



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

Liderazgo femenino en el deporte: influencia de la personalidad, los estilos de liderazgo y los factores psicosociales en contextos deportivos colectivos e individuales

Autora: Lourdes Clara Núñez Gómez
Director: Carlos Díaz Rodríguez

Madrid
2025/2026

Resumen

El presente trabajo analiza la influencia de la personalidad, los estilos de liderazgo y los factores psicosociales en el desarrollo del liderazgo femenino en el deporte. A partir de una revisión bibliográfica, se examinan los principales modelos de personalidad aplicados al contexto deportivo, los enfoques teóricos sobre liderazgo y la relevancia de variables complementarias como la motivación, la autoeficacia y la inteligencia emocional. Asimismo, se abordan las barreras estructurales, los estereotipos de género y las diferencias entre deportes colectivos e individuales como elementos que condicionan el ejercicio y el reconocimiento del liderazgo femenino. Junto a ello, se revisan algunos instrumentos de evaluación psicológica útiles para valorar personalidad, liderazgo y otras variables relacionadas. A partir de los hallazgos obtenidos, se propone un modelo psicosocial del liderazgo femenino en el deporte, organizado en tres niveles, individual, relacional y contextual, con el fin de ofrecer un marco orientativo para su comprensión, evaluación y desarrollo en contextos deportivos reales.

Palabras clave: Deporte femenino, Personalidad, Liderazgo, Inteligencia emocional, Motivación, Género, Rendimiento deportivo, Cohesión grupal.

Abstract

The present work analyses the influence of personality, leadership styles, and psychosocial factors on the development of female leadership in sport. Based on a literature review, it examines the main personality models applied to the sport context, the principal theoretical approaches to leadership, and the relevance of complementary variables such as motivation, self-efficacy, and emotional intelligence. It also addresses structural barriers, gender stereotypes, and the differences between individual and team sports as factors that shape both the exercise and recognition of female leadership. In addition, several psychological assessment tools useful for evaluating personality, leadership, and other related variables are reviewed. Drawing on these findings, the study proposes a psychosocial model of female leadership in sport, organised into three levels, individual, relational, and contextual, with the aim of providing an orientative framework for its understanding, assessment, and development in real sport settings.

Keywords: Women's sport, Personality, Leadership, Emotional intelligence, Motivation, Gender, Sport performance, Group cohesion.

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
2. Metodología.....	6
2.1. <i>Tipo y método de investigación.....</i>	6
2.2. <i>Criterios de selección y búsqueda bibliográfica.....</i>	7
2.3. <i>Finalidad y motivos.....</i>	7
2.4. <i>Objetivos de la investigación.....</i>	8
2.4.1. <i>Objetivo general.....</i>	8
2.4.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	8
3. Marco Teórico.....	8
3.1. <i>Personalidad y deporte.....</i>	8
3.1.1. <i>El Modelo PEN de Eysenck.....</i>	9
3.1.2. <i>El Modelo de los Cinco Grandes (Big Five)</i>	9
3.1.3. <i>Comparación de los modelos PEN y Big Five en el contexto deportivo.....</i>	10
3.1.4. <i>Implicaciones de la personalidad para el rendimiento deportivo.....</i>	11
3.2. <i>Liderazgo en el Ámbito Deportivo.....</i>	13
3.2.1. <i>Principales enfoques teóricos sobre el liderazgo.....</i>	13
3.2.2. <i>Liderazgo transformacional en el deporte.....</i>	14
3.2.3. <i>Liderazgo, cohesión y rendimiento en contextos deportivos.....</i>	15
3.3. <i>Perspectiva de género y liderazgo femenino en el deporte.....</i>	16
3.3.1. <i>Estereotipos y expectativas de género en el liderazgo.....</i>	17
3.3.2. <i>Barreras de acceso y reconocimiento en el deporte femenino.....</i>	18
3.3.3. <i>Variables psicológicas relevantes en el liderazgo femenino.....</i>	19
4. Evaluación psicológica aplicada al liderazgo femenino en el deporte.....	21
4.1. <i>Evaluación de la personalidad: EPI, EPQ, NEO-FFI.....</i>	21
4.2. <i>Evaluación del liderazgo: Leadership Scale for Sports (LSS).....</i>	22
4.3. <i>Evaluación de variables complementarias: Inteligencia Emocional (TEIQue) y Motivación (SMS-28)</i>	23
5. Integración de los factores implicados en el liderazgo femenino en el deporte.....	25
5.1. <i>Interacción entre personalidad, estilos de liderazgo y factores psicosociales..</i>	25
5.2. <i>Diferencias del liderazgo femenino en deportes colectivos e individuales.....</i>	26
5.3. <i>Propuesta de un modelo psicosocial del liderazgo femenino en el deporte.....</i>	28
6. Discusión.....	30
6.1. <i>Principales hallazgos y limitaciones del estudio.....</i>	30
6.2. <i>Líneas futuras de investigación.....</i>	32
7. Conclusiones.....	33
8. Bibliografía.....	35

1. Introducción

El estudio de las variables psicológicas en el ámbito deportivo ha adquirido una relevancia cada vez mayor en las últimas décadas, especialmente en relación con su influencia sobre el rendimiento, la cohesión grupal y la toma de decisiones en contextos de alta exigencia. La personalidad y el liderazgo han emergido como factores clave para comprender el comportamiento de entrenadores y deportistas, así como para optimizar los procesos de entrenamiento y competición. El liderazgo no depende solo de modelos generales, sino también de las características de quien lo ejerce y el contexto en el que actúa (Avolio et al., 2009).

Con este trabajo se pretende ver el liderazgo desde un sentido amplio, incluyendo tanto formas de liderazgo formal, como las desempeñadas por entrenadoras o responsables técnicas, como formas de liderazgo informal, presentes en capitanas u otras deportistas con capacidad de influencia dentro del equipo. Esta delimitación permite abordar el liderazgo como un fenómeno relacional y no únicamente jerárquico. La forma en que actúa quien lidera en el equipo, tiene un impacto enorme en la organización del grupo (Chelladurai y Saleh, 1980).

La personalidad resulta especialmente interesante para analizar estas dinámicas, ya que influye en la forma en que las personas regulan sus emociones, responden a la presión y se relacionan con los demás. Modelos como el PEN de Eysenck y el de los Cinco Grandes son de gran utilidad para estudiar estas diferencias individuales (Eysenck, 1991; Costa y McCrae, 1992).

El liderazgo tiene un peso importante en variables como el compromiso, la cohesión y el rendimiento. A ello se añaden variables complementarias, como la inteligencia emocional y la motivación, que también contribuyen a comprender mejor el impacto del liderazgo en el equipo (Salovey y Mayer, 1990; Thelwell et al., 2008; Pelletier et al., 2007).

Entre los estilos de liderazgo más estudiados destaca el liderazgo transformacional, que, según Burns (1978), prioriza la motivación, implicación y desarrollo de cada miembro

del grupo. Este estilo se ha relacionado recientemente con el empoderamiento psicológico y con una dinámica grupal más participativa (Cheng et al., 2023; Gazali et al., 2022). Esto resulta especialmente relevante en el deporte femenino, donde la participación de las mujeres ha aumentado de manera considerable, pero su presencia en posiciones de liderazgo sigue siendo limitada. Esta desigualdad afecta tanto al acceso a puestos de responsabilidad, como a la percepción social del liderazgo femenino (Burton y Leberman, 2017).

Las mujeres líderes suelen desenvolverse en contextos marcados por expectativas contradictorias. Eagly y Karau (2002), a través de la teoría de la congruencia de rol, explican que puede haber un desajuste entre los rasgos tradicionalmente asociados al rol de género, rasgos como la cercanía o el apoyo, y los rasgos típicos asociados al rol de líder, es decir rasgos autoritarios y de firmeza, generando una evaluación negativa del liderazgo femenino. La situación en la que una mujer líder se enfrenta a una exigencia contradictoria, si actúa de forma cercana, puede ser vista como poco autoritaria y si actúa con firmeza, puede ser percibida como demasiado dura o poco femenina, se denomina el doble vínculo (*double bind*) (Devnew et al., 2017).

El presente trabajo plantea una revisión bibliográfica orientada a analizar conjuntamente la personalidad, los estilos de liderazgo y los factores psicosociales, así como de la escasa diferenciación entre liderazgo formal e informal o entre deportes colectivos e individuales, y, posteriormente, se propone un modelo psicosocial que contribuya a comprender, evaluar y desarrollar el liderazgo femenino en contextos deportivos reales.

2. Metodología

2.1. Tipo y método de investigación

Para realizar la metodología y la investigación se ha hecho una revisión bibliográfica, donde se han recopilado, analizado e integrado diferentes aportaciones científicas relacionadas con la psicología del deporte, centradas específicamente en el estudio de la personalidad, el liderazgo y su aplicación en el deporte femenino. Para realizar todo esto, se han priorizado fuentes publicadas entre los años 2000 y 2025, aunque también se han

incorporado trabajos previos considerados fundamentales para la comprensión de los constructos analizados.

Los resultados del análisis se presentan de forma estructurada en los apartados de conclusiones y discusión, permitiendo dar respuesta a los objetivos planteados, tanto el objetivo general con los específicos que se mencionan en el apartado 2.4. del trabajo.

2.2. Criterios de selección de la información

La recopilación de información se llevó a cabo tras la búsqueda en diferentes bases de datos académicas, entre las que destacan Scopus, APA PsycNet, SciELO, Web of Science, además de Dialnet. Y para la localización de los documentos se emplearon diferentes términos clave, tanto en español como en inglés, tales como “*personalidad*”, “*liderazgo*”, “*liderazgo transformacional*”, “*deporte femenino*”, “*team cohesion*”, “*coach leadership*”, “*emotional intelligence*” o “*sport performance*”. Se combinaron diferentes palabras clave para mejorar los resultados de la búsqueda. Al principio se identificaron muchos documentos, pero al final se acabó realizando una selección basada en unos criterios de relevancia temática, actualidad y calidad científica.

En total se revisaron 62 fuentes académicas, entre artículos y libros especializados en psicología del deporte y se incluyeron finalmente en el estudio 54 artículos y 8 libros.

2.3. Finalidad y motivos

Este trabajo nace del interés por comprender mejor cómo ejerce el liderazgo femenino en el deporte. Aunque la presencia de las mujeres en el ámbito deportivo ha crecido de forma considerable en los últimos años, su acceso a posiciones de liderazgo sigue siendo desigual. Y no solo el acceso, ya que su reconocimiento continúa estando condicionado por distintos factores sociales, culturales y organizativos. El liderazgo en el deporte no se ha estudiado de forma conjunta, prestando atención por separado a la personalidad, a los estilos de liderazgo o a las barreras de género. Esta separación hace muy difícil entender cómo interactúan realmente estos elementos en el caso del liderazgo femenino. Sobre todo se ven complicaciones cuando se tienen en cuenta las diferencias entre deportes colectivos e individuales o entre formas de liderazgo formal e informal.

La finalidad de este trabajo es ofrecer una visión más integrada del liderazgo femenino en el deporte, analizando conjuntamente la personalidad, los estilos de liderazgo y los factores psicosociales que influyen en su desarrollo. Además, se pretende avanzar hacia una propuesta que permita comprender mejor este fenómeno y aportar una base útil para su evaluación y desarrollo en contextos deportivos reales.

2.4. Objetivos de la investigación

2.4.1. Objetivo general

1. Analizar la influencia de la personalidad, los estilos de liderazgo y los factores psicosociales en el desarrollo del liderazgo femenino en el deporte. Con este análisis se elaborará una propuesta de modelo psicosocial que tenga en cuenta las particularidades de los deportes colectivos e individuales y las barreras y estereotipos de género que condicionan su desarrollo y reconocimiento.

2.4.2. Objetivos específicos

1. Identificar las variables de personalidad más relevantes, a partir de los modelos de Eysenck y de los Cinco Grandes, cuyo impacto en el liderazgo femenino en el deporte ha sido señalado en la literatura científica.
2. Examinar cómo los rasgos de personalidad, los estilos de liderazgo y los factores psicosociales interactúan en la configuración del liderazgo femenino, atendiendo a las diferencias entre deportes colectivos e individuales.
3. Revisar los principales instrumentos de evaluación psicológica empleados para valorar personalidad, liderazgo y variables complementarias, como la inteligencia emocional y la motivación, considerando su aplicabilidad en el contexto del deporte femenino.
4. Proponer un modelo psicosocial del liderazgo femenino en el deporte que integre variables individuales, relacionales y contextuales, orientado a su comprensión, evaluación y desarrollo en contextos deportivos reales.

3. Marco Teórico

3.1. Personalidad y Deporte

3.1.1. El Modelo PEN de Eysenck

La personalidad ha sido considerada desde hace tiempo una variable relevante para comprender el comportamiento humano y deportivo. El modelo PEN de Eysenck propone una explicación basada en tres dimensiones principales de la personalidad (Eysenck, 1991; Andrés-Pueyo, 1997; Griffith, 1925):

- Psicoticismo: hace referencia a rasgos como la impulsividad, la agresividad o la frialdad emocional, que pueden influir en la forma de reaccionar ante situaciones de tensión o exigencia.
- Extraversión: se relaciona con la sociabilidad, la actividad, la iniciativa y la búsqueda de estimulación, favoreciendo la interacción con otras personas y la participación activa.
- Neuroticismo: alude a la tendencia a experimentar ansiedad, inseguridad, preocupación o inestabilidad emocional, lo que puede dificultar la gestión del estrés y la presión.

Lo que consiguen estas tres dimensiones es comprender las diferencias individuales que se hacen visibles en contextos de exigencia, presión y competición, como el deporte. Desde el punto de vista de la extraversión, esta puede facilitar la interacción y la iniciativa, y se potencia mucho más en deportes colectivos (Spielmann et al., 2022; Piepiora y Petecka, 2020). En cambio, se considera que niveles elevados de neuroticismo pueden dificultar la regulación emocional y la gestión del estrés competitivo (Del Toro et al., 2013). Por último, en el caso del psicoticismo, este puede influir en la forma de reaccionar ante situaciones de alta exigencia, especialmente en la toma de decisiones y en el control de impulsos (Del Toro et al., 2013; Guillén y Castro, 1994).

3.1.2. El Modelo de los Cinco Grandes (Big Five)

Como ya se ha comentado anteriormente, la personalidad ha sido considerada históricamente como un elemento clave para comprender el comportamiento humano. En el ámbito de la psicología del deporte, Griffith (1925) ya destacaba su relevancia, y McCrae y Costa (1996) la definen como un conjunto de tendencias relativamente estables que influyen en la forma de pensar, sentir y actuar. Además, su desarrollo no depende únicamente de

factores biológicos, sino también de la interacción con el entorno social (Jucksch et al., 2009). El modelo de los Cinco Grande es uno de los enfoques más utilizados para estudiar las diferencias individuales (Costa y McCrae, 1992; McCrae y John, 1992). Este modelo utiliza cinco dimensiones claves:

- Extraversión: se relaciona con la sociabilidad, la energía, la iniciativa y la búsqueda de estimulación.
- Neuroticismo: se refiere a la tendencia a experimentar ansiedad, inseguridad, estrés o inestabilidad emocional.
- Apertura a la experiencia: se vincula con la curiosidad, la creatividad y la disposición a explorar ideas o estrategias nuevas.
- Amabilidad: hace referencia a la cooperación, la confianza en los demás y la tendencia a mantener relaciones interpersonales positivas.
- Responsabilidad: se asocia con la autodisciplina, la organización, el autocontrol y la orientación hacia objetivos.

Además, es muy interesante e importante analizar cómo ciertos rasgos pueden influir en la adaptación al entrenamiento, la competición y la relación con otras personas dentro del equipo. La extraversión puede favorecer la iniciativa y la interacción, especialmente en deportes colectivos (Kar et al., 2021; Aracely-Obando et al., 2018). Por el contrario, niveles elevados de neuroticismo pueden dificultar la regulación emocional y la concentración en situaciones de presión (Del Toro et al., 2013). La apertura a la experiencia puede facilitar el aprendizaje y la adaptación táctica, mientras que la amabilidad y la responsabilidad adquieren especial relevancia en la cooperación, la constancia y el compromiso con la práctica deportiva (Piepiora y Petecka, 2020; Guntoro et al., 2023).

3.1.3. Comparación de los modelos PEN y Big Five en el contexto deportivo

El modelo PEN de Eysenck y el modelo de los Cinco Grandes pueden entenderse como enfoques complementarios para el estudio de la personalidad en el deporte. Ambos comparten dimensiones como la extraversión y el neuroticismo, lo que permite establecer puntos de encuentro entre ellos (Eysenck, 1991; McCrae y John, 1992). Sin embargo, el

modelo de los Cinco Grandes ofrece una descripción más amplia al incorporar dimensiones como la amabilidad, la responsabilidad y la apertura a la experiencia, lo que permite un análisis más detallado de ciertos comportamientos relevantes en el contexto deportivo (Costa y McCrae, 1992; McCrae y Costa, 1996).

Esta diferencia resulta especialmente importante cuando se analiza cómo responden los deportistas a las exigencias de la competición y del entrenamiento. El modelo PEN permite identificar tendencias generales de comportamiento vinculadas, por ejemplo, a la activación, la impulsividad o la estabilidad emocional, mientras que el Big Five facilita una lectura más precisa de aspectos como la disciplina, la cooperación, la adaptación o la orientación a objetivos (Andrés-Pueyo, 1997; Guntoro et al., 2023). En este sentido, conocer los rasgos de personalidad ayuda a comprender mejor cómo se comportan los deportistas en situaciones competitivas y cómo se adaptan a las demandas del contexto (Spielmann et al., 2022).

Si nos centramos en la parte de liderazgo el modelo PEN permite aproximarse a tendencias generales que pueden influir en la forma de actuar ante la presión o de responder en situaciones exigentes. Pero si pasamos al modelo de los Cinco Grandes, este ofrece más recursos para comprender cómo se expresan esas diferencias en la relación con otras personas, por ejemplo a través de la cooperación, la comunicación o el compromiso con el grupo (Judge et al., 2002; Neira Vaque et al., 2018). Por ello, el Big Five suele ofrecer una mayor capacidad explicativa cuando se estudian procesos interpersonales y dinámicas grupales. Lo que si se observa es que la utilidad de ambos modelos depende también del tipo de contexto deportivo. En deportes individuales, donde el control emocional, la autorregulación y la respuesta ante la presión adquieren un peso central, el modelo PEN puede resultar especialmente útil para identificar predisposiciones generales del comportamiento (Del Toro et al., 2013). En cambio, en deportes colectivos, el modelo de los Cinco Grandes permite analizar con más detalle variables relacionadas con la cohesión, la interacción y el funcionamiento del grupo (Piepiora y Petecka, 2020; Kar et al., 2021). En conjunto, ambos modelos aportan perspectivas distintas, pero complementarias, para comprender la personalidad en el ámbito deportivo.

3.1.4. Implicaciones de la personalidad para el rendimiento deportivo

Todo lo comentado no solo permite describir diferencias individuales, sino también comprender por qué algunos deportistas se adaptan mejor que otros a las exigencias del entrenamiento, la competición y la dinámica del grupo. En la psicología del deporte se ha señalado que los rasgos de personalidad influyen en la motivación, en la forma de afrontar la presión y en la respuesta ante contextos de alta exigencia (Cattell, 2017; Spielmann et al., 2022). Desde esta perspectiva, la personalidad puede entenderse como un factor que modula la manera en que cada deportista interpreta y afronta las demandas del entorno deportivo (Obmiński et al., 2020). Algunos rasgos parecen tener una relevancia especial en este proceso. La responsabilidad se ha relacionado de forma consistente con la disciplina, la constancia y el compromiso con el entrenamiento, por lo que suele asociarse a una mejor adaptación a rutinas exigentes y a objetivos a largo plazo (Guntoro et al., 2023). También la regulación emocional resulta especialmente importante en el deporte, ya que niveles elevados de neuroticismo pueden dificultar el manejo de la presión competitiva y afectar a la concentración en momentos clave (Del Toro et al., 2013). En los deportes colectivos, además, la extraversión y la amabilidad pueden favorecer la interacción con otras personas, la cooperación y el funcionamiento del grupo (Piepiora y Petecka, 2020; Aracely-Obando et al., 2018). Cuando nos centramos en la relación entre personalidad y rendimiento observamos que no debe entenderse de forma directa ni automática. Más que determinar por sí sola el rendimiento, la personalidad parece influir a través de procesos intermedios, como la motivación, el compromiso, la cohesión o la adaptación al contexto deportivo (Wang et al., 2024; Liu et al., 2025). Esto hace pensar que los rasgos de personalidad no actúan de manera aislada, sino en interacción con otros factores psicológicos, relacionales y contextuales que también condicionan la experiencia deportiva.

También es importante comentar que conviene tener en cuenta que estas implicaciones pueden variar según el tipo de deporte. En disciplinas individuales suelen cobrar más importancia la autodisciplina, el control emocional y la capacidad para sostener el esfuerzo de forma autónoma. Pero si nos fijamos en deportes colectivos, estos adquieren mayor peso los rasgos que facilitan la comunicación, la cooperación y la adaptación al grupo (Kar et al., 2021; Piepiora y Petecka, 2020). Por ello, más que hablar de un perfil de personalidad universalmente asociado al rendimiento, resulta más útil entender cómo

distintos rasgos pueden favorecer formas diferentes de adaptación según las demandas del contexto deportivo.

3.2. Liderazgo en el Ámbito Deportivo

3.2.1. Principales enfoques teóricos sobre el liderazgo

Al principio, el estudio del liderazgo se centró en identificar rasgos personales que permitieran distinguir a los líderes de quienes no lo eran, pensando que determinadas cualidades individuales explicaban la capacidad de liderazgo (Burns, 1978; Manosalvas et al., 2017). Sin embargo, esta perspectiva no resultó suficiente, ya que no explicaba por qué una misma persona podía ser más o menos eficaz según la situación en la que actuara. El liderazgo dejó de entenderse solo como un conjunto de características individuales y pasó a analizarse también en función del contexto y de la interacción con otras personas (Avolio et al., 2009; Kar et al., 2021).

A partir de ese momento el interés dejó de centrarse únicamente en los rasgos del líder y pasó a fijarse en su forma de actuar. Se empezó a pensar que el liderazgo podía aprenderse y desarrollarse a través de distintos estilos de comportamiento, en función de si se orientaban más hacia la tarea o hacia las relaciones. Esta forma de entender el liderazgo cobró especial importancia con el modelo multidimensional de Chelladurai y Saleh (1980). Este modelo plantea que lo eficaz que sea un líder depende del ajuste entre sus características, las exigencias de la situación y las preferencias de los deportistas. El análisis del liderazgo empezó de esta manera a centrarse en aspectos más observables, como la comunicación, el apoyo social, la instrucción o el estilo de dirección.

Algunos modelos han empezado a centrarse en los procesos psicológicos que median la relación entre el comportamiento del líder y sus efectos en el grupo. Entre estos modelos destaca el modelo mediacional del liderazgo, que propone que las conductas del entrenador no tienen un efecto directo sobre el rendimiento o la satisfacción de los deportistas. Su impacto depende de cómo las perciben e interpretan los miembros del equipo. Aspectos como las experiencias previas, las expectativas o el estado emocional influyen en esa interpretación y a partir de ahí, en la motivación, las actitudes y el rendimiento (Smoll y Smith, 1989; Horn, 2008). Esto nos permite entender el liderazgo como un proceso dinámico en el que

intervienen tanto factores individuales como relacionales.

Más adelante, las teorías situacionales y relacionales reforzaron la idea de que no existe un único estilo de liderazgo eficaz en todos los contextos. La eficacia del liderazgo depende sobre todo de la relación entre quien lidera, las características del grupo y las exigencias del entorno (Judge et al., 2002; Avolio et al., 2009). Esto nos permite entender por qué el comportamiento del entrenador o de la líder puede variar según el tipo de equipo y el nivel competitivo.

Un enfoque muy interesante es el que Burns (1978) definió como una forma de liderazgo que va más allá de la supervisión de las tareas y se basa en la capacidad de influir en la motivación y el compromiso de quienes forman parte del grupo. Este enfoque se denomina liderazgo transformacional. Por otro lado, existen otros estilos como el liderazgo transaccional o el autocrático, más centrados en el control y la supervisión del rendimiento (Geraldo Campos et al., 2020; Deinert et al., 2015). Sin embargo, este estilo de liderazgo autocrático parece un poco anticuado cuando hablamos de liderazgo femenino en el deporte.

Recientemente el liderazgo se entiende de manera más amplia, incorporando variables como la motivación, el bienestar, el compromiso o la cohesión grupal. El comportamiento del líder influye en el rendimiento y en los procesos psicológicos y relacionales que afectan a como funciona el equipo (Liu et al., 2025). Gazali et al. (2022) destacan la importancia de los estilos participativos y Miranda-Rochín et al. (2024) subrayan el valor de los procesos grupales y de los valores compartidos. Esto demuestra una evolución del liderazgo, desde ideas más rígidas hacia modelos más relacionales y adaptados a la complejidad del deporte.

3.2.2. Liderazgo transformacional en el deporte

Burns (1978) acuñó el término de liderazgo transformacional, entendido como una forma de liderazgo que está orientada a mejorar las motivaciones y valores del grupo. Más adelante, Avolio et al. (2009) ampliaron esta idea mencionando que no se trata solo de dirigir tareas, sino también de generar confianza y desarrollo personal. Por ello resulta relevante diferenciar entre dirigir y liderar. Mientras que dirigir se centra en la organización y ejecución

eficaz de tareas, liderar implica inspirar, motivar y orientar al grupo hacia una visión compartida. En el deporte esto es fundamental para comprender cómo el entrenador puede actuar como referente dentro del equipo. Este estilo de liderazgo suele describirse a partir de varias dimensiones: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones ayudan a explicar cómo una figura de liderazgo puede orientar al grupo, además de favorecer la implicación de los deportistas y atender a sus necesidades individuales (Deinert et al., 2015). Esto permite una forma de liderazgo que no se limita a corregir o supervisar, sino que también busca desarrollar al deportista.

El liderazgo transformacional se ha relacionado con mayores niveles de motivación y compromiso. Cheng et al. (2023) señalan que este tipo de liderazgo ayuda a que los deportistas se sientan más seguros y capaces dentro del equipo. Según Pelletier et al. (2007), cuando el entorno favorece la autonomía y el desarrollo personal, la motivación de los deportistas surge de forma más interna y no solo por presión externa. Todo esto ayuda a entender por qué este estilo de liderazgo es tan fundamental en el deporte, especialmente en situaciones donde el rendimiento depende de la ejecución técnica y de la implicación psicológica del grupo.

También es importante mencionar la relación entre el liderazgo y la cohesión, sobre todo en deportes colectivos. Los estilos de liderazgo que favorecen la participación, la comunicación y los valores compartidos contribuyen a que un equipo funcione mejor (Gazali et al., 2022; Miranda-Rochín et al., 2024). Además, este tipo de liderazgo también está relacionado con aspectos emocionales importantes en la competición. La forma en la que se gestionan las emociones y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo influyen directamente en el ambiente del grupo y en la toma de decisiones (Janelle et al., 2018; Khalisah, 2023).

3.2.3 Liderazgo, cohesión y rendimiento en contextos deportivos

El liderazgo depende tanto de la persona como del contexto en el que se desarrolla (Avolio et al., 2009). Un buen ejemplo de esto es la motivación. Cuando el estilo de liderazgo favorece la autonomía y la participación, además de la implicación del deportista, suele

aumentar el compromiso con la práctica (Pelletier et al., 2007). Como se ha comentado anteriormente, el liderazgo transformacional se relaciona con el empoderamiento psicológico. Esto ayuda a explicar por qué ciertos estilos de liderazgo no solo orientan la tarea, sino que también refuerzan la implicación del grupo (Cheng et al., 2023). González Hernández et al. (2018) también destacan que la motivación es una variable clave en el funcionamiento de los equipos, ya que influye directamente en el nivel de implicación de los deportistas y en cómo se desarrolla el rendimiento del grupo.

La cohesión grupal también merece ser estudiada. Este término se entiende como el grado de unión, coordinación y compromiso que existe entre los miembros de un equipo para alcanzar objetivos comunes. En deportes colectivos, esta cohesión no surge de forma automática. La manera de liderar influye en cómo se comunican los miembros del grupo, en cómo cooperan y en cómo se construyen relaciones de confianza dentro del equipo. Los estilos más participativos suelen favorecer una dinámica interna más estable y cooperativa (Gazali et al., 2022). También los valores compartidos y la percepción de eficacia del entrenador pueden reforzar el vínculo entre los deportistas y sostener una mejor organización del equipo (Miranda-Rochín et al., 2024; Feltz et al., 2009).

El liderazgo también se relaciona con variables emocionales que afectan al rendimiento, especialmente en situaciones de presión. La gestión emocional sabemos que influye en la toma de decisiones, además de en la concentración y en la forma de responder ante el error o la exigencia competitiva (Janelle et al., 2018). Por eso también resulta importante analizar la inteligencia emocional, ya que puede ayudar a comprender mejor cómo se sostienen las relaciones interpersonales y cómo se regula el clima del grupo en contextos deportivos (Khalisah, 2023).

Por último, la relación entre liderazgo y rendimiento no es uniforme, ya que depende tanto del contexto deportivo como de las características del grupo. La efectividad del liderazgo varía según el tipo de deporte (Gazali et al., 2022). Por ello, resulta necesario que el líder adapte su comportamiento a las demandas específicas del entorno para ser eficaz (Achach-Sonda y Cisneros, 2024).

3.3. Perspectiva de género y liderazgo femenino en el deporte

3.3.1. Estereotipos y expectativas de género en el liderazgo

Aunque la participación femenina ha aumentado, su presencia en posiciones de liderazgo sigue siendo limitada. Eagly y Karau (2002) explican estas desigualdades a través de la teoría de la congruencia de rol. Esta teoría plantea que existen expectativas sociales diferentes para los hombres y para las mujeres. Según esta teoría los rasgos tradicionalmente asociados al liderazgo, como pueden ser la autoridad o la toma de decisiones, se perciben como más propios del rol masculino, mientras que a las mujeres se les atribuyen cualidades más relacionales, como la empatía o el cuidado. Cuando una mujer ejerce un liderazgo más directivo puede ser percibida de forma negativa por no ajustarse a esas expectativas. Esto dificulta su aceptación como líder. El deporte continúa siendo un espacio marcado por normas culturales que condicionan tanto el acceso como el ejercicio del liderazgo por parte de las mujeres (Durán y López de D'Amico, 2018).

Uno de los factores clave en estas diferencias es la persistencia de estereotipos de género, que influyen tanto en la conducta de las líderes como en la forma en que son evaluadas. Según Knyazyan y Haytayan (2024), los discursos sociales en el ámbito deportivo siguen reproduciendo representaciones tradicionales del liderazgo asociadas al género masculino.

A las mujeres en posiciones de liderazgo no solo se valora lo que hacen, sino también si su forma de actuar encaja o no con lo que socialmente se espera ellas. Las líderes suelen enfrentarse a evaluaciones más exigentes, lo que puede afectar en cómo se percibe su autoridad y en el margen que tienen para actuar dentro del grupo (Eagly et al., 2003).

Esto no significa que existan estilos de liderazgo propios de hombres y de mujeres. De hecho las diferencias observadas responden en gran medida al contexto, a la socialización y a los procesos de aprendizaje. Geraldo Campos et al. (2020) destacan que los estilos de liderazgo no son exclusivos de un género, sino que dependen de distintos factores como el contexto, las características del grupo o la experiencia de la persona que lidera. En esta línea, el liderazgo debe entenderse como un proceso dinámico que va cambiando según la situación y las relaciones que se establecen dentro del grupo (Achach-Sonda y Cisneros-Cohernour, 2024). Aun así, algunos trabajos han señalado que las mujeres tienden con mayor frecuencia

a desarrollar estilos más orientados a las relaciones, la cooperación y la comunicación. Bulut et al. (2024) destacan la relación entre rasgos de personalidad y percepción de los comportamientos de liderazgo, y Neira Vaque et al. (2018) señalan que la personalidad influye en la forma en que se ejerce el liderazgo. En el contexto que estamos comentando, esta tendencia puede traducirse a un tipo de estilos mucho más participativos o más centrados en el apoyo interpersonal.

3.3.2. Barreras de acceso y reconocimiento en el deporte femenino

Que las mujeres lleguen a posiciones de liderazgo en el deporte sigue siendo mucho más complicado de lo que debería. Aunque su participación ha ido creciendo con los años, su presencia en cargos directivos sigue siendo bastante escasa, lo que pone de manifiesto que las desigualdades dentro del sistema deportivo no han desaparecido. Escorihuela y López de D'Amico (2021) señalan que tanto las políticas públicas como las estructuras organizativas condicionan directamente la participación de las mujeres en la gestión deportiva. Y Sumayang (2025) apunta que, incluso hoy en día, las mujeres se siguen encontrando con obstáculos reales que limitan su acceso a esos puestos.

Una de las barreras más evidentes es que, aunque cuenten con la formación y la experiencia necesarias, acceder a cargos de responsabilidad sigue resultando difícil. Esto tiene mucho que ver con las limitaciones que existen dentro de las propias organizaciones, que condicionan cómo se producen los ascensos y quiénes acaban llegando a lo más alto. Como explican Achach-Sonda y Cisneros-Cohernour (2024), los factores organizacionales tienen un peso importante en el desarrollo del liderazgo. Las organizaciones suelen favorecer ciertos perfiles de liderazgo, lo que puede limitar las oportunidades de quienes no encajan con ese modelo (Deinert et al., 2015). Otra dificultad que aparece con frecuencia tiene que ver con las condiciones que impone el propio deporte. La disponibilidad constante, la movilidad y la exigencia sin pausa pueden hacer que mantener una carrera profesional larga en este sector resulte agotador. Jirásek y Hurych (2012) recuerdan que el deporte implica situaciones de alta exigencia tanto física como psicológica. El rendimiento no depende únicamente de lo que ocurre en el campo, sino también de factores organizativos y personales (Cotterill, 2018). Mantenerse a lo largo del tiempo no es solo una cuestión de mérito o preparación, sino también de si el entorno te lo pone mínimamente fácil.

A esto se suma la falta de redes de apoyo y de referentes visibles. En muchos casos, el acceso a los espacios donde se toman decisiones informales sigue siendo desigual, y eso influye directamente en las posibilidades de promoción. Devnew et al. (2017) destacan que el entorno social tiene un impacto importante en cómo las mujeres construyen sus aspiraciones de liderazgo. Cuando no hay referentes femeninos, resulta más difícil imaginarse en esos roles y, por tanto, también consolidarse profesionalmente (Burton y Leberman, 2017).

Las barreras no terminan cuando se consigue el puesto. Una vez que una mujer ejerce el liderazgo, la forma en que ese liderazgo es reconocido tampoco es siempre justa ni neutral. Las expectativas sociales pueden influir en cómo se valora a quienes ocupan roles de responsabilidad, generando sesgos que recaen especialmente sobre las mujeres (Eagly y Karau, 2002). En el deporte, Knyazyan y Haytayan (2024) añaden que los discursos sociales siguen reproduciendo estereotipos que condicionan la percepción del liderazgo femenino. Así que el problema no se limita a las puertas que cuesta abrir, sino también al reconocimiento y la legitimidad que se les concede a quienes finalmente las abren.

3.3.3. Variables psicológicas relevantes en el liderazgo femenino

El liderazgo femenino en el deporte no se explica solo mirando las barreras del entorno o las estructuras sociales. También hay variables psicológicas que juegan un papel importante en cómo una mujer asume, sostiene y ejerce un rol de liderazgo. La personalidad, como ya se ha ido viendo a lo largo del trabajo, es uno de esos factores, porque condiciona cómo se afronta la presión, cómo se toman decisiones y cómo se gestionan las relaciones con los demás (Neira Vaque et al., 2018). McCrae y Costa (1996) la entienden como un conjunto de patrones bastante estables de pensamiento y conducta, y Allport (1961) ya señalaba el papel que tiene en la manera en que cada persona se adapta a su entorno.

Entre todas las variables que se pueden estudiar, la autoeficacia tiene un peso especial. Bandura (1997) la define como la creencia que tiene una persona sobre su capacidad para hacer frente con éxito a una tarea o situación concreta. No se trata solo de las habilidades que realmente se tienen, sino de cómo uno valora sus propios recursos para responder a lo que se le plantea. En el liderazgo, esto se traduce en la seguridad con la que se toman decisiones, en

las ganas de asumir responsabilidades y en la capacidad de mantenerse firme cuando las cosas se complican. La eficacia percibida del entrenador también repercute en la confianza del equipo y en su funcionamiento (Feltz et al., 2009). En el caso del liderazgo femenino, esta variable es especialmente relevante porque puede verse muy afectada por las expectativas del entorno, por la ausencia de referentes o por contextos en los que la autoridad de las mujeres sigue cuestionándose.

La motivación es otra variable que no se puede dejar de lado. Desde la teoría de la autodeterminación, no todas las formas de motivación funcionan igual ni tienen el mismo efecto sobre la implicación con la actividad (Pelletier et al., 2007). Cuando lo que predomina es una motivación más intrínseca, ligada al interés genuino, al disfrute o a la satisfacción personal, la implicación tiende a ser más estable y orientada al logro. Si, por el contrario, la motivación viene principalmente de fuera, de recompensas, del reconocimiento ajeno o de la presión del entorno, puede volverse menos sólida en cuanto esas condiciones cambian o desaparecen. Esto tiene consecuencias tanto en el rendimiento como en la capacidad de sostener funciones de responsabilidad a lo largo del tiempo. Guntoro et al. (2023) confirman que los factores psicológicos, y la motivación en particular, influyen de forma clara en el comportamiento y el rendimiento de los deportistas.

La regulación emocional es otra de las variables que merece atención. En contextos de alta exigencia, saber gestionar la presión, contener la frustración o mantener la calma ante el conflicto puede marcar una diferencia importante. La inteligencia emocional facilita tanto la comprensión como la regulación de las emociones propias y de las ajenas (Salovey y Mayer, 1990), y su relación con la eficacia del entrenador también se ha observado en situaciones donde liderar implica mantener el clima del grupo y gestionar relaciones interpersonales complicadas (Thelwell et al., 2008). Además, desarrollar capacidades como la atención plena, la autorregulación o la conciencia de los propios estados internos puede fortalecer competencias muy útiles a la hora de liderar (Rupprecht et al., 2019).

Junto a todo lo anterior, ciertos rasgos de personalidad también tienen su influencia en el ejercicio del liderazgo. La extraversión, la responsabilidad y la estabilidad emocional se han vinculado a estilos de liderazgo más eficaces y a una mejor adaptación a las exigencias del contexto deportivo (Bulut et al., 2024; Spielmann et al., 2022).

En conjunto, todas estas variables ayudan a entender mejor cómo se ejerce el liderazgo femenino en el deporte y por qué ese ejercicio no depende únicamente del contexto externo, sino también de los recursos psicológicos con los que cada persona afronta sus demandas (Bandura, 1997; Pelletier et al., 2007; Thelwell et al., 2008).

4. Evaluación de variables psicológicas aplicadas al liderazgo en el deporte femenino

4.1 Evaluación de la personalidad: EPI, EPQ, NEO-FFI

Hacer pruebas psicológicas en el deporte sirve para identificar variables relevantes para comprender cómo los deportistas y las figuras de liderazgo afrontan la competición, cómo aguantan la presión o cómo se relacionan dentro del equipo (González Fernández, 2010). Según McCrae y John (1992) estudiar la personalidad es clave para entender que cada deportista es un mundo y saber cómo ayudarlos de forma personalizada. La personalidad no puede entenderse de manera aislada ya que en su desarrollo intervienen factores biológicos y sociales. Esto es algo que hace interesante su evaluación en contextos como el deporte (Jucksch et al., 2009).

Uno de los instrumentos más conocidos es el Eysenck Personality Inventory (EPI). Se fija sobre todo en qué tan extrovertida es una persona y en su nivel de neuroticismo. En el deporte se usa mucho porque ayuda a entender dimensiones vinculadas a la sociabilidad, cómo se activa ante un reto o la respuesta al estrés. La idea de Eysenck (1991) es que nacemos con una base biológica que marca nuestra forma de ser. Esto que influye directamente en dimensiones como la adaptación a situaciones competitivas y con la gestión de la presión (Del Toro et al., 2013).

El Eysenck Personality Questionnaire (EPQ) permite recoger rasgos como la impulsividad o la agresividad, que también pueden resultar relevantes en contextos deportivos de alta exigencia. Amplía la evaluación de EPI al incorporar la dimensión de psicoticismo. Su utilidad está en aportar información sobre tendencias de comportamiento para entender cómo suele reaccionar para predecir cómo tomará decisiones ante la competición (Del Toro et al., 2013; Aracely-Obando et al., 2018).

El NEO-FFI derivado del modelo de los Cinco Grandes, es una versión abreviada del NEO-PI-R. Es una prueba muy práctica porque con solo 60 preguntas analiza la apertura a la experiencia, la amabilidad o la responsabilidad. Su formato más breve facilita la aplicación en contextos donde el tiempo de evaluación es limitado como en el ámbito deportivo. Además ha mostrado niveles adecuados de fiabilidad en distintas poblaciones, que ha favorecido su uso en la práctica aplicada (Aluja et al., 2005). Incluso instituciones como el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2012) lo consideran una herramienta clave para el trabajo profesional.

Cavallera et al. (2013) ya apuntaban que la personalidad influye en la adaptación psicológica al deporte, mientras que la motivación también forma parte de ese entramado de variables que afectan a la práctica y al rendimiento (Pelletier et al., 2007). Estos instrumentos permiten obtener una visión estructurada de la personalidad y relacionarla con variables relevantes para la práctica deportiva. La información que aportan puede ser útil para entender mejor muchas variables como su forma de responder ante la competición. Siempre que los resultados se interpreten teniendo en cuenta las características del deporte y del contexto en el que se aplican.

4.2. Evaluación del liderazgo: Leadership Scale for Sports (LSS)

Evaluar a un líder se trata de ver si su estilo mantiene el grupo unido y promueve una colaboración, ya que todo culmina en tener un mejor rendimiento en la pista (Gazali et al., 2022). Autoridades como Liu et al. (2025) sostienen que estas cuestiones tienen mucho que ver con un entorno laboral positivo y funcional. De acuerdo a Avolio et al. (2009), el liderazgo de un entrenador depende de muchos factores, como cómo se relaciona con el grupo, el entorno y las instituciones. Cuando evaluamos el liderazgo sabemos de qué manera incide su liderazgo en la comunidad, además de en todo lo que rodea al equipo.

Para este propósito, uno de los instrumentos más empleados es la Leadership Scale for Sports (LSS) de Chelladurai y Saleh (1980). Básica en la escala multidimensional de la Teoría del Liderazgo en el Deporte, la escala LSS nos permite examinar distintas dimensiones del comportamiento del entrenador. Entre ellas la instrucción y entrenamiento, comportamiento democrático o autoritario, apoyo social y fuente de recompensa positiva.

Su versión original se divide en 40 ítems que cubren las diferentes dimensiones, lo que facilita un juicio comparativo sobre el liderazgo en entornos deportivos. Con el tiempo se han elaborado versiones de menor duración que permiten usar esta herramienta sin sacrificar ciertas propiedades psicométricas (Marcén Muñío et al., 2016). Un aspecto muy interesante de la LSS es que recoge la percepción de los propios deportistas sobre cómo se ejerce el liderazgo del entrenador. Esa percepción es de mucha relevancia ya que el liderazgo depende de cómo lo interpreta el entrenador además de cómo sus acciones se perciben por el personal del equipo. La validación de este instrumento en contextos deportivos reales es mencionada por Marcén Muñío et al. (2016), y su utilidad crece al recordar que la percepción del liderazgo puede influir en la interacción entre los miembros del grupo y en su comportamiento diario (Piepiora y Petecka, 2020).

La información de la LSS se relaciona con diferentes estilos de liderazgo por variables como la motivación y la implicación deportiva. La disposición para una motivación autodeterminada entre los atletas depende en parte del estilo de entrenador (Pelletier et al., 2007). Por tanto, la investigación de esa relación indica por qué ciertas formas de liderazgo más o menos favorecen la implicación dentro de un deporte. Cheng et al. (2023) señala cómo la relación parecida se observa en el empoderamiento psicológico y el papel que ocupa cada deportista en el grupo, ya que se ha asociado la motivación transformacional con la participación del equipo.

La cohesión grupal es otro punto importante dentro de ese cálculo del rendimiento. Un buen desempeño también está relacionado con la calidad táctica del equipo, así como con los procesos psicológicos que permiten la cooperación y la comunicación entre los miembros de una unidad deportiva (Mellalieu et al., 2009). La LSS puede ayudar a cuantificar cómo las estrategias de liderazgo actúan en esos procesos. Los estilos participativos se han vinculado a una mayor cooperación y comunicación entre los miembros de la unidad de grupo (Gazali et al., 2022).

4.3 Evaluación de variables complementarias: Inteligencia Emocional (TEIQue) y Motivación (SMS-28)

Para comprender mejor el comportamiento en el deporte, hay otros factores importantes a parte de los atributos morales o las habilidades técnicas del atleta. Por ejemplo, la inteligencia emocional y la motivación ejercen gran influencia. Permiten analizar procesos psicológicos que influyen en la toma de decisiones, en la regulación emocional y en la relación con otras personas.

Desde este punto de vista, la psicología deportiva debería superar lo físico y lo técnico. Se deben valorar todas las emociones que el atleta tiene (López Walle et al., 2015). Cotterill (2018) afirma que las emociones constituyen una dimensión crucial. Para entender la mejor manera de hacer las cosas, es esencial comprender cómo se siente el deportista.

La inteligencia emocional tiene un papel significativo dentro de este punto de vista. Según Salovey y Mayer (1990) esta representa el nivel de percepción, comprensión y regulación de las emociones, tanto como propias como otras personas. Esto afecta la manera en que se maneja la presión, los conflictos o la comunicación dentro del equipo. La instrumentación TEIQue permite evaluar estas habilidades desde una perspectiva de rasgo. Estas son clasificadas en dimensiones como bienestar, autocontrol, emocionalidad y sociabilidad. Su propósito no solo es identificar un perfil emocional; es ofrecer una información útil para medir las habilidades que pueden influir en la forma en que se ejerce el deporte y el liderazgo dentro del equipo. Esas habilidades cobran especial relevancia en contextos de alto rendimiento, ya que, como indican Chan y Mallett (2011) la gestión emocional puede marcar diferencias importantes en la actuación del deportista o del entrenador. También se ha determinado la relación entre inteligencia emocional y una mayor efectividad en el liderazgo y una mejor adaptación al entorno (Nelis et al., 2009). Ser capaz de motivar a la gente, gestionar un grupo y mantener relaciones personales complejas y complejas forma parte del proceso, por lo que este punto ayuda a entender su utilidad en la evaluación (Thelwell et al., 2008). Además, Nelis et al. (2009) explican que estas capacidades pueden desarrollarse mediante intervenciones específicas fortalecen su utilidad práctica.

La motivación es crucial para comprender la implicación en la práctica deportiva. La Sport Motivation Scale (SMS-28) creada por Pelletier et al. (2007), proporciona métodos para medir diferentes tipos de motivación. Tiene en cuenta tanto las formas intrínsecas como las que resultan de las circunstancias extrínsecas. También incluye la desmotivación. El

cuestionario se estructura conforme a las tres dimensiones fundamentales de la motivación, que son la motivación intrínseca, motivación extrínseca y desmotivación, facilitando una comprensión del perfil motivacional de los deportistas. Su base teórica está en la teoría de la autodeterminación, que da importancia a la cantidad de motivación y también a su calidad.

No todos los participantes de una actividad física se motivan por los mismos motivos. Es más fácil que sigas practicando un deporte, si tu motivación reside en el hecho de que disfrutas del entrenamiento, de tus éxitos personales y logros. Al mismo tiempo, motivación basada en el hecho de ganar alguna distinción o reconocimiento público puede ser muy vulnerable. Cualquier fracaso puede romper tal sistema de valores y motivación de una persona. Según González Hernández et al. (2018), la interna motivación es precisamente aquella que determina tu grado de involucración en la formación de equipo y en superación de las dificultades que aparecen durante el juego. Tu motivación juega un importante papel en la estrategia de juego en situaciones tensas (Janelle et al., 2018). Y de acuerdo con los resultados obtenidos por Guntoro et al. (2023), precisamente este elemento determina éxito de los atletas en las competiciones más importantes.

5. Integración de los factores implicados en el liderazgo femenino en el deporte

5.1 Interacción entre personalidad, estilos de liderazgo y factores psicosociales

El uso de los modelos de personalidad y de la teoría del liderazgo para evaluar el comportamiento del deporte femenino ofrece un mejor entendimiento de cómo se forman los estilos de liderazgo y sus consecuencias para la dinámica de los grupos. Por lo tanto, los factores de personalidad y de liderazgo no pueden ser evaluados por separado. Son dos aspectos interdependientes que influyen en la actividad del líder y en la del grupo de deportistas. Las características de personalidad afectan de manera directa el ejercicio de la actividad liderazgo. Los atributos individuales del entrenador son factores que determinarán cómo liderará a su equipo o grupo, específicamente en cuestiones como la toma de decisiones, el trabajo en el área de la comunicación y la administración grupal (Kar et al., 2021). Por otro lado, las variables psicológicas inciden en el comportamiento deportivo, por lo que es indispensable realizar una investigación de estos dos campos simultáneamente (Guntoro et al., 2023).

Respecto al deporte femenino, este fenómeno no puede analizarse fuera del contexto social dentro del cual surge la actividad del liderazgo. Aun dentro de la cultura, la importancia de su influencia sobre la percepción de las figuras femeninas que ocupa los puestos de liderazgo no ha disminuido, debido a que la misma acción puede interpretarse de forma distinta dependiendo de quién sea su autor (Eagly y Karau, 2002). En consecuencia, personalidad se transforma en el rasgo no solo natural, sino socialmente organizado.

Es interesante analizar cómo algunos perfiles facilitan distintos estilos. Del Toro et al., 2013 establece que factores tales como el ser extrovertido, responsable u organizado pueden influir de manera positiva en aspectos de comunicación, organización y toma de decisiones durante presión. Sin embargo, como los rasgos son aplicados a diversos estilos de liderazgo, es necesario tomar en cuenta el entorno grupal, el deporte y el rol de la líder en el equipo.

Se debe tener en cuenta igualmente que este tipo de relación no es algo absoluto e innato. El liderazgo es un proceso dinámico condicionado por una relación de las características personales frente a las exigencias ambientales (Achach-Sonda y Cisneros-Cohernour, 2024). Neira Vaque et al. (2018) explica que es por ello que la personalidad no condiciona por sí misma el tipo de liderazgo ejercido, pero sí puede influir en el tipo de adaptación a las situaciones y en la relación con el grupo. Así, la personalidad puede influir tanto en cómo se adapta a las circunstancias de liderazgo como en la construcción de la imagen de liderazgo por parte del resto de miembros de la organización (Bulut et al., 2024).

5.2. Diferencias entre deportes individuales y colectivos

El estilo de liderazgo se aplica en distintas situaciones y su eficacia puede variar considerablemente, dependiendo del ámbito. Así, en el caso de una deportista individual, es necesario organizar la preparación integral de la atleta. En el caso de los equipos deportivos, la eficacia del estilo depende únicamente del nivel de interacción y coordinación entre los miembros del equipo. En este sentido, cabe destacar que el estudio del liderazgo femenino en el deporte no puede ser universal. Como señalan Kar et al. (2021), es necesario tener en cuenta las particularidades de cada deporte concreto. Por otro lado, Achach-Sonda y

Cisneros-Cohernour (2024) explican la importancia de comprender las particularidades de los requisitos para evaluar la eficacia del estilo de gestión.

En el deporte individual, el perfil del líder tiende a estar más enfocado al acompañamiento, en la gestión emocional y en la calibración técnica y psicológica. Aquí cobran mayor relevancia factores tales como la autodisciplina, la estabilidad emocional y la capacidad para sostener el esfuerzo de forma autónoma. La gestión de la presión y la gestión emocional se vuelven aspectos de especial importancia, dado que la atleta debe enfrentar prácticamente sola toda la presión del desempeño (Del Toro et al., 2013; Obmiński et al., 2020). El rol del entrenador aquí, aunque no resulta tan evidente en su dimensión grupal, se torna esencial a nivel individual y específicamente centrado en la atleta.

Los deportes colectivos presentan una lógica distinta. La eficiencia del desempeño no puede depender únicamente de la preparación individual, sino de la interacción de los componentes del equipo. La importancia de la comunicación, colaboración y cohesión adquiere un carácter prioritario, cambiando también la forma del ejercicio de la autoridad del líder. El estilo más participativo suele ser especialmente eficaz en este caso debido a sus beneficios para la implicación, coordinación y confianza del equipo (Gazali et al., 2022). Y las competencias interpersonales ganan en relevancia precisamente por la importancia de las dinámicas grupales en la labor de equipo (Piepiora y Petecka, 2020; Miranda-Rochín et al., 2024).

Por lo tanto, hay rasgos de personalidad que resultan más beneficiosos para unas disciplinas deportivas que para otras. Por ejemplo, los deportes que se practican en solitario suelen depender de la responsabilidad, la autorregulación y la resistencia al estrés de cada individuo. Sin embargo, en los deportes de equipo, resulta muy beneficioso poseer rasgos de personalidad como las habilidades interpersonales, entre las que se incluyen la apertura y la amabilidad (Kar et al., 2021; Piepiora y Petecka, 2020; Guntoro et al., 2023).

Al considerar el papel del género en el ámbito de los deportes individuales o de equipo, la cuestión va más allá de si el deporte requiere o no la cooperación con otros. Los factores sociales y culturales influyen en el proceso de transmitir y percibir los roles de liderazgo. Según Eagly y Karau (2002), los estereotipos siguen afectando a la percepción que

tiene la gente de la autoridad de las mujeres en el deporte. Como señalan Durán y López de D'Amico (2018), las expectativas de género siguen influyendo en cómo los entrenadores y otros jugadores perciben los logros y las habilidades de las líderes femeninas. Por ello, tal y como sostienen Knyazyan y Haytyan (2024), las diferencias entre los deportes individuales y los de equipo van más allá de los aspectos técnicos y las particularidades organizativas. Estos ámbitos presentan contextos distintos en los que las mujeres se enfrentan a diversos retos y percepciones respecto a sus funciones de liderazgo.

5.3. Propuesta de un modelo psicosocial del liderazgo en el deporte femenino

A partir de la revisión realizada, la idea es proponer un modelo que ayude a entender mejor el liderazgo de las mujeres en el deporte. El punto de partida es que no podemos explicar cómo lidera una mujer fijándonos solo desde los rasgos individuales, ni mirando solo las barreras externas.

Desde este punto de vista el liderazgo se entiende como un proceso dinámico. Depende tanto de la manera de ser de la líder como de lo que el deporte y la sociedad le exigen en cada momento (Avolio et al., 2009). En esta misma línea, Kar et al. (2021) refuerzan la idea de que el contexto es fundamental para entender por qué una mujer lidera de una forma u otra.

Este tipo de modelo tiene una estructura compuesta por tres niveles que se complementan entre sí. El primer nivel se define como el nivel individual, donde intervienen los factores asociados con personalidad, la autoeficacia, la motivación y la regulación emocional. Y son precisamente estos los que determinan cuánto puede soportar la presión, la probabilidad de que se bloquee al momento de tomar decisiones y qué tan seguro puede sentirse al momento de liderar un grupo de personas. La autoeficacia es importante debido a la seguridad que aporta a quien asume las responsabilidades (Bandura, 1997). Sin embargo, la motivación y las características propias también juegan un papel muy importante en esta cuestión al permitir evitar el desistimiento. Según estudios de Pelletier et al. (2007) y Spielmann et al. (2022), todos estos elementos hacen que la perseverancia y la adaptabilidad sean mayores. En especial cuando la intensidad de los entrenamientos crece, ya que se

mantienen firmes y siguen dando lo mejor de sí mismos en ese contexto deportivo difícil (Guntoro et al., 2023).

La segunda dimensión es la dimensión relacional, la cual tiene un énfasis en el aspecto de la relación entre la líder y sus deportistas. Esta dimensión genera variables como comunicación, apoyo social, confianza, cohesión de grupo y percepción de la conducta de la líder dentro del grupo. De acuerdo con la literatura analizada, el rol del liderazgo es fundamental para tener grupos que sean efectivos y comprometidos, sobre todo cuando se utiliza un estilo de liderazgo participativo y relacional (Wang et al., 2024; Liu et al., 2025; Gazali et al., 2022).

El tercer nivel es el contexto, donde se agrupan a los elementos estructurales, culturales y organizativos que tienen un impacto en el liderazgo femenino en el entorno del deporte. Es aquí donde surgen las cuestiones relacionadas con los estereotipos de género, las barreras al acceso a los puestos directivos, la ausencia de ejemplos, las expectativas sociales y otras cuestiones que pueden tener un impacto en la visión del liderazgo femenino. Para entender por qué ocurren estas cosas, Eagly y Karau (2002) hablan de la teoría de la congruencia de rol, que explica muy bien el choque que se produce cuando las expectativas sociales no encajan con el liderazgo femenino. A esto hay que sumarle, como bien señalan Burton y Leberman (2017), que todavía existen desigualdades dentro de las propias organizaciones que frenan el camino de las mujeres. En esta misma línea, Durán y López de D'Amico (2018) destacan que estas barreras culturales no solo dificultan el acceso a los cargos, sino que a veces incluso hacen que se cuestione la autoridad de las mujeres una vez que ya están en ellos.

Lo más útil de esta propuesta es que ofrece una lectura integrada del liderazgo femenino en el deporte. El modelo ayuda a poner orden a todo lo que sabemos y demuestra que liderar bien depende de que encajen tres cosas. Depende de la fuerza mental de la mujer, las relaciones dentro del grupo y las facilidades que le dé su entorno.

Esto permite que la propuesta ofrece una base para identificar necesidades de desarrollo e intervenir sobre aquellas condiciones que favorecen o dificultan el liderazgo femenino en el deporte. Si lo llevamos a la práctica, este modelo es una herramienta fantástica

para hacer una primera valoración de la situación, diseñar cursos de formación que de verdad funcionen o acompañar a las entrenadoras y directivas en su día a día en los clubes.

6. Discusión

6.1 Principales hallazgos y limitaciones del estudio

Esta revisión bibliográfica ha servido para analizar cómo influyen la personalidad, los estilos de liderazgo y los factores psicosociales en el desarrollo del liderazgo femenino en el deporte. En general los resultados apuntan a una idea bastante clara y es que este tipo de liderazgo no se puede entender desde un único factor, sino que es un fenómeno complejo donde intervienen variables individuales, relacionales y del entorno. El trabajo confirma que tiene sentido adoptar una perspectiva integradora, tal y como planteaban Avolio et al. (2009).

En cuanto al primer objetivo, los hallazgos muestran que la personalidad es una variable que realmente importa para entender el liderazgo femenino en el deporte. El modelo de los Cinco Grandes es el más utilizado en la literatura reciente, mientras que el modelo PEN de Eysenck sigue siendo útil para interpretar predisposiciones más generales del comportamiento. Entre los rasgos que más aparecen destacan la extraversión, la responsabilidad y la amabilidad, que se asocian a una mejor adaptación al contexto deportivo, a una mayor eficacia en las relaciones y a una mayor capacidad para mantener un clima grupal positivo. Por el contrario, niveles altos de neuroticismo se relacionan con más dificultades para regular las emociones y gestionar situaciones de presión.

Respecto al segundo objetivo, el análisis realizado sugiere que la combinación entre rasgos de personalidad, estilos de liderazgo y factores psicosociales es clave para entender cómo se desarrolla el liderazgo femenino en el deporte. Los estilos más eficaces no parecen ser los más rígidos ni los que se basan solo en el control, sino los que incorporan componentes transformacionales, participativos y relacionales. Esto permite superar una visión reduccionista del liderazgo entendida únicamente como autoridad o dirección de tareas. En el caso del deporte femenino, la eficacia del liderazgo parece depender en gran medida de la capacidad para generar confianza, fomentar la comunicación, mantener la cohesión del grupo y dar cierta autonomía a las deportistas.

Los resultados también indican que esta interacción no funciona igual en todos los contextos deportivos. En los deportes colectivos tienen más peso la comunicación, la cohesión y la gestión de las relaciones dentro del grupo. En las disciplinas individuales, en cambio, cobran más relevancia la autorregulación, el acompañamiento personalizado y el apoyo emocional más específico. Esto refuerza la idea de que el liderazgo eficaz no sigue un modelo único y universal, sino que depende del ajuste entre las características de la persona, las necesidades del grupo y las condiciones del entorno.

En relación con el tercer objetivo, la revisión ha permitido identificar distintos instrumentos de evaluación que pueden ser útiles para valorar la personalidad, el liderazgo y otras variables como la inteligencia emocional o la motivación. Dicho esto, también se ha visto que muchas de estas herramientas han sido validadas con poblaciones generales o en contextos que no se centran específicamente en mujeres líderes dentro del deporte. Esto limita su aplicabilidad directa y obliga a tomar sus resultados con precaución. Más que pruebas que sirvan por sí solas, estos instrumentos parecen funcionar mejor como recursos complementarios dentro de una evaluación psicológica más amplia y adaptada al contexto.

En relación con el cuarto objetivo, la elaboración de una propuesta de modelo psicosocial permite integrar de manera coherente los principales hallazgos del trabajo. Organizar el modelo en niveles individual, relacional y contextual resulta una forma útil de ordenar los resultados revisados y de evitar una explicación demasiado simplista del liderazgo femenino. Esta propuesta no se presenta como un modelo validado empíricamente, sino como una formulación teórico-aplicada derivada de la revisión, útil para entender, evaluar y orientar el desarrollo del liderazgo femenino en contextos deportivos reales.

Uno de los hallazgos más importantes del trabajo ha sido comprobar que estudiar el liderazgo femenino en el deporte obliga a incorporar de forma explícita la perspectiva de género. No basta con aplicar modelos generales de liderazgo a muestras femeninas. También hay que tener en cuenta cómo afectan los estereotipos, las expectativas contradictorias, las barreras organizativas y las desigualdades en el reconocimiento del liderazgo ejercido por mujeres (Eagly y Karau, 2002). Esta dimensión da sentido a buena parte del trabajo, ya que permite entender que las variables psicológicas no se expresan al margen del contexto, sino dentro de marcos sociales concretos que condicionan su desarrollo y su valoración.

A pesar de lo aportado, el estudio tiene varias limitaciones. La primera tiene que ver con su naturaleza de revisión bibliográfica, ya que las conclusiones dependen de la calidad, el alcance y la orientación de los trabajos previos consultados. A eso se suma que la literatura específica sobre liderazgo femenino en el deporte sigue siendo menor que la existente sobre liderazgo en general o sobre rendimiento deportivo en muestras mixtas o masculinas. También se ha visto que muchos estudios no distinguen bien entre liderazgo formal e informal, ni entre deportes individuales y colectivos, lo que dificulta establecer comparaciones más precisas. Por último, una parte importante de la investigación disponible sigue abordando variables como la personalidad, la motivación, la cohesión o el liderazgo de forma aislada, sin analizarlas de manera conjunta.

6.2. Líneas futuras de investigación

A partir de las limitaciones señaladas, una primera línea futura de investigación consistiría en desarrollar estudios empíricos centrados específicamente en mujeres que ocupan posiciones de liderazgo en el deporte. Resultaría especialmente útil diferenciar entre entrenadoras, capitanas y otras figuras de referencia dentro del equipo, ya que esto permitiría comprender mejor cómo se expresa el liderazgo en funciones formales e informales y hasta qué punto comparten o no los mismos condicionantes.

También sería relevante impulsar investigaciones comparativas entre deportes individuales y colectivos, así como entre distintos niveles de competición. Este tipo de estudios ayudaría a determinar si la influencia de variables como la personalidad, la motivación, la autoeficacia o la regulación emocional se mantiene de forma estable o depende, en mayor medida, de las exigencias del contexto deportivo y del grado de profesionalización.

Otra línea de trabajo importante tiene que ver con la evaluación psicológica. Aunque existen instrumentos útiles para valorar personalidad, liderazgo, inteligencia emocional o motivación, sigue siendo necesario avanzar en la adaptación y validación de herramientas más sensibles al liderazgo femenino en el deporte. Esto resulta especialmente pertinente cuando se tiene en cuenta que muchos instrumentos han sido desarrollados en poblaciones generales o en contextos que no incorporan de forma explícita la perspectiva de género.

Asimismo, sería de gran interés realizar estudios longitudinales que permitan observar cómo evoluciona el liderazgo a lo largo del tiempo. Este enfoque podría ayudar a identificar cambios en variables como la autoconfianza, la percepción de eficacia, la gestión emocional o la forma de relacionarse con el grupo según la experiencia acumulada y las distintas etapas de la trayectoria deportiva.

7. Conclusiones

A partir de la revisión bibliográfica realizada puede concluirse que el liderazgo femenino en el deporte depende de cómo interactúan la personalidad, los estilos de liderazgo y los factores psicosociales. El trabajo sostiene que entender este fenómeno requiere una perspectiva integradora, porque ni los rasgos individuales ni las condiciones del entorno son suficientes por sí solos para explicar cómo se desarrolla y se reconoce este tipo de liderazgo.

En primer lugar, se ha identificado que la personalidad es una variable relevante en el ejercicio del liderazgo femenino en el deporte. Rasgos como la extraversión, la responsabilidad, la amabilidad y la estabilidad emocional aparecen vinculados a formas de liderazgo más eficaces, al facilitar la comunicación, la regulación emocional, la cohesión y la orientación a objetivos. En este sentido, tanto el modelo PEN de Eysenck como el modelo de los Cinco Grandes han resultado útiles para analizar las diferencias individuales, aunque este último ofrece mayor precisión a la hora de entender conductas interpersonales y dinámicas grupales.

En segundo lugar, los estilos de liderazgo que parecen más adecuados en este ámbito son los que incorporan componentes transformacionales, participativos y relacionales. Más que una autoridad rígida, la literatura revisada destaca la importancia de estilos capaces de generar confianza, promover la autonomía, sostener la cohesión y adaptarse a las necesidades del grupo. Esta conclusión es especialmente relevante en el deporte femenino, donde la eficacia del liderazgo no puede valorarse sin tener en cuenta las relaciones que se construyen dentro del equipo y las demandas propias del contexto deportivo.

También se ha constatado que el liderazgo femenino en el deporte está condicionado por factores psicosociales y estructurales que influyen tanto en su acceso como en su

reconocimiento. Los estereotipos de género, las expectativas contradictorias sobre la autoridad femenina y la menor presencia de referentes siguen siendo elementos que dificultan el ejercicio y la legitimidad del liderazgo. Por eso, una de las principales conclusiones del trabajo es que estudiar este fenómeno requiere incorporar de forma explícita la perspectiva de género.

En cuanto a la evaluación psicológica, el trabajo ha permitido identificar instrumentos útiles para valorar la personalidad, el liderazgo, la inteligencia emocional y la motivación. Sin embargo, también se ha comprobado que muchas de estas herramientas no han sido desarrolladas específicamente para mujeres líderes en contextos deportivos, lo que obliga a interpretar sus resultados con cuidado y siempre en relación con el entorno en el que se aplican.

Por último, se ha propuesto un modelo psicosocial del liderazgo femenino en el deporte como marco teórico-aplicado para integrar los principales hallazgos revisados. La organización en niveles individual, relacional y contextual permite ordenar el fenómeno de forma más completa y ofrece una base útil para su comprensión, evaluación y desarrollo. Esta propuesta no se plantea como un modelo validado empíricamente, sino como una formulación derivada de la revisión bibliográfica, orientada a reunir variables que con frecuencia se estudian por separado.

Como ejemplo reciente de esta necesidad de pasar del reconocimiento teórico a cambios concretos, puede mencionarse el nombramiento de Marie-Louise Eta como entrenadora interina del primer equipo masculino del Union Berlin, este mes de abril de 2026. Su designación supone un hito importante, pero también pone de manifiesto que el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo sigue percibiéndose como algo extraordinario. En realidad, su trayectoria previa dentro del club demuestra que esta oportunidad responde a méritos y experiencia acumulada, y no a una cuestión de imagen. Por eso, uno de los retos pendientes no es solo seguir defendiendo la igualdad en el plano discursivo, sino traducirla en decisiones reales que vayan haciéndose cada vez más habituales. El objetivo a largo plazo debería ser que este tipo de nombramientos dejaran de presentarse como una excepción y empezaran a entenderse como algo normal. Si una persona está preparada, eso debería ser lo único verdaderamente relevante.

8. Bibliografía

- Achach-Sonda, L. G., & Cisneros-Cohernour, E. J. (2024). Factores asociados al liderazgo docente. *CienciaUAT*, 18(2), 19–42. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v18i2.1747>
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Rinehart and Winston.
- Aluja, A., García, O., Rossier, J., & García, L. F. (2005). Comparison of the NEO-FFI, the NEO-FFI-R and an alternative short version of the NEO-PI-R (NEO-60) in Swiss and Spanish samples. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 591–604. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.05.014>
- Andrés-Pueyo, A. (1997). Psicología y biología en la obra de Hans J. Eysenck. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 50(4), 475–502.
- Aracely-Obando, I., Yépez Herrera, E., & Charchabal-Pérez, D. (2018). La personalidad en los deportistas de alto rendimiento. *Olimpia*, 15(48), 1–13.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Bulut, A., Karataş, İ., & Adatepe, E. (2024). Investigation of the relationships between personality traits and self-perceptions of leadership behaviors of faculty of sport sciences students. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(44), 2743–2769. <https://doi.org/10.35675/befdergi.1465708>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burton, L. J., & Leberman, S. (Eds.). (2017). *Women in sport leadership: Research and practice for change*. Routledge.
- Cattell, R. B. (2017). *The scientific analysis of personality*. Routledge.

- Cavallera, G. M., Passerini, A., & Pepe, A. (2013). Personality traits and the role of gender in swimmers at the leisure level. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 693–704.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.693>
- Cheng, P., Liu, Z., & Zhou, L. (2023). Transformational leadership and emotional labor: The mediation effects of psychological empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1030.
<https://doi.org/10.3390/ijerph20021030>
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34–45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Chan, J. T., & Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315–328.
<https://doi.org/10.1260/1747-9541.6.3.315>
- Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. (2012). *Evaluación del test NEO-PI-R*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359.
<https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Cotterill, S. T. (2018). *The psychology of performance*. Routledge.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Del Toro Granados, J., Arévalo Ardila, K., Camargo Quintero, C., & Navarro Mercado, A. (2013). Estudio de las dimensiones de la personalidad en deportistas de alto rendimiento. *Cultura, Educación y Sociedad*, 4(1), 75–87.

- Devnew, L., Austin, A. M. B., Le Ber, M. J., & Shapiro, M. (2017). Women's leadership aspirations. En S. R. Madsen (Ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 165–177). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00019>
- Durán, R., & López de D'Amico, R. (2018). Liderazgo deportivo de la mujer: una visión crítica. *Revista Actividad Física y Ciencias, número especial*, 23–40.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Escorihuela, Z., & López de D'Amico, R. (2021). La política pública y la participación de la mujer en la gerencia deportiva. *Acción*, 17, 1–14.
- Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5 or 3? Criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and Individual Differences*, 12(8), 773–790. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(91\)90144-Z](https://doi.org/10.1016/0191-8869(91)90144-Z)
- Feltz, D. L., Hepler, T. J., Roman, N., & Paiement, C. (2009). Coaching efficacy and volunteer youth sport coaches. *The Sport Psychologist*, 23(1), 24–41. <https://doi.org/10.1123/tsp.23.1.24>
- Gazali, N., Saad, N., Cendra, R., Kamaruzaman, S., & Ripa'i. (2022). Leadership in physical education: Systematic review of the last five years. *Jurnal SPORTIF: Jurnal Penelitian Pembelajaran*, 8(4), 367–386. https://doi.org/10.29407/js_unpgri.v8i4.18226
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

- González Fernández, M. D. (2010). Evaluación psicológica en el deporte: Aspectos metodológicos y prácticos. *Papeles del Psicólogo*, 31(3), 250–258.
- González Hernández, J., Martínez Mora, P., & Rodríguez, M. (2018). Entrenar a los padres, mejorar el equipo. La experiencia de la Liga BRAVE. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico*, 3, e7, 1–13. <https://doi.org/10.5093/rpadef2018a1>
- Griffith, C. R. (1925). Psychology and its relation to athletic competition. *American Physical Education Review*, 30(4), 193-199. <https://doi.org/10.1080/23267224.1925.10652511>
- Guntoro, T. S., Sutoro, S., Putra, M. F. P., Kurdi, K., Németh, Z., & Setiawan, E. (2023). The role of anthropometry, physical, psychological and personality for elite athletes in competitive sports. *Pedagogy of Physical Culture and Sports*, 27(4), 331–339. <https://doi.org/10.15561/26649837.2023.0409>
- Guillén, F., & Castro, J. J. (1994). Comparación de la personalidad en deportistas y no deportistas, utilizando como instrumento el EPQ-A de Eysenck. *Revista de Psicología del Deporte*, 3(1), 5–15.
- Horn, T. S. (2008). Coaching effectiveness in the sport domain. En T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (3rd ed., pp. 239–267). Human Kinetics.
- Janelle, C. M., Fawver, B., & Beatty, G. F. (2018). Emotions and sport performance. En G. Tenenbaum & B. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (4ª ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119568124.ch13>Digital Object Identifier (DOI)
- Jirásek, I., & Hurych, E. (2012). Pain and suffering in sport. *Human Movement*, 13(2), 185–189. <https://doi.org/10.2478/v10038-012-0021-6>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>

- Jucksch, V., Salbach-Andrae, H., & Lehmkuhl, U. (2009). Personality disorders in childhood and adolescence. *Der Nervenarzt*, 80(11), 1322–1326. <https://doi.org/10.1007/s00115-009-2805-2>
- Kar, A., Behera, D. N., & Mishra, A. (2021). Personality attributes in sports: A review. *Natural Volatiles & Essential Oils*, 8(4), 10693–10701.
- Khalisah, N. (2023). The role of emotional intelligence in effective decision-making. *Journal of Management and Administration Provision*, 3(1), 17–21. <https://doi.org/10.55885/jmap.v3i1.220>
- Knyazyan, A., & Haytyan, L. (2024). Gender stereotypes in sports discourse. *Armenian Folia Anglistika*, 20(1), 38–49. <https://doi.org/10.46991/AFA/2024.20.1.38>
- Liu, R., Wang, S., & Li, J. (2025). How coach leadership behavior influences athletes' performance: The chain-mediated role of the coach–athlete relationship and psychological fatigue. *Frontiers in Psychology*, 15, 1500867. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1500867>
- López Walle, J. M., Rodríguez Martínez, M. P., Ceballos Gurrola, O., & Tristán Rodríguez, J. L. (2015). *Psicología del deporte: conceptos, aplicaciones e investigación*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Marcén Muñío, C., Gimeno Marco, F., & Gómez Bahillo, C. (2016). Adaptación de la Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS) para deportistas y entrenadores de un centro de tecnificación. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(3), 19–30.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Paredes, Y., & Chafra, A. (2017). Personalidad y liderazgo: análisis teórico de su relación. *Innova Research Journal*, 2(5), 106–114. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.173>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). The five-factor theory of personality. En J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 159–181). Guilford Press.

- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- Mellalieu, S., Hanton, S., Cumming, J., & Ramsey, R. (2009). *Advances in applied sport psychology: a review*. Routledge.
- Miranda-Rochín, D., López-Walle, J., Cantú-Berrueto, A., & Ramis, Y. (2024). Estado actual de la investigación sobre valores en el contexto deportivo: revisión sistemática. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico*, 9, e5. <https://doi.org/10.5093/rpadef2024a5>
- Neira Vaque, D. C., Cárdenas Echeverría, H. A., & Balseca Villavicencio, N. I. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 331–335.
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible?. *Personality and Individual Differences*, 47(1), 36–41. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.046>
- Obmiński, Z., Mroczkowska, H., Jagiełło, M., & Litwiniuk, A. (2020). Sex- and sport-related differences in the personality traits of students in volleyball, basketball and judo athletes. *Physical Education of Students*, 24(6), 304–311. <https://doi.org/10.15561/20755279.2020.0601>
- Pelletier, L. G., Vallerand, R. J., & Sarrazin, P. (2007). The revised six-factor Sport Motivation Scale (SMS): Something old, something new, and something borrowed. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 615–621. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2007.03.006>
- Piepiora, P., & Petecka, A. (2020). Personality profile of women practising contact sports using the example of karate kyokushin competitors and handball players. *Ido Movement for Culture. Journal of Martial Arts Anthropology*, 20(1), 23–29. <https://doi.org/10.14589/ido.20.1.3>
- Rupprecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, M., & Kersemaekers, W. (2019). Mindful leader development: How leaders experience the effects of mindfulness training on

leader capabilities. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1081. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01081>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, *9*(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, *19*(18), 1522–1551. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1989.tb01462.x>

Spielmann, J., Beavan, A., & Mayer, J. (2022). Personality in soccer: Investigation of the five-factor model of personality in high-level athletes. *Frontiers in Sports and Active Living*, *4*, 896934. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.896934>

Sumayang, K. R. (2025). Breaking barriers: Case study of women leaders in physical education and sports management and leadership. *Sportis Scientific Journal*, *11*(4), 1–29. <https://doi.org/10.17979/sportis.2025.11.4.12312>

Thelwell, R. C., Lane, A. M., Weston, N. J. V., & Greenlees, I. A. (2008). Examining relationships between emotional intelligence and coaching efficacy. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, *6*(2), 224–235. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2008.9671863>

Wang, L., Xu, J., & Liu, Y. (2024). The impact of team cohesion on athlete engagement in collegiate basketball leagues: The moderating role of paternalistic leadership. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1473506. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1473506>