



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

“Personalidad y liderazgo en el deporte femenino: un análisis de los rasgos de personalidad y los estilos de liderazgo en contextos deportivos colectivos e individuales”

Autor/a: Lourdes Clara Núñez Gómez

Director/a: Carlos Díaz Rodríguez

Madrid

2025/2026

1. Introducción

El deporte constituye un fenómeno social, cultural y psicológico de gran relevancia en las sociedades contemporáneas. Más allá de su dimensión competitiva, el deporte se configura como un espacio privilegiado para la construcción de identidades, la transmisión de valores y el desarrollo de habilidades personales y sociales. Desde este punto de vista, la psicología del deporte ha enfatizado cada vez más el valor de factores psicosociales, como la personalidad, el liderazgo y el ambiente motivacional, para entender cómo funcionan los equipos deportivos y cómo se desempeñan los individuos y los grupos en conjunto (Cotterill et al., 2023).

El estudio del liderazgo en el ámbito deportivo ha dejado de ser una cuestión meramente táctica para convertirse en un campo de análisis profundamente humano y psicológico. Tradicionalmente, hemos entendido la figura del líder desde una óptica de mando y control, priorizando rasgos de autoridad que históricamente se han vinculado a una visión masculina del éxito (Northouse, 2022). Sin embargo, este enfoque resulta hoy insuficiente para comprender la complejidad de las dinámicas en el deporte femenino, donde la identidad de género, los estereotipos sociales y las barreras invisibles condicionan no solo quién llega a liderar, sino cómo se ejerce esa influencia.

El presente trabajo nace de una inquietud que trasciende lo académico: la necesidad de visibilizar y profesionalizar el liderazgo femenino a través de la lente de la personalidad. Al analizar la conducta bajo el modelo de los "Cinco Grandes" (Big Five), no solo se busca identificar qué rasgos, como la responsabilidad o la amabilidad, predicen un mejor clima de equipo, sino que se pretende desafiar las ideas irracionales que han estigmatizado la autoridad de la mujer. Como señala Molero (2011), el deporte es un producto cultural de enorme potencia capaz de actuar como motor de cambio social. Por ello, entender la personalidad de las líderes no es solo un ejercicio de psicometría, sino una herramienta para la inclusión que permite destruir los estigmas de "fragilidad" o "falta de asertividad" que aún persisten en el imaginario colectivo.

Más allá de los datos, esta revisión propone una mirada crítica que humanice la relación entre líder y deportista. El objetivo es romper con los esquemas de control tradicionales para dar paso a liderazgos que empoderen y cuiden la salud mental de las atletas. Es fundamental entender que apostar por un liderazgo adaptado a la cultura femenina no es

un simple gesto de inclusión, sino una estrategia vital. Como demuestran Castillo et al. (2018), cuando el entorno apoya la autonomía y la humanidad de la persona, el rendimiento fluye de manera natural y la persistencia en el deporte se fortalece.

1.2. Objetivos de la Investigación

A partir de esta reflexión sobre la necesidad de un cambio de paradigma en el deporte, el presente trabajo se propone como objetivo general analizar la interrelación entre los rasgos de personalidad del modelo Big Five y los estilos de liderazgo desarrollados en el deporte femenino, atendiendo a las particularidades de los contextos individuales y colectivos.

Para alcanzar esta meta, se establecen los siguientes objetivos específicos:

En primer lugar, se realizará una revisión de los principales modelos teóricos del liderazgo deportivo, observando su evolución desde posturas rígidas hacia enfoques más dinámicos y relacionales. En segundo lugar, se examinará la literatura científica actual para identificar cómo dimensiones como la extraversión, la estabilidad emocional o la amabilidad influyen en la eficacia de las líderes, con especial atención a la realidad de las mujeres deportistas.

Asimismo, este trabajo busca analizar críticamente el peso de los estereotipos de género en la construcción de la identidad de la líder, explorando cómo la psicología social puede ayudar a superar estas barreras. Finalmente, se pretende proponer una reflexión fundamentada sobre nuevas formas de liderazgo que sean inclusivas y sostenibles, capaces de adaptarse a las exigencias del deporte femenino actual sin renunciar a una visión humanizada del proceso competitivo.

2. Metodología

Este trabajo se define como una revisión bibliográfica de carácter descriptivo y crítico. Se ha priorizado la búsqueda de fuentes primarias en bases de datos especializadas como Scopus, Dialnet y Google Scholar. Se han seleccionado estudios publicados

principalmente entre 2000 y 2025 para garantizar la actualidad de los datos, integrando tanto marcos teóricos clásicos como investigaciones contemporáneas sobre psicología y deporte femenino.

3. Marco Teórico

3.1. Personalidad: El Modelo de los Cinco Grandes (Big Five)

La personalidad se entiende como una estructura de rasgos estables que permiten predecir la conducta del individuo en diversos contextos. No es solo una teoría; es la base real sobre la que una líder toma decisiones bajo presión, decide cómo dar un grito de aliento o diseña su estrategia en el campo. Podríamos decir que la personalidad es ese cimiento invisible que explica por qué, ante la tensión de una final, una persona es capaz de transmitir calma mientras otra se ve superada por la situación. En el deporte femenino, esta variable es vital: la forma de ser de la líder funciona como un termómetro emocional que acaba contagiando al resto del grupo y determinando si el equipo se mantiene unido o se fractura (Ayuso, 2024). Al final, entender quiénes somos y cómo funcionamos no es solo una curiosidad académica, sino el primer paso para ejercer un liderazgo mucho más consciente y, sobre todo, humano.

Para poner orden a esta complejidad del carácter sin perder el rigor que nos exige la psicología, el modelo más utilizado y respetado hoy en día es el de los Cinco Grandes o Big Five. Este marco, consolidado por McCrae y Costa (2008), nos propone que nuestra forma de ser se organiza en torno a cinco grandes ejes. Lo que hace que este modelo sea tan valioso (el llamado "estándar de oro") es que funciona en casi cualquier cultura o contexto. Nos permite mirar más allá del resultado de un partido e identificar perfiles de líderes que no solo buscan ganar, sino que saben cómo cuidar la resiliencia y el crecimiento personal de sus jugadoras (Yang et al., 2015).

Es fundamental, además, que no usemos estos rasgos para encasillar a las mujeres en categorías rígidas o limitantes. Al contrario, desde la psicología social, conocer estas dimensiones es una herramienta de libertad para destigmatizar la autoridad femenina. Durante mucho tiempo, se ha arrastrado la idea irracional de que la empatía o la cercanía eran señales de debilidad en el mando. Sin embargo, la ciencia nos dice hoy todo lo contrario: una personalidad equilibrada, que sepa integrar la firmeza con la humanidad, es la que logra los liderazgos más auténticos y eficaces (Molero, 2011).

1. Extraversión: La tendencia a la sociabilidad y la assertividad. Según Allen et al. (2021), es el rasgo que más frecuentemente predice el surgimiento del liderazgo en equipos deportivos.
2. Amabilidad: Refleja la tendencia a la cooperación y la empatía. En el deporte femenino, niveles altos de amabilidad facilitan la cohesión grupal y reducen los niveles de ansiedad precompetitiva (Adibpour et al., 2021).
3. Responsabilidad: Vinculada al autocontrol y la orientación al logro. Es el factor con mayor correlación con el rendimiento sostenido (Yang et al., 2015).
4. Neuroticismo: Se refiere a la inestabilidad emocional. Autores como Laborde et al. (2016) indican que una baja puntuación en este rasgo es vital para que la líder gestione la presión competitiva sin transmitir estrés al equipo.
5. Apertura a la experiencia: Relacionada con la creatividad y la flexibilidad táctica.

3.2. Estilos de Liderazgo y su Aplicación en el Deporte

El liderazgo en la psicología deportiva actual ha pasado de ser percibido como un grupo de características naturales a ser visto como una conducta que es principalmente relacional y adaptable. Por lo tanto, el modelo multidimensional de liderazgo, que fue propuesto por Chelladurai y Saleh (1980), sostiene que la efectividad de un líder no se basa en una fórmula establecida, sino en la habilidad para conciliar lo que los deportistas desean, lo que exige la situación y lo que el líder verdaderamente realiza.

Dentro de este mapa de comportamientos, el estilo autocrático representa la forma más tradicional de mando, donde la toma de decisiones es unilateral y el control es la herramienta principal. Si bien este estilo puede ser necesario en momentos de alta exigencia táctica inmediata, la literatura científica advierte que un uso excesivo o rígido suele desembocar en la frustración de las necesidades psicológicas básicas de las atletas, impactando negativamente en su bienestar (Castillo et al., 2018). Frente a esta rigidez, surge el estilo participativo o democrático, el cual humaniza la competición al permitir que las deportistas se sientan parte activa del proceso. Al involucrar a las jugadoras en la toma de decisiones, no solo se mejora la cohesión del grupo, sino que se fomenta una responsabilidad compartida que es vital en disciplinas colectivas como el futsal.

Este enfoque más humano se complementa con el estilo de apoyo social, una dimensión que Watson y Kleinert (2019) identifican como crítica en el deporte femenino. Aquí, la

Líder no solo ve a una atleta, sino a una persona; se preocupa por su bienestar emocional y por generar un clima de seguridad que permita el crecimiento individual sin el peso del miedo al error. Esta calidez relacional se refuerza mediante el feedback positivo, que actúa como un motor de motivación intrínseca. En lugar de centrarse únicamente en la corrección técnica, el líder que utiliza el refuerzo positivo logra potenciar la autoeficacia de sus jugadoras, creando un ciclo de confianza que sostiene el rendimiento en los momentos de mayor fatiga o presión.

La verdadera potencia de estos estilos se manifiesta cuando se integran bajo la figura del Liderazgo Transformacional (TFL). Como bien señala Northouse (2022), el liderazgo transformacional no busca simplemente que el equipo funcione, sino que el equipo trascienda. Este modelo utiliza el apoyo social y la participación democrática para construir una visión inspiradora, convirtiéndose en una herramienta de justicia social. Al tratar a cada deportista desde la consideración individualizada, el líder logra romper con los estigmas históricos y las ideas irracionales sobre la autoridad de la mujer en el deporte (Molero, 2011).

En conclusión, la relación entre estos modelos es lo que determina la excelencia. El modelo de Chelladurai y Saleh (1980) proporciona los instrumentos para el ajuste técnico y conductual indispensable para competir, mientras que el liderazgo transformacional brinda la perspectiva humana y el empoderamiento requeridos para convertir el deporte en un ámbito de transformación cultural y crecimiento individual, además de ser un juego. Según Castillo et al. (2018), esta transición de un liderazgo controlador hacia uno que respalda la autonomía es lo que, finalmente, predice la continuidad y el triunfo en el camino de las mujeres deportistas.

4. Instrumentos de Evaluación

Para que la selección de líderes en el deporte femenino sea profesional, es preciso pasar de la observación subjetiva a un examen psicométrico estricto.

4.1. Medición de la Personalidad: NEO-FFI

El NEO-FFI (versión abreviada del NEO PI-R) posibilita la obtención de un perfil confiable y rápido de las cinco dimensiones anteriormente indicadas. Su utilización posibilita determinar si una capitana o entrenadora tiene la estabilidad emocional que se requiere para liderar en circunstancias de crisis (Costa & McCrae, 2008).



4.2. Medición del Liderazgo: Leadership Scale for Sports (LSS)

La escala LSS es el instrumento más validado para evaluar la percepción que tienen los atletas de sus líderes. Analiza cinco aspectos: la formación y la instrucción, el comportamiento democrático, el comportamiento autocrático, el apoyo social y las retroalimentaciones positivas. Watson y Kleinert (2019) sostienen que las mujeres deportistas valoran mucho más el apoyo social y la retroalimentación positiva que los hombres, lo cual debe influir en la capacitación de las entrenadoras.

4.3. Inteligencia Emocional y Motivación

Además, herramientas como el TEIQue (cuestionario de inteligencia emocional de rasgo) son esenciales. La inteligencia emocional, según Laborde et al. (2016), cumple el rol de mediador entre la personalidad del líder y la efectividad del equipo, sobre todo en lo que respecta a administrar conflictos interpersonales.

5. Análisis Crítico: Género, Psicología Social e Inclusión

A pesar de que hay una sólida base científica, las mujeres en el liderazgo deportivo aún se encuentran con el fenómeno del "techo de cristal". La psicología social indica que los estereotipos de género añaden una carga cognitiva extra a las líderes. Molero (2011) sostiene que, en gran parte, los valores masculinos tradicionales continúan reflejándose en la cultura organizacional del deporte.

Esta circunstancia produce ideas ilógicas acerca de la autoridad femenina. Se supone equivocadamente que un estilo empático es lo mismo que debilidad. No obstante, los datos en psicología del futsal femenino indican que la cohesión relacional es el pronosticador más robusto del triunfo en competición (Yildiz & Altinok, 2021). Por lo

tanto, la inclusión no debe considerarse únicamente como un mandato ético, sino también como una táctica para mejorar el desempeño atlético.

6. Discusión y Propuesta de Mejora

Una comparación entre deportes individuales y colectivos pone de manifiesto aspectos significativos. En los deportes individuales, el liderazgo tiende a concentrarse en la relación entre el atleta y el entrenador, en la que la responsabilidad es un rasgo crucial. En las disciplinas deportivas de equipo, se requiere que el líder tenga más niveles de amabilidad y extraversion para poder manejar la diversidad de personalidades.

Se sugiere utilizar una serie de pruebas psicológicas adaptadas que no solo midan el currículo técnico, sino también examinen rasgos de personalidad y estilos de liderazgo inclusivos. Esto posibilitaría la eliminación del estigma de la mujer líder y garantizar que las organizaciones deportivas avancen hacia modelos más humanos y sostenibles.

7. Conclusiones

Tras la revisión hecha se concluye que:

1. La personalidad es un elemento que influye en el éxito del liderazgo, y dentro de ella, la responsabilidad y la estabilidad emocional son los atributos más influyentes al gestionar equipos de mujeres.
2. En el deporte femenino, se da una clara preferencia por los estilos de liderazgo democráticos y transformacionales, que difieren de los modelos autocráticos convencionales.
3. Los estereotipos y estigmas de género funcionan como obstáculos psicológicos que necesitan ser abordados a través de la educación y la visibilidad social.
4. Para poder objetivar los procesos de selección y desarrollo de talento, es fundamental emplear herramientas validadas como el NEO-FFI y la LSS.

Diario de Reflexión:

Leyendo sobre los rasgos de personalidad veo que la Amabilidad a veces se trata como un rasgo secundario para el rendimiento. Sin embargo, en mis fuentes sobre futsal femenino, veo que la cohesión y el apoyo social son los predictores número uno del éxito. Me choca que la sociedad vea la empatía como una "debilidad" en el mando. Siento que hay una idea irracional muy arraigada: que para ser líder hay que ser autoritaria.

Además, me ha impactado una idea de Molero (2011) sobre cómo la cultura moldea el liderazgo. Me hace reflexionar: ¿Cuántas entrenadoras o capitanas adoptan un estilo autocrático simplemente porque es el único modelo que han visto? Me duele pensar que para ser respetadas, muchas mujeres sientan que deben renunciar a su propia personalidad para encajar en el molde del "entrenador duro".

Para investigar más: El concepto de "doble lazo" (double bind) en el liderazgo femenino: si son duras las critican por ser poco femeninas, si son dulces las critican por ser poco competentes.

Al revisar la guía de la universidad y ver los modelos de selección, me doy cuenta de que la mayoría de los tests están diseñados para contextos de alto rendimiento masculino. ¿Qué pasa con las variables de conciliación, estigmas sociales o la presión estética que sufren las atletas? Estos factores no aparecen en los tests de personalidad estándar pero influyen en cómo se lidera.

Un detalle que me ha chocado al leer sobre psicología y futsal son las particularidades de la comunicación. Parece que en los equipos femeninos, la comunicación no es solo "dar una orden", sino "construir un vínculo". Esto conecta con el Liderazgo Transformacional. Quiero ver si hay datos que demuestren que el feedback positivo tiene un impacto mayor en mujeres que en hombres por una cuestión de socialización.

8. Bibliografía (APA 7^a Edición)

- Adibpour, N., Hosseini, M., & Honari, H. (2021). Developing a model for choosing coaches of basketball national teams. *Journal of New Studies in Sport Management*, 3(3), 202-212. <https://doi.org/10.22103/jnssm.2021.17110.1018>
- Allen, M. S., et al. (2021). *Personality and leadership in sport*. ResearchGate.
- Castillo, I., González, L., Fabra, P., Rocha, D., Elias, P., & Balaguer, I. (2018). Estilo controlador del entrenador, frustración de las necesidades psicológicas básicas y bienestar en futbolistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 27(1), 115-122.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2008). *The NEO Personality Inventory-3 (NEO-PI-3)*. Psychological Assessment Resources.
- Cotterill, S. T., Loughead, T. M., & Fransen, K. (2023). Editorial: The impact of shared leadership on group functioning and performance. *Frontiers in Psychology*, 14, 1125076. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1125076>
- Laborde, S., Dosseville, F., & Allen, M. S. (2016). Emotional intelligence in sport and exercise: A systematic review. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 26(8), 862-874. <https://doi.org/10.1111/sms.12329>
- Molero, F. (2011). *Cultura y liderazgo: Una relación polifacética*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Watson, M., & Kleinert, J. (2019). The relationship between coaches' emotional intelligence and basic need satisfaction in athletes. *Sports Coaching Review*, 8(3), 224-242. <https://doi.org/10.1080/21640629.2018.1491669>

Yang, S. X., Jowett, S., & Chan, D. K. (2015). Effects of big-five personality traits on the quality of relationship and satisfaction in Chinese coach-athlete dyads. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 25(4), 568-580.

Yildiz, S., & Altinok, B. (2021). Measuring the Leadership Characteristics of Football Coaches. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 6(14), 2194-2219.