaboradores muestran la utilidad de combinar metodologías para entender la complejidad del campo. Una descripción más completa conserva quién habla, acerca de quién y sobre qué experiencia, en lugar de fundir todas las voces en un perfil ideal sin diferencias. ^[1]

Compartir liderazgo conserva decisiones y responsabilidades

El liderazgo compartido o distribuido ocupa un lugar central en la exposición de Loughhead y colaboradores. La influencia procede de integrantes con cargos y de otros compañeros, y puede cambiar según lo que exige la situación. Un atleta contribuye cuando su aportación resulta pertinente y deja espacio a otro en un momento distinto. El equipo se entiende como un contexto de influencia mutua y responsabilidad compartida, en lugar de asumir que toda orientación descende de una persona. ^[1]

Gilchrist y Mallett utilizan la expresión de equipos con liderazgo compartido para describir una distribución dentro y entre entrenadores y deportistas. Un capitán puede actuar bien durante el juego y tener menos capacidad para sostener el ambiente fuera del campo. Un grupo de liderazgo de atletas puede aportar claridad de funciones, aliviar parte de la carga y ofrecer experiencia a otros compañeros. Los autores también recuerdan que la colaboración requiere coordinación entre quienes dirigen; acumular nombres no demuestra que estén trabajando conjuntamente. ^[2]

Compartir no significa una distribución idéntica entre todos ni abandonar la responsabilidad. Gilchrist y Mallett señalan que en el deporte permanece una

estructura vertical para determinadas decisiones: el entrenador principal y, en menor medida, el capitán conservan atribuciones específicas. Hay distribución de influencia y poder, sin que desaparezcan los encargos. El planteamiento permite reconocer contribuciones laterales y mantener identificada la persona que responde por una decisión particular. [2]

También requiere preparación y tiempo. El mismo capítulo advierte que, cuando integrantes tienen conocimientos o habilidades de liderazgo limitados, compartirlo puede no facilitar el funcionamiento. Reseña una evolución desde un enfoque más centrado en el entrenador hacia otro compartido durante la campaña de la selección inglesa de rugby que ganó el Mundial de 2003. El caso ilustra una trayectoria contextual, no prueba que ese orden sea una secuencia obligatoria para cualquier equipo. [2]

[Inferencia] Ejemplo hipotético. Antes de un torneo, un equipo acuerda quién ofrece indicaciones durante el juego, quién comunica necesidades logísticas y qué decisiones corresponden al entrenador. Cuando falta la capitana, una compañera preparada asume una tarea concreta. Después revisan cómo se transmitieron las decisiones. La sustitución se apoya en un encargo conocido y en experiencia previa. Si varias personas emiten consignas incompatibles, aumentar el número de referentes puede ampliar la confusión. La pregunta útil es cómo se relacionan sus aportaciones y qué límites de actuación conocen.

El modelo multidimensional examina el ajuste

El modelo multidimensional de liderazgo aparece en Loughhead y colaboradores como un marco procedente del estudio del entrenador. Organiza antecedentes relacionados con la situación, el líder y los miembros; conductas requeridas, reales y preferidas; y consecuencias, originalmente satisfacción y rendimiento. Las características situacionales incluyen metas, tipo de tarea y contexto social. Las del líder incluyen edad o experiencia, y las de miembros abarcan características personales y capacidad para la tarea. Esta organización introduce relaciones que se pueden investigar. [1]

Tod explica su idea de ajuste mediante la congruencia entre lo que el líder hace, lo que prefieren los deportistas y lo que requiere la situación. Por ejemplo, cuando jugadores y situación demandan participación en decisiones y la conducta del entrenador coincide, el modelo propone mejores condiciones para satisfacción y rendimiento. Es una formulación teórica que orienta el análisis; describir las tres partes no confirma automáticamente que se hayan medido con precisión ni que cualquier preferencia produzca un resultado favorable. [3]

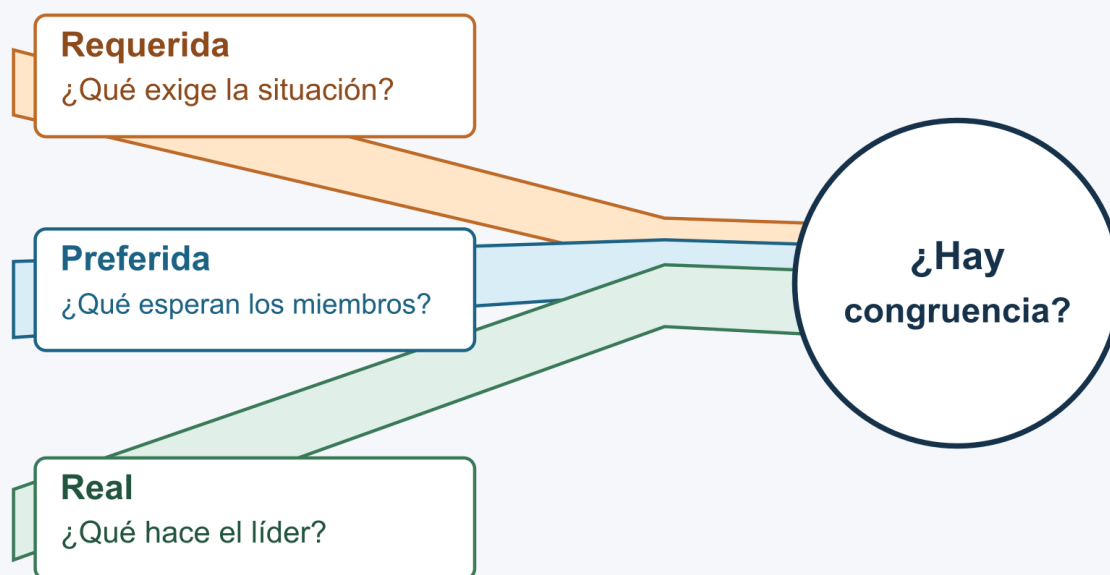
El ajuste obliga a precisar el contexto. Tod considera habilidades y necesidades de atletas, estructura organizativa, cultura y condiciones más amplias. Si jugadores

creen que necesitan conocimientos básicos, pueden preferir una orientación centrada en enseñar esas habilidades. Una situación con reglas específicas de conducta demanda que el líder conozca cómo responder a ellas. También intervienen el conocimiento, las habilidades y el estilo del entrenador. La conducta adecuada se interpreta en relación con personas y exigencias, en lugar de deducirse sólo de un rasgo atractivo. ^[3]

[Inferencia] Ejemplo hipotético. En una sesión de aprendizaje, una capitana pregunta a compañeros qué dificultades encontraron y acuerda una explicación. En una jugada con pocos segundos disponibles, da una indicación breve previamente conocida. El formato de la interacción cambia con el tiempo disponible y la tarea. Para aplicar la pregunta de ajuste a liderazgo entre atletas habría que precisar qué autoridad tiene la capitana, qué esperan sus pares y qué decisiones corresponden al entrenador. Esa especificación conserva el origen del modelo y examina su uso en otra relación.

El capítulo de Tod añade que un líder que no sea especialmente inspirador puede actuar eficazmente si sus conductas encajan con la situación y las necesidades de participantes. Esta observación evita identificar liderazgo exclusivamente con carisma. También invita a valorar capacidades concretas: explicar una tarea, escuchar una preferencia o reconocer una limitación. Loughhead y colaboradores sitúan el modelo entre los antecedentes disponibles, pero consideran pendiente desarrollar un marco unificado que explique la emergencia y las consecuencias del liderazgo compartido de atletas. ^{[3][1]}

Tres preguntas para examinar el ajuste



Contrastar conductas, preferencias y demandas

Composición original para leer el principio de ajuste del modelo multidimensional expuesto en Loughead y colaboradores y Tod. No reproduce la figura del libro. La convergencia simboliza una comparación conceptual, sin afirmar que el ajuste exista ni cuantificar sus consecuencias.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Todd M. Loughead, Krista J. Munroe-Chandler, Matthieu M. Boisvert y Katherine E. Hirsch (2021); David Tod (2022).

Usar modelos sin borrar su procedencia

Otro antecedente revisado por Loughead y colaboradores es el modelo de rango completo, procedente de la psicología organizacional. Distingue ausencia de liderazgo, liderazgo transaccional y transformacional. El transaccional incluye intercambios, reconocimiento y retroalimentación; el transformacional busca orientar a integrantes más allá de intereses individuales hacia propósitos del equipo. El capítulo presenta estas formas en un orden de efectividad dentro del modelo. Ese orden pertenece al planteamiento teórico reseñado y necesita distinguirse de una regla universal para cada interacción deportiva. ^[1]

La comparación con el modelo multidimensional resulta esclarecedora. Uno organiza un repertorio de conductas y su potencial de influencia; el otro dirige la atención al ajuste entre conducta, preferencias y exigencias. Tod señala que el liderazgo transformacional puede modificar aspiraciones, actitudes, metas y valores, pero también que líderes sin ese perfil pueden ser efectivos cuando responden a la situación y a las necesidades de atletas. Comparar marcos implica reconocer qué aspectos ilumina cada uno, en lugar de tratarlos como respuestas intercambiables. ^[3]

Para liderazgo de deportistas surge además una cuestión de nivel: ¿el marco explica una persona que dirige o la influencia distribuida entre compañeros? Loughhead y colaboradores destacan que el liderazgo compartido reúne influencia lateral, emergencia grupal y distribución de roles. Esa perspectiva lleva a estudiar conexiones y cambios en la organización del equipo. Una teoría centrada en conductas de un único referente necesita especificar cómo se relacionan varios referentes, cómo se reconocen y cómo coordinan aportaciones. ^[1]

[Inferencia] Puede compararse un mismo episodio con preguntas diferentes. Si una jugadora felicita a una compañera por ejecutar una cobertura acordada, el repertorio conductual permite examinar reconocimiento y retroalimentación. El modelo de ajuste permite preguntar si esa intervención correspondía a la necesidad y al momento. El enfoque compartido añade quién suele ofrecer orientación, cómo responde quien la recibe y si otras compañeras participan. Cambiar de marco cambia la pregunta; no obliga a asignar etiquetas incompatibles al episodio.

La procedencia de un modelo también afecta a su evaluación. Un comportamiento diseñado para describir al entrenador puede suponer atribuciones que un atleta no tiene. Loughhead y colaboradores hacen explícito este problema al discutir instrumentos originalmente desarrollados para otros contextos. Las semejanzas permiten formular hipótesis y aprovechar conceptos, pero los contenidos, las relaciones y las responsabilidades deben corresponder al objeto deportivo estudiado. Esa revisión mantiene el vínculo entre teoría, medida y situación real. ^[1]

Un marco de trabajo para investigar liderazgo compartido

Loughhead y colaboradores proponen un marco de trabajo para impulsar la investigación del liderazgo de atletas. Lo presentan como una elaboración apoyada en literatura existente que invita a examinar componentes y relaciones. En su centro sitúan a varios deportistas que ejercen liderazgo mediante conductas diversas. La propuesta responde a la primera pregunta del capítulo: si hace falta avanzar hacia un marco específico. Su papel es organizar hipótesis sobre emergencia, funcionamiento y consecuencias; no se comunica como un sistema plenamente comprobado. ^[1]

La propuesta incorpora características de deportistas líderes, compañeros y entrenadores, como experiencia o personalidad. Considera también condiciones de la situación, entre ellas tipo de tarea y nivel competitivo; características del equipo, como tamaño, capacidad, madurez y diversidad; y cultura, entendida mediante valores y creencias. Separar estas categorías facilita describir factores que podrían tener relaciones distintas con la influencia compartida. El nivel del atleta y el del equipo forman parte de la formulación. ^[1]

Los autores plantean que factores psicológicos, como orientación motivacional, creencias de eficacia, autoestima e intenciones conductuales, podrían moderar la

relación entre características de personas y liderazgo compartido. Moderar significa que la relación examinada puede variar según esas condiciones. En el marco también proponen efectos directos de situación, características grupales y cultura sobre liderazgo. Estas conexiones son afirmaciones de la propuesta teórica que requieren investigación; dibujarlas o nombrarlas no acredita su magnitud ni su funcionamiento en cada deporte. ^[1]

El marco distingue resultados individuales y grupales. Entre los primeros incluye satisfacción, motivación, autoeficacia y rendimiento personal; entre los segundos, cohesión, eficacia colectiva, comunicación y rendimiento del equipo. Añade una retroalimentación desde resultados hacia liderazgo, porque los referentes podrían cambiar sus conductas según lo conseguido. La separación evita usar un único resultado para representar todo el proceso. Una acción puede valorarse de manera distinta en participación, comunicación y ejecución, y esas diferencias exigen criterios explícitos. ^[1]

[Inferencia] Ejemplo hipotético. Un equipo incorpora varios deportistas nuevos y cambia su horario de entrenamiento. Puede investigarse si las oportunidades de contacto se relacionan con quién orienta a quién, si la experiencia de ciertos integrantes modifica esa relación y si las comunicaciones posteriores se vuelven más claras. Si se observan cambios, interesa conservar cuándo ocurrieron y qué otras condiciones variaron. El marco ayuda a ordenar esas preguntas. No permite deducir que incorporar atletas experimentados producirá por sí solo una mejora ni que la comunicación cause todas las diferencias posteriores.

La función añadida del atleta y sus cargas

Gilchrist y Mallett recuerdan una particularidad del liderazgo de deportistas: se añade a la responsabilidad de entrenar y competir. La dirección forma parte del puesto del entrenador, mientras que el atleta que lidera mantiene simultáneamente su tarea de ejecución. Los autores describen una función de puente entre cuerpo técnico y equipo, decisiones durante el juego y conductas de apoyo. Las responsabilidades son diferentes y complementarias a las del entrenador, y a menudo el deportista no llega suficientemente preparado para asumirlas. ^[2]

La forma deportiva puede afectar a la credibilidad percibida del líder. El capítulo reseña la experiencia de un capitán profesional de hockey que encontraba difícil hablar en el vestuario cuando no rendía bien en el hielo. Los autores destacan el problema de separar su ejecución de sus deberes de liderazgo. El caso muestra una tensión vivida, no una norma que condicione el derecho a participar a obtener buenos resultados. La pregunta es cómo interpreta el grupo las aportaciones de alguien cuando atraviesa un periodo de menor rendimiento. ^[2]

La carga también incluye continuidad de demandas. En contextos profesionales y de élite, Gilchrist y Mallett describen responsabilidades dentro y fuera del campo, contacto con medios y aficionados, ejemplo cotidiano y decisiones relativas a recuperación, nutrición y tiempo personal. Señalan que puede haber pocas oportunidades de desconexión. El detalle permite reconocer trabajo que no aparece en una estadística de minutos jugados. Distribuir encargos puede atender parte de esa carga, siempre que quienes los reciben conozcan las tareas y sepan coordinarse. [2]

[Inferencia] Ejemplo hipotético. Una capitana lesionada sigue recibiendo preguntas técnicas, problemas de transporte y peticiones para hablar con el entrenador. El equipo puede precisar qué tareas está en condiciones de realizar, cuáles corresponden a otra persona y qué espacios quedan para su recuperación. La revisión reconoce la función añadida sin asumir que el cargo obliga a disponibilidad constante. También permite distinguir representación, apoyo entre pares y necesidades que requieren una respuesta del cuerpo técnico o de otro profesional.

La valoración de resultados necesita incluir consecuencias diferentes de ganar. Gilchrist y Mallett discuten comportamientos de liderazgo moralmente problemáticos que, en ciertos contextos de alto rendimiento, se relacionan con éxito desde la perspectiva de algunos participantes, pero pueden dañar bienestar psicológico. Advierte el capítulo sobre convertir esos comportamientos en una necesidad para lograr resultados. Para esta lectura, la distinción conserva una pregunta concreta: qué conducta ocurrió, qué resultado se observó y qué coste tuvo para las personas. La influencia y el beneficio no son sinónimos. [2][1]

Cuestionarios: contenido y atribuciones del atleta

Los cuestionarios reseñados por Loughhead y colaboradores permiten estudiar la frecuencia de conductas de liderazgo. La Leadership Scale for Sports incluye entrenamiento e instrucción, conducta democrática, conducta autocrática, apoyo social y retroalimentación positiva. El Differentiated Transformational Leadership Inventory recoge seis dimensiones transformacionales y una transaccional. Cada dimensión dirige la atención a un contenido de actuación; una puntuación requiere comprender qué personas, periodo y situaciones se valoraron. Ambos instrumentos representan una aproximación distinta de identificar únicamente el cargo del participante. [1]

El origen de las medidas forma parte de la segunda pregunta abierta del capítulo. La primera se desarrolló para liderazgo de entrenadores y la segunda procede de un contexto militar. Los autores reseñan evidencia de análisis factorial confirmatorio y estudios de fiabilidad que respaldan su utilización en las investigaciones indicadas. Aun así, plantean revisar si los ítems corresponden a las atribuciones de atletas. Que

una escala incluya conductas pertinentes no establece que todos sus reactivos sean igualmente adecuados para cualquier función deportiva. ^[1]

El ejemplo del capítulo es concreto: un ítem pregunta si se anima a integrantes a sugerir maneras de realizar entrenamientos. Esa conducta puede atribuirse más fácilmente al entrenador que a un deportista que carece de autoridad para organizar la sesión. Una respuesta baja podría relacionarse con el contenido o con las oportunidades del puesto. Interpretarla como escaso liderazgo sin examinar responsabilidades mezclaría dos cosas diferentes: la conducta deseada y la posibilidad real de ejercerla. ^[1]

En un estudio reseñado, los atletas valoraron la importancia de once conductas en una escala de cinco puntos. Ocho obtuvieron valores superiores a cuatro y las otras tres superiores a tres. Ese resultado respalda su relevancia percibida en el estudio; no demuestra por sí solo que el cuestionario cubra toda la experiencia de liderazgo. Los autores también informan de entrevistas preliminares que sugerían contenidos adicionales, como favorecer cohesión y normas, y los identifican como datos sin publicar en su bibliografía. La condición preliminar debe conservarse. ^[1]

[Inferencia] Para estudiar una capitanía en un equipo juvenil, sería pertinente comprobar que las preguntas nombran acciones comprensibles y posibles dentro de sus responsabilidades. Después podría contrastarse la respuesta con episodios y con la perspectiva de compañeros. Esta combinación no elimina errores de medida, pero hace visible qué interpretación se está examinando. La agenda de un cuestionario específico consiste en desarrollar contenidos y estudiar sus propiedades; no consiste en dar por validada una lista nueva porque resulte intuitiva.

Redes de influencia y diferencias entre funciones

El análisis de redes sociales estudia relaciones entre integrantes. Loughhead y colaboradores lo distinguen de instrumentos que registran frecuencia de conductas: permite examinar cómo se configura el liderazgo entre compañeros. Gilchrist y Mallett describen valoraciones que los atletas realizan sobre la capacidad de liderazgo de sus pares. El dato conserva quién valora a quién, de modo que la influencia puede representarse como conexiones y no sólo como una puntuación general de una persona. ^{[1][2]}

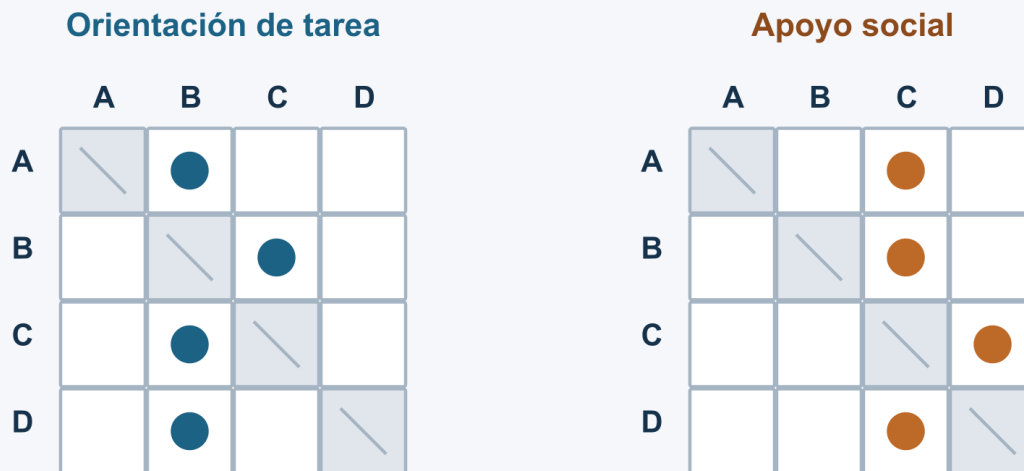
Las investigaciones reseñadas con este enfoque sugieren que responsabilidades de liderazgo se distribuyen entre numerosos atletas. El capítulo también recoge relaciones entre liderazgo de calidad percibido y conexión social o cohesión, además de cambios de liderazgo de tarea y social durante una temporada. Esas síntesis permiten estudiar configuraciones compartidas. Deben conservarse como resultados de los estudios reseñados: no establecen que toda red con más conexiones produzca automáticamente un equipo más satisfecho o un mejor rendimiento. ^[1]

[Inferencia] Ejemplo hipotético. En un grupo de cuatro atletas, las preguntas sobre orientación técnica señalan con frecuencia a una persona, mientras que las preguntas sobre apoyo ante una dificultad señalan a otra. Una matriz de relaciones puede conservar esas diferencias: filas para quienes responden, columnas para quienes reciben la valoración y una función claramente nombrada. Si sólo se suma toda la información, puede perderse que las dos personas atienden demandas distintas. La figura asociada utiliza nominaciones inventadas para mostrar esta lógica, sin presentar una medida validada.

La pregunta de la red es decisiva. Pedir “¿quién es un líder?” y preguntar por una función concreta no describen necesariamente el mismo objeto. La definición de Loughhead y colaboradores incluye influencia hacia metas y roles formales o informales. Una valoración de amistad no equivale, por definición, a una valoración de orientación en una tarea. Para interpretar conexiones interesa conservar qué significado se propuso a los participantes, qué conjunto de compañeros podían valorar y en qué periodo se realizó la consulta. ^[1]

La red puede ayudar a examinar discrepancias entre nombramientos y reconocimiento, pero sigue siendo información situada. Gilchrist y Mallett la presentan como un recurso para conocer la perspectiva de atletas al seleccionar referentes formales. [Inferencia] En una aplicación, convendría relacionar esa perspectiva con las responsabilidades del cargo y tratar con cuidado la exposición de valoraciones individuales. Una figura pública que señalara a alguien como irrelevante borraría el contexto de la pregunta y podría cambiar relaciones que se pretendía comprender. Conocer influencia percibida exige interpretar los datos antes de actuar sobre ellos. ^[2]

Una relación depende de la función preguntada



Filas: quien responde. Columnas: compañero señalado.

Nominaciones hipotéticas, sin valores de instrumentos

Ejemplo hipotético original que ilustra por qué el análisis de redes debe conservar el contenido de la pregunta. Los puntos son nominaciones inventadas; no representan un estudio reseñado, una puntuación de la LSS o un criterio para nombrar líderes.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Todd M. Loughhead, Krista J. Munroe-Chandler, Matthieu M. Boisvert y Katherine E. Hirsch (2021); Megan E. Gilchrist y Clifford J. Mallett (2021).

Cambios durante la temporada y lo que permiten los diseños

La tercera pregunta del capítulo de Loughhead y colaboradores se refiere a cómo avanzar metodológicamente. En su revisión para esa publicación, aproximadamente el setenta por ciento de los artículos sobre liderazgo de atletas utilizaba diseños transversales. Las muestras incluían diferentes deportes, edades y géneros, pero las medidas describían una imagen en un momento concreto. El porcentaje se atribuye a esa revisión de 2021; no representa un inventario actualizado de todo lo publicado hasta la fecha presente. ^[1]

Un diseño transversal puede relacionar liderazgo percibido, satisfacción y cohesión sin establecer cómo cambiaron esas variables. Loughhead y colaboradores señalan que resulta difícil determinar causalidad y que estos diseños no recogen cambios individuales o grupales a través del tiempo. Si un equipo satisfecho reconoce más influencia positiva, una observación simultánea no permite distinguir si el liderazgo precedió a la satisfacción, si ésta influyó en las valoraciones o si otras condiciones intervinieron. La pregunta requiere información temporal y un diseño acorde. ^[1]

El capítulo reseña investigaciones longitudinales que emplean redes y propone preguntas sobre evolución durante la temporada, antecedentes y consecuencias de

cambios, y relaciones con procesos y resultados del equipo. El seguimiento permite conservar cuándo se midió cada aspecto y qué conexiones aparecieron o variaron. Gilchrist y Mallett también recuerdan que aprender y poner en práctica liderazgo compartido toma tiempo. El cambio puede implicar preparación, experiencia de encargos y reorganización de relaciones, no simplemente un nombramiento al comienzo del calendario. ^{[1][2]}

Para las intervenciones, Loughhead y colaboradores informan que, hasta la publicación y según su conocimiento, no existían estudios experimentales en este campo. Había programas desarrollados con un equipo durante una temporada, pero sin grupo de control. Proponen considerar comparaciones con medidas repetidas y un control en lista de espera, que recibe la intervención al final. La propuesta atiende una dificultad de participación y busca generar conocimiento causal. Se conserva como sugerencia metodológica de los autores, sin afirmar que resuelva todas las diferencias entre equipos. ^[1]

[Inferencia] Ejemplo hipotético. Un equipo registra funciones al inicio, a mitad y al cierre de temporada, mientras cambia su plantilla y disputa competiciones diferentes. Si aumentan las nominaciones a varios compañeros después de talleres, el registro muestra una secuencia, pero todavía hay explicaciones alternativas. La experiencia conjunta, los cambios de integrantes y el tipo de tareas también pudieron intervenir. Una evaluación útil puede describir qué se implementó, quién participó y qué se observó, y separar esa descripción de la atribución exclusiva de efectos al programa.

Cinco preguntas abiertas y un caso para leerlas juntas

Las cinco preguntas de Loughhead y colaboradores forman una agenda conectada. La primera pide avanzar un marco específico para liderazgo de atletas; la segunda pregunta por un cuestionario propio; la tercera examina diseños y métodos; la cuarta distingue persona y proceso; la quinta aborda qué necesita el desarrollo de liderazgo. Las preguntas no son cinco etapas obligatorias de entrenamiento. Cada una señala una dificultad distinta entre teoría, observación, explicación y aplicación, y conserva el estado del campo descrito en 2021. ^[1]

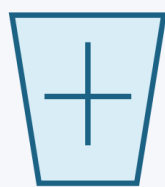
La quinta cuestiona que participar en deporte produzca liderazgo de manera automática. El capítulo reseña capitanes de deporte escolar que no habían recibido preparación específica, no se sentían listos y tenían dificultades para explicar cómo habían desarrollado capacidades. También recoge entrevistas con veinticuatro entrenadores escolares y comunitarios: sólo tres mencionaron liderazgo entre las habilidades para la vida que se sentían cómodos enseñando. Estas descripciones identifican una necesidad de oportunidades explícitas, con las poblaciones y las preguntas de los estudios conservadas. ^[1]

Los autores informan de ocho artículos publicados sobre desarrollo de conductas de liderazgo conocidos para su capítulo y señalan limitaciones en la explicitación de fundamentos teóricos. Consideran ampliar el acceso mediante modalidades presenciales y en línea, síncronas o asíncronas. Distinguen interacción en tiempo real de módulos que pueden utilizarse en momentos diferentes, con ventajas y dificultades de contacto. Su conclusión pide investigar la efectividad de estas posibilidades. Las revisiones generales de liderazgo organizacional que reseñan son antecedentes de otros ámbitos, sin convertirse en evidencia de eficacia de programas deportivos. ^[1]

[Inferencia] Caso hipotético integrador. Un equipo universitario decide revisar su grupo de capitanes. Primero aclara qué funciones necesita dentro del juego, en la convivencia y en la representación externa. Escucha valoraciones de compañeros y examina si quienes reciben encargos conocen sus límites. Después ofrece oportunidades para practicar tareas concretas y recoge qué ocurrió: si los mensajes se comprendieron, quién respondió a demandas y cómo se coordinó con el entrenador. El caso utiliza las preguntas de los capítulos para organizar una revisión; no presenta un programa probado.

En esa revisión, un resultado adverso en competición no demostraría que toda la estructura de liderazgo falló. Una victoria tampoco confirmaría que cada función se ejerció bien. Podrían examinarse episodios y criterios distintos: aclaración de una instrucción, representación de una preocupación, preparación de un sustituto o carga de quien asume varios encargos. Gilchrist y Mallett subrayan que el desarrollo exige oportunidades, reflexión y recursos, y que las personas deben conocer quién decide qué. La pregunta práctica permanece concreta: qué aportaciones necesita este equipo, cómo se relacionan y qué evidencia permite revisarlas. ^[2]

Cinco preguntas del capítulo de 2021



Marco
específico



Medida
propia



Cambio
y causas



Persona
y proceso



Desarrollo
y acceso

Agenda de investigación, sin orden obligatorio

Síntesis gráfica original de las cinco preguntas de Loughead y colaboradores. Las figuras son símbolos editoriales y no etapas de un programa. La fecha sitúa la agenda del capítulo consultado y no afirma el estado de las investigaciones posteriores.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Todd M. Loughead, Krista J. Munroe-Chandler, Matthieu M. Boisvert y Katherine E. Hirsch (2021).

Referencias bibliográficas

1. Loughead, T. M., Munroe-Chandler, K. J., Boisvert, M. M., & Hirsch, K. E. (2021). Athlete leadership. En E. Filho & I. Basevitch (Eds.), Sport, exercise and performance psychology: Research directions to advance the field (cap. 12). Oxford University Press.

12. Athlete Leadership

2. Gilchrist, M. E., & Mallett, C. J. (2021). Contemporary approaches to sport leadership. En M. Bertollo, E. Filho, & P. C. Terry (Eds.), Advancements in mental skills training (pp. 236–248). Routledge.

19. Contemporary Approaches to Sport Leadership

3. Tod, D. (2022). Sport psychology: The basics (2.^a ed.). Routledge.

7. Group processes

Fuentes y criterios editoriales: edufisica.com/enciclopedia/psicologia-deportiva/fuentes-y-metodo.html