

# El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales<sup>1</sup>

Francisco Miguel Leo Marcos\*, Pedro Antonio Sánchez-Miguel\*, David Sánchez-Oliva\*,  
Diana Amado Alonso\* y Tomás García Calvo\*

*COACH LEADERSHIP AND MOTIVATIONAL CLIMATES AS ANTECEDENTS OF COHESION AND PERCEIVED ROLES IN SEMI-PROFESSIONAL FOOTBALL PLAYERS*

**KEYWORDS:** Multidimensional leadership model, The coach's influence, Motivation, Group processes, Dissatisfaction with roles, Soccer.

**ABSTRACT:** The study's main aim was to apply a theoretical model in order to explain how types of leadership exercised by coaches might influence motivational climates and how these contextual factors can determine group cohesion and dissatisfaction with players' roles. The participants were 377 footballers who played in the 14th third-division group of the Spanish national league. They filled in several instruments directed at assessing leadership, the motivational climate, cohesion and dissatisfaction with roles. The results mainly showed that leadership behaviours that foster positive feedback predict a task-involving motivational climate while autocratic leadership predicts an ego-involving one. In turn, a task-involving motivational climate predicts team cohesion, while an ego-involving climate predicts dissatisfaction with roles. The main conclusion is that coaches should adopt positive leadership behaviours in order to foster a suitable climate among group members and thus boost integration and positive interrelations.

La mayoría de los entrenadores y personas vinculadas al deporte coinciden en afirmar la importancia que tiene la existencia de un buen ambiente y un clima adecuado entre los miembros de un equipo para conseguir optimizar el rendimiento. De esta manera, numerosos expertos en dinámicas de grupo han identificado la cohesión (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998; Carron, Bray y Eys, 2002) y la aceptación del rol de cada jugador (Carron, Spink y Prapavessis, 1997) como dos de las propiedades más importantes dentro de un equipo.

Ambos constructos están íntimamente relacionados, lo cual se ve reflejado en el hecho de que uno de los aspectos más importantes a la hora de poder fomentar la cohesión entre los jugadores de un equipo es que ellos mismo acepten y estén satisfechos con el papel que desempeñan (Carron et al., 1997; Eys y Carron, 2001), ya que ello puede conllevar a obtener una mayor eficacia y rendimiento por parte del grupo (Beauchamp y Bray, 2001; Bray y Brawley, 2002). Por ello, resulta importante analizar aquellas variables que pueden mejorar la cohesión y evitar la insatisfacción con el rol de los jugadores (Carron, Eys y Burke, 2007; Carron et al., 1997).

Para poder fomentar la cohesión dentro de un equipo deportivo, definida ésta como "un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros" (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998, p. 213), hay que centrarse, tal y como señala Carron et al. (2007) en su modelo conceptual de cohesión, en una serie de antecedentes que van a crear en el jugador una determinada percepción sobre los procesos grupales. Estos antecedentes son los factores ambientales, personales, de

equipo y de liderazgo, y van a determinar un tipo y nivel de cohesión que va a desencadenar una serie de consecuencias, entre ellas el rendimiento (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998; Leo, García-Calvo, Parejo, Sánchez-Miguel y Sánchez-Oliva, 2010).

Esta percepción de cohesión gira en torno a dos focos fundamentales, uno que refleja el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes (cohesión tarea), y otra que refleja el grado en que los miembros de un equipo empatizan unos con otros y disfrutan del compañerismo del grupo (cohesión social) (Carron, Widmeyer y Brawley, 1985; Carron, Brawley y Widmeyer, 1998). Asimismo, Carron et al. (2007) defienden la idea de que cada miembro de un equipo desarrolla una percepción sobre cómo el grupo satisface sus necesidades y objetivos personales (atracción hacia el grupo), y otra en relación a cómo el equipo funciona como una totalidad (integración al grupo). Por lo tanto, a raíz de la apreciación que se genera en los jugadores, se pueden identificar cuatro manifestaciones diferentes: integración grupal a la tarea, integración grupal a lo social, atracción individual hacia el grupo tarea y atracción individual hacia el grupo social.

Por tanto, la idea de potenciar los procesos grupales va a adquirir una gran importancia para optimizar la actuación del equipo a nivel psicológico, que como se ha demostrado en numerosas ocasiones, puede ir asociada a la mejora del rendimiento (Carron, Bray et al., 2002; Carron, Colman, Wheeler, y Stevens, 2002). En este sentido, el entrenador puede ser un agente fundamental encargado de optimizar dos de los principales antecedentes como son el clima motivacional y el liderazgo (Ramzaninezhad y Keshtan, 2011; Turman, 2003).

Correspondencia: Francisco Miguel Leo Marcos. Facultad de Ciencias del Deporte. Universidad de Extremadura. Avenida de la Universidad, s/n. 10071 Cáceres.  
E-mail: franmilema@unex.es

<sup>1</sup> Este estudio se ha realizado gracias al apoyo económico de la Fundación Fernando Valhondo Calaff.

\* Universidad de Extremadura.

— Fecha de recepción: 29 de Marzo de 2012. Fecha de aceptación: 21 de Diciembre de 2012.

Centrándonos en los aspectos motivacionales, hay que señalar que el tipo de clima motivacional que perciben los jugadores del entrenador es importante para la creación de un ambiente adecuado en el grupo (Jowett y Chaundy, 2004; Weiss y Fretwell, 2005). Desde la perspectiva de la teoría de las metas de logro (Nicholls, 1989), se afirma que el ambiente que rodea a los jugadores durante la práctica deportiva conlleva a desarrollar situaciones relacionadas con el logro, donde las conductas pueden ser valoradas en términos de mejora, esfuerzo personal y progreso hacia metas individuales, lo que se entiende como clima motivacional que implica a la tarea, o en relación a la comparación interpersonal, demostración de habilidad normativa y competitividad entre compañeros, lo que se denomina como clima motivacional que implica al ego (Duda y Hall, 2001; Roberts, 2001).

En relación a los trabajos entre el clima motivacional y la cohesión, la mayoría de ellos afirman la existencia de una estrecha relación positiva entre el clima motivacional que implica a la tarea del entrenador y la cohesión de equipo (Chi y Lu, 1995; García-Calvo, Leo, Sánchez-Miguel, Jiménez y Cervelló, 2008), fundamentalmente centrada en los factores tarea de la cohesión (Heuzé, Sarrazin, Masiero, Raimbault y Thomas, 2006), incluso defienden una relación negativa entre el clima que implica al ego y la cohesión de equipo (Chi y Lu, 1995; Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado y García-Calvo, en prensa). Además, en diferentes trabajos llevados a cabo por Balaguer y colaboradores (Balaguer, Duda y Castillo, 2003; Balaguer, Castillo, Moreno, Garrigues y Soriano, 2004) concluyeron que el clima que implica a la tarea actúa como el mejor predictor de la cohesión tanto social como tarea, es decir, cuanto mayor es la percepción por parte de los jugadores de un clima que implica a la tarea, mayor es la cohesión de equipo manifestada por los jugadores (Leo et al., en prensa).

Como se ha comentado anteriormente, otro de los antecedentes que puede conllevar a mejorar la unión entre los miembros del grupo, es el desarrollo por parte del entrenador de un liderazgo apropiado sobre sus jugadores. Es decir, el tipo de liderazgo llevado a cabo por el entrenador puede provocar en los jugadores una serie de comportamientos o de reacciones que puede influir en las relaciones que se establecen en el grupo.

Uno de los marcos teóricos más relevantes para el estudio del liderazgo en el deporte es el *Modelo Multidimensional de Liderazgo* (MML, Chelladurai, 1993). Dicho modelo está compuesto de cuatro componentes básicos: el comportamiento del entrenador (conductas reales, requeridas y preferidas), sus antecedentes (características de los jugadores, características del líder y características situacionales), la influencia del liderazgo transaccional y los resultados de su comportamiento (rendimiento y satisfacción). La hipótesis central del modelo sugiere que el rendimiento de un equipo y el nivel de satisfacción de los jugadores va a depender del grado de coherencia que manifieste el tipo de liderazgo del entrenador con la conducta de liderazgo preferida por los jugadores y la conducta de liderazgo requerida ante una situación concreta, y que a su vez, van a estar influenciados por las características de los jugadores, las características del entrenador y las características situacionales (Riemer, 2007).

De esta manera, ante diferentes situaciones el entrenador puede manifestar diversos tipos de liderazgo, como son el entrenamiento e instrucción (trata de mejorar las actuaciones a través de las explicaciones sobre las diferentes habilidades, la técnica y la estrategia), apoyo social (valora en gran medida el

bienestar individual e intenta establecer una relación cercana), feedback positivo (halaga continuamente o recompensa por la buena actuación), conducta democrática (permite participar en la toma de decisiones sobre las metas del grupo, métodos de entrenamiento y tácticas y estrategias del juego) y conducta autocrática (utiliza la toma de decisiones independiente y acentúa la autoridad personal) (Riemer, 2007; Vincer y Loughhead, 2010).

Algunos de los estudios que han investigado sobre el tópico del liderazgo, han comprobado cómo el tipo de liderazgo puede influir en la cohesión grupal manifestada por los jugadores (Vincer y Loughhead, 2010; Jowett y Chaundy, 2004) y en la percepción de un clima motivacional generado por el entrenador en el grupo (Alves, 2000; Barik y Bucik, 2009). Particularmente, los principales hallazgos entre motivación y liderazgo señalan que los entrenadores que se manifiestan con un tipo de liderazgo asociado con el entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y comportamiento democrático están asociados a un clima motivacional que implica a la tarea del entrenador (Alferman, Lee y Würth, 2005). De la misma manera, varios estudios han mostrado que los entrenadores que abogan por estos tipos de liderazgos centrados en el apoyo y el refuerzo positivo en las tareas y rechazan liderazgos más autocráticos suelen tener equipos con mayor grado de cohesión entre sus miembros (Gardner, Shields, Bredemeier, y Brostrom, 1996; Loughhead y Carron, 2004; Pease y Kozub, 1994).

Respecto a la insatisfacción con el rol, entendido como la percepción de una persona de que su función dentro de un equipo no es adecuada, si bien ha mostrado su protagonismo en el ámbito laboral (Ilies, Fulmer, Spitzmuller y Johnson, 2009), apenas existen evidencias empíricas que hayan analizado esta variable en el ámbito del deporte. La mayoría de investigaciones se han centrado en valorar el nivel de satisfacción general de los jugadores (Andrew, 2009; Karreman, Dorsch y Riemer, 2009), asociado principalmente a aspectos sociales, sin tener en cuenta la satisfacción con el rol desempeñado en el grupo, relacionado con su participación en el rendimiento del equipo (Eys, Loughhead, y Hardy, 2007). Así, diversos estudios han encontrado que el tipo de liderazgo y el clima motivacional del entrenador parece incidir en la satisfacción de los jugadores (Aoyagi, Cox, y McGuire, 2008; Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh, 2011; Balaguer, Duda, Atienza y Mayo, 2002).

En esta línea, Eys y colaboradores han analizado diferentes aspectos del rol percibido, como son la claridad, la aceptación, o la ambigüedad del rol (Beauchamp, Bray, Eys y Carron, 2005; Eys, Carron, Beauchamp y Bray, 2005), sin incidir en el nivel de satisfacción, lo cual puede ser relevante en el análisis de los procesos grupales. Hay que destacar el estudio de Beauchamp et al. (2005) en el cual encontraron que el liderazgo de entrenamiento e instrucción y feedback positivo, estaban asociados a una mayor claridad y aceptación del rol (Bosselut, Heuzé, Eys, Fontayne y Sarrazin, 2012).

De esta manera, teniendo en cuenta los trabajos desarrolladas hasta el momento, esta investigación, al mismo tiempo que proporciona nuevos hallazgos en el ámbito del deporte semiprofesional sobre la influencia del liderazgo del entrenador y el clima motivacional en la cohesión de grupo, aporta a la literatura científica información novedosa acerca de la insatisfacción del rol percibido. Además, muestran la peculiaridad de que el tipo de análisis llevado a cabo ofrece un modelo explicativo que permite establecer relaciones de direccionalidad con niveles de predicción en las distintas variables.

Así, el principal objetivo del estudio era testar un modelo teórico para explicar cómo el tipo de liderazgo ejercido por los entrenadores puede influir en el clima motivacional, y cómo estos factores contextuales pueden determinar la cohesión grupal y la insatisfacción con el rol de los jugadores. La hipótesis central del trabajo planteaba que el modelo teórico facilitará una aproximación sobre los procesos grupales, donde un tipo de liderazgo que fomente una mayor autonomía y refuerzo positivo (entrenamiento e instrucción, apoyo social, feedback positivo y conducta democrática) va a predecir de forma positiva el clima que implica a la tarea y de forma negativa el clima que implica al ego; en cambio, un tipo de liderazgo autocrático va a presentar una predicción negativa sobre el clima que implica a la tarea y positiva sobre el clima que implica al ego. Asimismo, el clima que implica a la tarea predirá positivamente la cohesión y de forma negativa la insatisfacción con el rol, y el clima que implica al ego predirá positivamente la insatisfacción con el rol.

## Método

### Participantes

La muestra de la investigación estaba compuesta por 377 jugadores de fútbol de género masculino y con edades comprendidas entre los 18 y los 39 años ( $M = 24.51$ ;  $DE = 3.73$ ). Los participantes pertenecían a los 20 equipos semiprofesionales que jugaban en el grupo XIV de la Liga Nacional Española de Tercera División. Para seleccionar los participantes se ha utilizado el muestreo por selección intencionada, donde todos los equipos de la competición decidieron participar en el estudio. El porcentaje de muestra eliminado no fue superior al 4%, con una tasa de participación de 96.1%, con sólo 12 cuestionarios invalidados (3.87%) sobre un total de 389 recogidos.

### Instrumentos

**Liderazgo del entrenador.** Para valorar el liderazgo del entrenador se utilizó la adaptación al castellano del *Leadership Scale of Sports* (LSS, Chelladurai y Saleh, 1980) realizada por Crespo, Balaguer, y Atienza (1994). El instrumento está compuesto por 40 ítems distribuidos en cinco subescalas: entrenamiento e instrucción (e.g.: Se preocupa de que los jugadores entrenen al máximo de sus posibilidades), apoyo social (e.g.: Se preocupa por el bienestar personal de los jugadores), feedback positivo (e.g.: Le dice a un jugador cuando ha hecho bien las cosas), conducta democrática (e.g.: Pide opinión a los jugadores sobre aspectos relevantes del juego) y conducta autocrática (e.g.: Se niega a cambiar de opinión e impone la suya). El formato de respuesta empleado es una escala con un rango de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 corresponde a *totalmente de acuerdo*. En este estudio se analizó la consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach con valores de .75 para el entrenamiento e instrucción, .81 para el feedback positivo, .73 para el apoyo social, .69 para la conducta democrática y .68 para la conducta autocrática.

**Clima motivacional de los entrenadores.** Para valorar el clima motivacional de los entrenadores se utilizó la adaptación al castellano del *Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire* (PMSCQ-2, Newton y Duda, 1993) desarrollado por Balaguer, Guivernau, Duda y Crespo (1997). Este instrumento consta de 24 ítems, divididos en los factores de segundo orden, como son el clima que implica al ego (e.g.: El entrenador motiva a los jugadores cuando juegan mejor que sus

compañeros) y el clima que implica a la tarea (e.g.: El entrenador favorece que los jugadores se ayuden en los entrenamientos y partidos). El formato de respuesta empleado es una escala con un rango de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 a *totalmente de acuerdo*. Los valores de la consistencia interna obtenidos fueron de .84 para el clima que implica a la tarea y de .85 para el clima que implica al ego.

**Cohesión.** Para valorar la cohesión se empleó una adaptación en castellano del *Group Environment Questionnaire* (GEQ, Carron et al., 1985) validado por García-Calvo (2006). Este instrumento consta de 12 ítems que están agrupados en cuatro factores, integración grupal a la tarea (GI-T, e.g.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos), integración grupal a lo social (GI-S, e.g.: A los miembros de nuestro equipo les gustaría juntarse en otras situaciones que no fueran los entrenamientos y los partidos), atracción individual hacia el grupo tarea (ATG-T, e.g.: En este equipo puedo rendir al máximo de mis posibilidades), y atracción individual hacia el grupo social (ATG-S, e.g.: Los compañeros del equipo son uno de los grupos sociales más importantes a los que pertenezco). El formato de respuesta empleado es una escala con un rango de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 corresponde a *totalmente de acuerdo*. La escala de medida mostró valores de alfa de Cronbach, de .74 para la GI-T, .77 para la ATG-T, .58 para la GI-S y .76 para la ATG-S. Como se puede observar, el factor GI-S ha obtenido una consistencia interna por debajo de .70, pero dado el pequeño número de ítems que compone dicho factor, la validez interna podría ser aceptada (Lowenthal, 2001).

**Insatisfacción con el rol.** Para medir la insatisfacción con el rol de los jugadores, se elaboraron dos preguntas dirigidas a los jugadores acerca de si se sentían importantes dentro del equipo y estaban contentos con su aportación al mismo (e.g.: ¿Te sientes importante dentro del juego de tu equipo?), y si estaban satisfechos con su participación en los partidos (e.g.: ¿Estás satisfecho con tu participación en los partidos?). El formato de respuesta empleado es una escala con un rango de 1 a 5, donde 1 correspondía a *muy poco* y 5 a *mucho*. La escala de medida mostró valores de alfa de Cronbach de .74 y una correlación inter-ítem de .28, valor adecuado según exponen Carretero-Dios y Pérez (2005).

### Procedimiento

El estudio se llevó a cabo mediante un diseño transversal, es decir, se realizó una sola medición dentro del primer tercio de competición para asegurarnos que los equipos habían competido en varios partidos oficiales. Para llevar a cabo la recogida de datos, se desarrolló un protocolo de actuación para asegurar que la obtención de los datos fuera similar en todos los participantes implicados en la investigación. En primer lugar, se contactó con los entrenadores de los diferentes equipos que podrían formar el conjunto de participantes de la investigación. También se informó a los deportistas de que su participación era voluntaria y las respuestas serían tratadas confidencialmente. Los participantes rellenaron los cuestionarios en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de los cuestionarios duró aproximadamente 20 minutos. El investigador principal estuvo presente en el momento en que los sujetos completaban los cuestionarios, e insistió en la posibilidad de preguntar cualquier tipo de duda que apareciese durante el proceso.

### Análisis de los datos

En primer lugar, a través del paquete estadístico SPSS 19.0 se calcularon los descriptivos y la consistencia interna de las variables incluidas en el estudio. Además, se llevó a cabo un análisis de correlaciones bivariadas mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Posteriormente, a través del software Amos 18.0, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el método de estimación de máxima verosimilitud. Para evaluar el ajuste del modelo, se utilizaron los siguientes índices de ajuste:  $X^2$  (chi cuadrado),  $gl$  (grados de libertad),  $CFI$  (*Comparative Fit Index*),  $TLI$  (*Tucker-Lewis Index*),  $SRMR$  (*Standardized Root Mean Square Residual*) y  $RMSEA$  (*Root Mean Square Error of Approximation*).

### Resultados

#### Estadísticos descriptivos

En la Tabla 1, aparecen los estadísticos descriptivos de cada una de las variables del estudio. En primer lugar, se midió la normalidad de los datos, obteniéndose valores en el índice de Asimetría entre  $-.7$  y  $.9$ , y en el índice de Curtosis, con valores entre  $-.8$  y  $.7$ , considerados como excelentes por la literatura al encontrarse en un rango de  $\pm 1$  (George y Mallery, 2003).

	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>Asimetría</i>	<i>Curtosis</i>
Liderazgo Entrenamiento e Instrucción	4.12	.61	-.68	.70
Liderazgo Feedback Positivo	3.75	.74	-.42	-.08
Liderazgo Apoyo Social	3.86	.78	-.48	-.04
Liderazgo Democrático	3.49	.80	-.33	-.26
Liderazgo Autocrático	2.69	.88	.18	-.38
Clima Tarea Entrenador	4.19	.66	-.70	.01
Clima Ego Entrenador	2.32	.91	.55	-.47
Insatisfacción Rol	2.78	.57	.67	.41
GI-S	3.87	.67	-.36	.10
ATG-S	3.74	.75	-.33	-.24
GI-T	4.03	.76	-.75	.64
ATG-T	3.93	.77	-.57	-.23

Nota: GI-S = Integración Grupal a lo Social; ATG-S = Atracción Individual hacia el Grupo Social; GI-T = Integración Grupal a la Tarea; ATG-T = Atracción Individual hacia el Grupo Tarea.

Tabla 1. Estadísticos Descriptivos.

En relación a las medias obtenidas, se observa que el tipo de liderazgo que predomina es el entrenamiento e instrucción, seguido del apoyo social, feedback positivo y democrático. En relación al clima motivacional creado por el entrenador, los jugadores perciben sustancialmente un mayor clima que implica a la tarea con respecto al clima que implica al ego. Si se observa la variable de la insatisfacción con el rol se puede comprobar que posee puntuaciones bajas, estando por debajo de los valores centrales de la escala. Finalmente, la media de los componentes de la cohesión presenta puntuaciones altas, aunque son ligeramente mayores en la cohesión tarea que en la cohesión social.

#### Análisis de correlación

Se llevó a cabo un análisis de correlaciones bivariadas, con el objetivo de comprobar las relaciones existentes entre los diferentes factores que forman parte de la investigación. Como se puede observar en la Tabla 2, los diferentes tipos de liderazgo que tienden a fomentar el refuerzo positivo centrado en la tarea y en lo social (entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática) presentan una relación

positiva y significativa con el clima motivacional que implica a la tarea. En cambio, sólo el liderazgo de entrenamiento e instrucción y apoyo social mantienen una asociación con el clima motivacional que implica al ego, pero en este caso es de forma negativa. Si atendemos al liderazgo autocrático, sigue una línea opuesta, el cual no muestra ningún tipo de correlación significativa con el clima que implica a la tarea generada por el entrenador, pero sí una relación positiva y significativa con el clima motivacional que implica al ego.

Algo similar ocurre al examinar las relaciones existentes con los diferentes factores de la cohesión y la insatisfacción con el rol, donde los diferentes tipos de liderazgos con connotaciones positivas mantienen una correlación positiva y significativa con cada uno de ellos, con puntuaciones más elevadas en la integración grupal y atracción individual a la tarea, y una relación negativa con la insatisfacción con el rol. Además, hay que señalar que el liderazgo autocrático no presenta ningún tipo de relación significativa con los factores sociales y tarea de la cohesión de equipo, pero sí establece una relación positiva y significativa con la insatisfacción con el rol.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. L. Entr. e Instrucción	-										
2. L. Feedback Positivo	.30**	-									
3. L. Apoyo Social	.38**	.47**	-								
4. L. Democrático	.47**	.48**	.66**	-							
5. L. Autocrático	.08	.15**	-.04	.09	-						
6. Clima Tarea Entr.	.55**	.34**	.52**	.52**	-.04	-					
7. Clima Ego Entr.	-.26**	.06	-.11*	-.08	.49**	-.39**	-				
8. Insatisfacción Rol	-.07	-.15**	-.24**	-.17**	.13*	-.24**	.21**	-			
9. GI-S	.12*	.05	.17**	.08	.02	.20**	.01	-.03	-		
10 ATG-S	.18**	.19**	.30**	.22**	.02	.22**	-.02	-.09	.42**	-	
11. GI-T	.37**	.28**	.32**	.31**	.06	.44**	-.06	-.11*	.25**	.27**	-
12. ATG-T	.36**	.29**	.38**	.36**	-.03	.50**	-.19**	-.36**	.28**	.35**	.48**

\*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Tabla 2. Correlaciones bivariadas.

En cuanto a las posibles asociaciones entre el clima motivacional, la cohesión de equipo y la insatisfacción con el rol, hay que señalar que el clima motivacional que implica a la tarea se relaciona de forma positiva y significativa con todos los factores de la cohesión, teniendo valores más elevados las correlaciones con los dos factores tarea. Además, el clima que implica a la tarea presenta coeficientes de correlación significativos y negativos en su relación con la insatisfacción con el rol. Por contra, el clima motivacional que implica al ego del entrenador sólo presenta correlaciones significativas y positivas con la insatisfacción con el rol y negativas con atracción individual al grupo tarea.

Finalmente, con respecto a la insatisfacción con el rol hay que señalar que existe una relación negativa y significativa con los aspectos tarea de la cohesión, tanto la integración grupal a la tarea y atracción individual al grupo tarea.

Modelo de ecuaciones estructurales

Con el objetivo de comprobar los niveles de predicción mostrados por las diferentes variables incluidas en el estudio, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales. A través de esta técnica, se trató de aplicar un modelo teórico y establecer relaciones de direccionalidad con niveles de predicción en las distintas variables. En primer lugar, se realizó un análisis factorial confirmatorio para testar el modelo de medida, a través del método de estimación de máxima verosimilitud. Como el coeficiente de Mardia fue elevado (43.56), también se utilizó el procedimiento de bootstrapping, lo que permitió asumir que los estimadores no se veían afectados por la falta de normalidad multivariada, y por tanto, eran robustos (Byrne, 2001). Los índices de ajuste indicaron que el modelo de medida describía adecuadamente los datos ( $\chi^2 = 247.12$ ;  $p = .00$ ;  $gl = 83$ ;  $\chi^2 / gl = 2.98$ ;  $CFI = .92$ ;  $TLI = .90$ ;  $RMSEA = .07$ ;  $SRMR = .05$ ), ya que se consideran aceptables valores para  $\chi^2 / gl$  cuando es inferior a 5 (Bentler, 1989), valores para los índices incrementales ( $CFI$  y  $TLI$ ) superiores a .95 (Hu y Bentler, 1999), aunque se aceptan en la literatura científica valores superiores a .90, ya que se ha considerado demasiado restrictivo (Marsh, Hau, y Wen, 2004), y valores de .08 o inferiores para el  $RMSEA$  (Browne y Cudeck, 1993) y el  $SRMR$  (Hu y Bentler, 1999).

En segundo lugar, se desarrolló el modelo de ecuaciones estructurales, a través del método de estimación de máxima verosimilitud junto con el procedimiento de bootstrapping. Hay que señalar que los valores de los índices de ajuste son adecuados ( $\chi^2 = 287.63$ ;  $p = .00$ ;  $gl = 94$ ;  $\chi^2 / gl = 3.06$ ;  $CFI = .91$ ;  $TLI = .90$ ;  $RMSEA = .07$ ;  $SRMR = .07$ ).

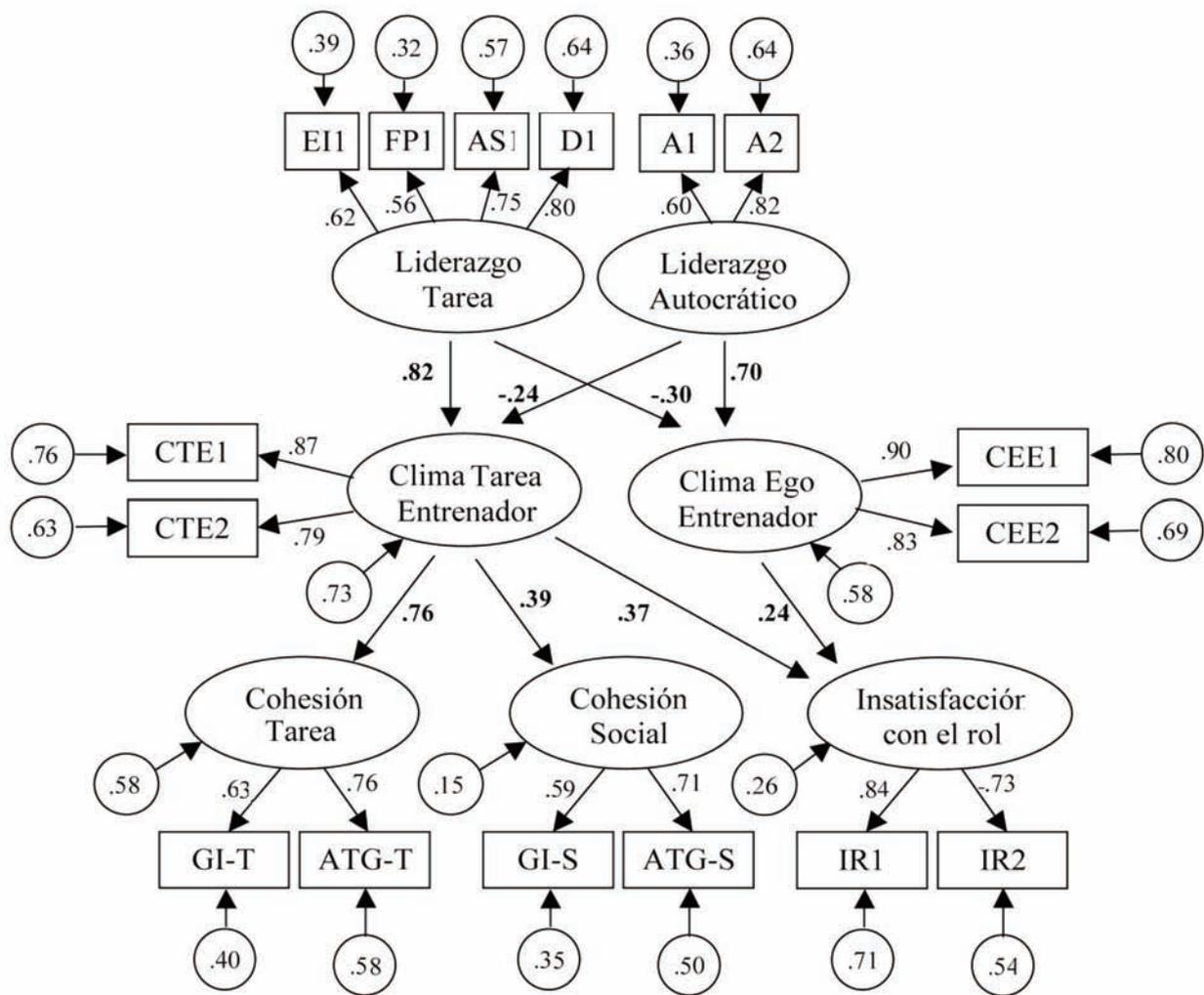
A la hora de desarrollar el modelo de ecuaciones estructurales, se ha tratado de integrar las variables psicológicas de acuerdo con los postulados del modelo conceptual de Cohesión de Carron (Carron et al., 2007), donde identifica la capacidad de liderazgo y de motivar del entrenador como antecedentes de la cohesión de equipo. En primer lugar, se introdujo como variable predictora el liderazgo, ya que como habían afirmado otros autores, es un aspecto importante a la hora de desarrollar un adecuado clima motivacional (Alferman et al., 2005). Este liderazgo se presenta en dos variables latentes: el liderazgo tarea, compuesto por variables observables que hacen referencia a los factores del liderazgo que fomentan una mayor autonomía (entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática) y el liderazgo autocrático, compuesto por variables observables que corresponden a grupos aleatorios de ítems de ese factor.

A continuación, se incluyó el clima motivacional del entrenador, con el objetivo de examinar la capacidad predictiva del liderazgo sobre el clima motivacional. En este caso, el clima motivacional se presenta en dos variables latentes que conformaban los dos factores, el clima que implica al ego y el clima que implica a la tarea, formados por variables observables que corresponden a grupos aleatorios de ítems de cada factor. Como se puede observar en la Figura 1, el liderazgo centrado en el refuerzo en la tarea presenta una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica a la tarea y una predicción negativa sobre el clima que implica al ego. De forma opuesta, el liderazgo autocrático muestra una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica al ego y una predicción negativa sobre el clima motivacional que implica a la tarea.

Finalmente, con el propósito de analizar la capacidad predictiva del clima motivacional sobre la cohesión y la insatisfacción con el rol, se incluyeron ambas variables en el

último nivel del modelo. Por un lado, la cohesión grupal estaba estructurada en dos variables latentes: la cohesión tarea, formada por las variables observables integración grupal a la tarea y atracción individual al grupo tarea; y la cohesión social, formada por las variables observables integración grupal a lo social y atracción individual al grupo social. Por otro lado, la insatisfacción con el rol estaba formada por una variable latente

diseñada a partir de los dos ítems que conforman esa variable. Tal y como refleja la Figura 1, el clima que implica a la tarea predice de forma positiva la cohesión social y tarea, teniendo este último factor pesos de regresión más elevados, y predice de forma negativa la insatisfacción con el rol. En cambio, el clima que implica al ego predice de forma positiva la insatisfacción con el rol.



Nota: Las elipses representan las variables latentes y los rectángulos representan las variables observables. La varianza explicada aparece representada dentro de los círculos pequeños.

EI = Liderazgo de Entrenamiento e Instrucción; FP = Feedback Positivo; AS = Apoyo Social; D = Liderazgo Democrático; A = Liderazgo Autocrático; CTE = Clima Tarea del Entrenador; CEE = Clima Ego del Entrenador; GI-S = Integración Grupal a lo Social; ATG-S = Atracción Individual hacia el Grupo Social; GI-T = Integración Grupal a la Tarea; ATG-T = Atracción Individual hacia el Grupo Tarea; IR = Insatisfacción con el rol.

Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales sobre las relaciones entre el liderazgo del entrenador, el clima motivacional del entrenador, la insatisfacción con el rol y los factores de la cohesión de equipo.

## Discusión

El principal objetivo del estudio era testar un modelo teórico que pudiera explicar cómo se comportaban las variables relacionadas con la actuación del entrenador, como es el liderazgo y el clima motivacional, sobre la cohesión grupal y la insatisfacción con el rol de los jugadores. Para ello, se intentó corroborar la hipótesis central del estudio, la cual afirmaba que el modelo teórico planteado aportará predicciones consistentes entre el liderazgo y el clima motivacional del entrenador, y a su vez éste sobre la cohesión de equipo y la insatisfacción con el rol.

Tras analizar los resultados obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales, se puede afirmar que los factores de liderazgo que promueven un refuerzo positivo en la tarea muestran una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica a la tarea del entrenador y, a su vez, una relación negativa con el clima motivacional que implica al ego del entrenador. Estos resultados se encuentran en la misma línea que los hallados por Alferman et al. (2005) en un estudio con nadadores en etapas de formación, donde afirmaban que los jóvenes que apreciaban un liderazgo de entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática por parte del entrenador, percibían un mayor clima que implica a la tarea. Por tanto, parece interesante corroborar que los tipos de conductas empleadas por parte del entrenador pueden incidir en el ambiente de aprendizaje en un deporte colectivo como el fútbol. De esta manera, cuando el entrenador utiliza liderazgos que impulsan la autonomía y el apoyo al jugador, existe una mayor probabilidad de que aparezca un clima motivacional donde se fomente la mejora y el esfuerzo personal.

En cambio, los entrenadores que se decantan por estilos más autocráticos y directivos, suelen inculcar climas motivacionales centrados en la competitividad y la comparación interpersonal, aspecto que puede condicionar el funcionamiento del grupo. Esto se ve reflejado en los resultados, donde el liderazgo autocrático mostraba una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica al ego y una predicción negativa sobre el clima motivacional que implica a la tarea.

Siguiendo con la discusión de los resultados, se observa que el clima motivacional que implica a la tarea predice de forma positiva y significativa tanto la cohesión social como tarea (Chi y Lu, 1995; Pardo y Mayo, 1999), teniendo éste último factor pesos de regresión más elevados (Heuzé et al., 2006). Resultados similares habían sido encontrado por Balaguer y colaboradores (Balaguer et al., 2003; Balaguer et al., 2004) con jugadores de fútbol en edades de formación. Así, parece que nuestros resultados amplían los hallazgos existentes hasta el momento pero dentro del ámbito semiprofesional, confirmando también que los jugadores que perciben que sus entrenadores valoran la colaboración y la cooperación como forma de aprendizaje, experimentan fuertes sentimientos de integración y atracción social y tarea dentro del grupo, lo cual puede ser relevante en la obtención de mayor rendimiento, cómo se ha comprobado en numerosas investigaciones (Carron et al., 2007)

## Agradecimientos

Los autores desean expresar su más sincero agradecimiento a los clubs, entrenadores y jugadores del Grupo XIV de Tercera División Nacional que han participado en este estudio.

En esta línea, el clima que implica a la tarea presenta una predicción negativa sobre la insatisfacción con el rol, y el clima motivacional que implica al ego generado por el entrenador predice positivamente la insatisfacción con el rol. Estos resultados muestran que la manera en la que el entrenador defina el éxito o el fracaso puede incidir de alguna manera en el nivel de satisfacción con el rol desempeñado por los jugadores. Basándonos en una explicación conceptual a través de la teoría de metas del logro (Ames, 1992), parece lógico pensar que dentro de un clima motivacional que favorece la individualización del entrenamiento a partir de objetivos centrados en el progreso personal y define el éxito por criterios auto referenciados, puede ayudar a que cada jugador tenga más claras las funciones que tiene que desarrollar y por tanto, se sienta satisfecho con su rol dentro del grupo (Balaguer et al., 2002).

Algunas de las limitaciones que presenta el estudio son que la valoración de las distintas variables se lleva a cabo con auto-informes a los jugadores y en un solo momento de la temporada, por lo que se pueden ofrecer resultados más limitados. Además, al tratarse de un estudio correlacional, no permite realizar inferencias causales entre las diferentes variables. En cuanto a los instrumentos de medida, hay que destacar que el factor integración grupal a lo social presenta una fiabilidad baja por lo que los resultados obtenidos en torno a éste factor deberían tomarse con cautela. También, hay que señalar que no existe un instrumento específico que mida la insatisfacción con el rol por parte de los jugadores, lo cual supone un reto para próximas investigaciones. Como prospectivas para estudios futuros sería interesante llevar a cabo un registro con marcadores objetivos (por ejemplo, instrumentos de observación), no sólo de los jugadores sino también involucrando a los entrenadores. Esto va ligado a la necesidad de realizar estudios experimentales basados en la modificación de las variables del entrenador (liderazgo y clima motivacional) que puede resultar interesante para observar su evolución respecto a la cohesión de equipo y la insatisfacción con el rol.

Por tanto, la principal conclusión que se puede extraer del estudio es que el liderazgo y el clima motivacional del entrenador parecen adquirir cierta importancia a la hora de predecir los niveles de cohesión grupal y la insatisfacción con el rol de los jugadores. Así, los resultados a la vez que reafirman los hallazgos encontrados hasta el momento, permiten corroborar que el liderazgo percibido del entrenador en un deporte colectivo como el fútbol puede afectar al clima motivacional percibido. Además, en el ámbito semiprofesional parece demostrarse que la implicación de un determinado clima motivacional puede establecer en cierta medida el nivel de cohesión en el grupo, y más importante si cabe, los resultados revelan nueva información acerca de cómo el ambiente de aprendizaje probablemente ayude a determinar la satisfacción o insatisfacción con el rol que cada jugador desempeña dentro del equipo.

*EL LIDERAZGO Y EL CLIMA MOTIVACIONAL DEL ENTRENADOR COMO ANTECEDENTES DE LA COHESIÓN Y EL ROL PERCIBIDO EN FUTBOLISTAS SEMIPROFESIONALES*

**PALABRAS CLAVE:** Modelo multidimensional del liderazgo, Influencia del entrenador, Motivación, Procesos de grupo, Insatisfacción con el rol y Fútbol.

**RESUMEN:** El principal objetivo del estudio es aplicar un modelo teórico para explicar cómo el tipo de liderazgo ejercido por los entrenadores puede influir en el clima motivacional, y cómo estos factores contextuales pueden determinar la cohesión grupal y la insatisfacción con el rol de los jugadores. Los participantes fueron 377 futbolistas que participaban en el grupo XIV de la Liga Nacional Española de Tercera División, los cuales rellenaron diferentes instrumentos para valorar el liderazgo, el clima motivacional, la cohesión y la insatisfacción con el rol. Los resultados señalan principalmente que los liderazgos que fomentan el refuerzo positivo presentan una predicción sobre el clima que implica a la tarea del entrenador y, en cambio, el liderazgo autocrático predice el clima que implica al ego. A su vez, el clima que implica a la tarea presenta una predicción positiva sobre la cohesión de equipo y el clima que implica al ego sobre la insatisfacción con el rol. La principal conclusión que se puede extraer del estudio es que los entrenadores deberán adoptar conductas de liderazgo positivo para fomentar un clima adecuado en el grupo y, de esta manera, aumentar la atracción e integración entre los componentes del equipo.

*A LIDERANÇA E O CLIMA MOTIVACIONAL DO TREINADOR COMO ANTECEDENTES DA COESÃO E O PAPEL PERCIBIDO EM FUTEBOLISTAS SEMIPROFISSIONAIS*

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelo multidimensional de liderança, Influência do treinador, Motivação, Processos grupais, Insatisfação com o papel, Futebol.

**RESUMO:** O principal objectivo do estudo é aplicar um modelo teórico explicativo sobre como o tipo de liderança exercido pelos treinadores pode influir no clima motivacional, e como estes factores contextuais podem determinar a coesão grupal e a insatisfação com o papel por parte dos jogadores. Os participantes foram 377 futebolistas que participavam no grupo XIV da Liga Nacional Espanhola da Terceira Divisão, os quais completaram diferentes instrumentos para avaliar a liderança, o clima motivacional, a coesão e a insatisfação com o papel. Os resultados realçam que os tipos de liderança que fomentam o reforço positivo predizem o clima orientado para a tarefa e, pelo contrário, a liderança autocrática prediz o clima orientado para o ego. Por seu turno, o clima orientado para a tarefa prediz positivamente a coesão de equipa e o clima orientado para o ego prediz a insatisfação com o papel. A principal conclusão que se pode extrair do presente estudo é que os treinadores devem adoptar comportamentos de liderança positiva para fomentar um clima adequado no grupo e, deste modo, aumentar a atracção e integração entre os elementos da equipa.

## Referencias

- Alfermann, D., Lee, M. J. y Wuerth, S. (2005). Perceived leadership behavior and motivational climate as antecedents of adolescent athletes' skill development. *Athletic Insight: the Online Journal of Sport Psychology*, 7(2).
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9, 123-133.
- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Andrew, D. P. S. (2009). The impact of leadership behavior on satisfaction of college tennis players: a test of the leadership behavior congruency hypothesis of the multidimensional model of leadership. *Journal of Sport Behavior*, 32, 261-277.
- Aoyagi, M. W., Cox, R. H. y McGuire, R. T. (2008). Organizational citizenship behavior in sport: relationships with leadership, team cohesion, and athlete satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20, 25-41.
- Bahrami, S., Zardoshtian, S. y Jourkesh, M. (2011). The effect of leadership on the motivation and satisfaction of Iranian women premier basketball league. *Annals of Biological Research*, 2, 321-329.
- Balaguer, I., Castillo, I. y Duda, J. L. (2003). Interrelaciones entre el clima motivacional y la cohesión en futbolistas cadetes. *EduPsykhé*, 2(2), 243-258.
- Balaguer, I., Castillo, I., Moreno, Y., Garrigues, V. y Soriano, L. (2004). El clima motivacional y la cohesión en equipos de fútbol. *Encuentros en Psicología Social*, 2(1), 152-156.
- Balaguer, I., Duda, J. L., Atienza, F. L. y Mayo, C. (2002). Situational and dispositional goals as predictors of perceptions of individual and team improvement, satisfaction and coach ratings among elite female handball teams. *Psychology of Sport & Exercise*, 3(4), 293-308.
- Balaguer, I., Guivernau, M., Duda, J. L. y Crespo M. (1997). Análisis de la validez de constructo y de la validez predictiva del cuestionario de clima motivacional percibido en el deporte (PMCSQ-2) con tenistas españoles de competición. *Revista de Psicología del Deporte*, 11, 41-57.
- Barić, R. y Bucik, V. (2009). Motivational differences in athletes. *Kinesiology*, 41(2), 181-194.
- Beauchamp, M. R. y Bray, S. R. (2001) Role ambiguity and role conflict within interdependent teams. *Small Group Research*, 32,133-157.
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A. y Carron, A. V. (2005). Leadership behaviors and multidimensional role ambiguity perceptions in team sports. *Small Group Research*, 36, 5-20.
- Bentler, P. M. (1989). *EQS structural equations program manual*. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software.
- Bosselut, G., Heuzé, J. P., Eys, M. A., Fontayne, P. y Sarrazin, P. (2012). Athletes' perceptions of role ambiguity and coaching competency in sport teams: a multilevel analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 34, 345-364.
- Bray, S. R. y Brawley, L. R. (2002) Role efficacy, role clarity, and role performance effectiveness. *Small Group Research*, 33, 233-253.
- Browne, M. W. y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. A. Bollen, y J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, C.A: Sage.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Carretero-Dios, H. y Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5, 521-551.
- Carron, A. V., Brawley, L. R. y Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Bray, S. R. y Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., y Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V., Eys, M. A. y Burke, M. J. (2007). Team cohesion. En S. Jowett y D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 91-102). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Carron, A. V., Spink, K. S. y Prapavessis, H. (1997). Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 61-72.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. y Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R. N. Singer, M. Murphey, y L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P. y Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-54.
- Chi, L. y Lu, S. E. (1995). The relationships between perceived motivational climates and group cohesiveness in basketball. *Manuscrito presentado en el Annual Meetings of the North American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity*. Clearwater, FL.
- Crespo, M., Balaguer, I., y Atienza, F. L. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo en el deporte de Chelladurai y Saleh en la versión de entrenadores. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4, 5-28.
- Duda, J. L. y Hall, H. (2001). Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions. En R. N. Singer, H. A. Hausenblas, y C. M. Janelle (Eds.), *Handbook of sport psychology* (2ª ed., pp. 417-443). New York: Wiley.
- Eys, M. A. y Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion and task self-efficacy. *Small Group Research*, 32, 356-373.
- Eys, M. A., Carron, A. V., Beauchamp, M. R. y Bray, S. R. (2005). Athletes' perceptions of the sources of role ambiguity. *Small Group Research*, 36, 383-403.
- Eys, M. A., Loughead, T. M. y Hardy, J. (2007). Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sports. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 281-296.
- García Calvo, T. (2006). *Motivación y comportamientos adaptativos en jóvenes futbolistas*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- García Calvo, T., Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Jiménez, R. y Cervelló, E. M. (2008). Importancia de los aspectos motivacionales sobre el grado de cohesión en equipos de fútbol. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 3(1), 61-74.
- Gardner, D. E., Shields, D. L., Bredemeir, B. J. y Bostrom, A. (1996). The relationship between perceived coaching behaviors and team cohesion among baseball and softball players. *The Sport Psychologist*, 10, 367-381
- George, D. y Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows Step by Step: a simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

- Heuzé, J. P., Sarrazin, P., Masiero, M., Raimbault, R. y Thomas, J. P. (2006). The relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 201-218.
- Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M. y Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94, 945-959.
- Jowett, S. y Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach-athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 8, 302-311.
- Karremans, E., Dorsch, K. y Riemer, H. (2009). Athlete satisfaction and leadership: Assessing group-level effects. *Small Group Research*, 40, 720-737.
- Leo, F. M., García-Calvo, T., Parejo, I., Sánchez-Miguel, P. A. y Sánchez-Oliva, D. (2010). Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 89-102.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D. y García-Calvo, T. (en prensa). Análisis de los procesos grupales y el rendimiento en fútbol semiprofesional. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*.
- Loughead, T. M. y Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior-satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 355-371.
- Lowenthal, K. M. (2001). *An introduction to psychological test and scales* (2ª Ed). London: UCL Press.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T. y Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11, 320-341.
- Newton, M. L. y Duda, J. L. (1993). The Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire-2: Construct and predictive validity. *Journal of Sports & Exercise Psychology*, 1, S59.
- Nicholls, J.G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pardo, A. y Mayo, C. (1999). El estudio de la orientación de metas, el clima motivacional y la cohesión grupal en balonmano. En I. Balaguer, y I. Castillo (Eds.), *Rendimiento y bienestar en los deportistas de élite* (pp. 101-123). Valencia: CSV.
- Pease, D. G., y Kozub, S. A. (1994). Perceived coaching behaviors and team cohesion in high school girls basketball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, S93.
- Ramzaninezhad, R. y Keshtan, M. H. (2009). The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in Iran football clubs professional league. *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3(2), 111-120.
- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional model of coach leadership. En S. Jowett, y D. Lavallee (Eds.), *Social Psychology in sport* (pp. 57-73). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Roberts, G. C. (2001). Understanding the dynamics of motivation in physical activity: The influence of achievement goals on motivational processes. En G.C. Roberts (Ed.), *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 1-51). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Turman, P. D. (2003). Coaches and cohesion: The impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behavior*, 26, 86-103.
- Vincer, D. J. E., y Loughead, T. M. (2010). The relationship among athlete leadership behaviors and cohesion in team sports. *The Sport Psychologist*, 24, 448-467.
- Weiss, M. R. y Fretwell, S. D. (2005). The parent-coach/child-athlete relationship in youth sport: Cordial, contentious, or conundrum? *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 76, 286-305.